



LA GESTIONE DEI CONFLITTI NEI GRUPPI DI LAVORO

RELAZIONI INTERPERSONALI OFFICE – BACK OFFICE
PER MANTENERE UN CLIMA POSITIVO SUL LAVORO

Dott. Steve Benedettini



1) CREARE UN TEAM SUL LAVORO

Come creare un clima sereno in ufficio dipende da tutti coloro che lavorano insieme. Saper lavorare in squadra è un'arte se tutti si attengono a principi di valore e relazione interpersonale sani e di stimolo reciproco. La gestione del clima di lavoro aiuta a risolvere i conflitti.

Sul posto di lavoro è importante salvaguardare il clima, la collaborazione, la disponibilità reciproca, la positività, l'educazione, il rispetto e l'organizzazione, oltre alla propria job description ed i compiti del proprio mansionario: chi fa cosa. Un compito importante per tutti è salvaguardare un buon clima di lavoro e cooperazione. Quindi bisogna agire le soft skill migliori e non lasciarsi mai prendere dalla propria caratterialità e dalla confidenza assuefacente del rapporto abitudinario e scontato che si instaura con i colleghi.

Passando la maggior parte del tempo della nostra vita sul lavoro è bene che sia sereno. Saper creare un buon clima positivo sul lavoro dipende dalla capacità di saper gestire i rapporti interpersonali con i colleghi, gestire le caratterialità proprie ed altrui e mantenere una buona auto motivazione e sponsorship degli altri, superando le situazioni che generano frustrazione. Sul lavoro occorre essere consapevoli delle responsabilità di ruolo, ma anche aperti e disponibili alla collaborazione, saper gestire e mantenere un atteggiamento positivo, saper gestire e non subire le persone difficili e gestire lo stress lavoro correlato per evitare il burnout. Occorre inoltre fare attenzione a non cadere nella demotivazione lavorativa, mantenere alto il proprio empowerment ed effettuare attività di team coaching, superando le situazioni di ipercriticità, creando riunioni di lavoro costruttive, che stimolano efficienza ed organizzazione lavorativa, attraverso tre principali fasi:

- a) creare un team sul lavoro
- b) affrontare i conflitti
- c) effettuare self-empowerment



LAVORARE IN TEAM IN UFFICIO

Un gruppo è costituito da un certo numero di persone che:

- Interagiscono tra loro;
- Percepiscono se stesse come membri di quel gruppo.

La ricchezza del gruppo è rappresentata dalle differenze.

Ciascun membro contribuisce in funzione della propria esperienza, conoscenza, prospettiva personale.

Un **team** viene definito come una **pluralità in integrazione**. Il raggiungimento dell'obiettivo del gruppo avviene valorizzando la complementarità delle persone, ciascuna delle quali porta al gruppo la propria esperienza tecnica e professionale specifica. I membri del gruppo rappresentano così lo strumento per il raggiungimento dell'obiettivo.

Caratteristica prevalente del team è l'**interdipendenza dei suoi membri**, ossia la consapevolezza di dipendere gli uni dagli altri per il raggiungimento dell'obiettivo comune, in un'unità che è più della somma delle singole parti.

LE CARATTERISTICHE DEL TEAM: FARE SQUADRA!

L'integrazione tra più specialisti. Gli individui che compongono il team interfunzionale sono innanzitutto specialisti appartenenti ad uno specifico settore, abituati a confrontarsi con i colleghi della medesima estrazione.

L'orientamento tecnico-specialistico dei partecipanti. Ogni membro del team è portatore di una propria competenza specialistica in funzione della quale è stato prescelto. Il gruppo, però, per funzionare efficacemente necessita di un comune orientamento, volto alla realizzazione del progetto, alla pianificazione e al controllo di tempi e costi, all'organizzazione del lavoro, alla comunicazione e allo scambio. C'è una strada da percorrere insieme per poter diventare efficaci membri del team. L'unico legame che unisce le persone del team deriva dall'appartenenza alla medesima organizzazione e di conseguenza i rapporti tra le persone sono funzione dei ruoli di ognuno (all'interno dell'organizzazione).



Ma questo non è di certo sufficiente per far funzionare un team: anzi, ogni gruppo per costituirsi e lavorare efficacemente deve raggiungere e superare determinate tappe:

Promuovere il senso di appartenenza al team

Non si può ancora parlare di gruppo propriamente detto, soprattutto se le persone non si conoscono.

Creare la fiducia reciproca

Prima socializzazione del team: i membri del gruppo iniziano a mettere da parte le posizioni organizzative a favore di quella conoscenza interpersonale necessaria per poter lavorare insieme.

Sviluppare la partecipazione

Caratteristica di questa fase è la ricerca dell'unanimità, affinché l'unità del gruppo nato e il tacito accordo di tolleranza reciproca non vengano messi in discussione.

Strutturare il team

Il confronto di idee ed opinioni anche in contrasto rappresenta ora per i membri del gruppo la possibilità di crescere e avviarsi al raggiungimento dell'obiettivo.

Gestire autonomamente il proprio funzionamento

Il gruppo è maturo e in grado di regolare sia il proprio funzionamento in termini di raggiungimento dell'obiettivo, sia le tensioni e i conflitti che possono insorgere al proprio interno.

I FENOMENI DI RELAZIONE

Si tratta ora di approfondire i fenomeni di relazione e le loro ripercussioni sul lavoro del team e di identificare una opportuna strategia di azione: ognuno di noi attiva dei comportamenti adeguati o inadeguati alle situazioni che affrontiamo sul lavoro ed il nostro modo di porci nelle relazioni interpersonali sul lavoro potranno generare un benessere organizzativo oppure un malessere

organizzativo che può celare dei conflitti espressi o nascosti. Cominciamo a distinguere gli atteggiamenti individuali e le modalità di intervento consigliate quando si verificano.

Tipologia di comportamento	Obiettivo e modalità di intervento
Il Silenzioso Forse dovuto a timidezza, cautela nell'esporsi, timore di sentirsi isolato, ecc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Farlo uscire dall'isolamento affinché partecipi attivamente alle riunioni.▪ Inserirlo nelle discussioni ponendo domande dirette su argomenti che conosce.▪ Chiedere l'opinione di tutti e quindi anche la sua.
Il Silenzioso/ostile Può dipendere da pregiudizi, atteggiamenti verso il contesto, tipo posizione ideologica, ecc. Può trasformarsi in controdipendenza o in reazione aperta.	<ul style="list-style-type: none">▪ Farlo "uscire allo scoperto" facendogli esprimere apertamente il suo punto di vista.▪ Interpellarlo, farlo esprimere, ascoltarlo e, quando l'argomento è pertinente, rispondere sinteticamente.▪ In caso contrario, pregarlo di riparlare in seguito.
Il Chiacchierone/dispersivo È il solito logorroico che finisce per protrarre e banalizzare la discussione.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mantenere il focus sull'argomento▪ arginando i suoi interventi.▪ Non porgli domande dirette.▪ Evitare di guardarlo.▪ Riportarlo sull'argomento ricordando l'obiettivo della riunione in atto (ferma gentilezza).
Il Ragionatore È intelligente, ma con lui si rischia di andare troppo sull'astratto o di perdersi nei particolari.	<ul style="list-style-type: none">▪ Fornire una guida di ragionamento nell'affrontare gli argomenti di discussione.▪ Se si sta perdendo nei particolari, interromperlo e riassumere i suoi interventi evidenziando i punti essenziali.▪ Se sta facendo un ragionamento troppo astratto, chiedergli di fare un esempio concreto.▪ In ogni caso, riportarlo con ferma gentilezza sull'obiettivo/relazione in atto.
L'Alter-ego Ama "sovrapporsi agli altri". Ogni tanto interrompe e dice sostanzialmente le stesse cose. Forse vuole mettere in evidenza la sua posizione, vuole che gli altri lo accettino.	<ul style="list-style-type: none">▪ Evitare inutili ripetizioni, l'irritazione del gruppo e l'improduttività.▪ Saltarlo, rivolgendo domande ad altri.▪ Apprezzare i suoi interventi senza darvi troppo peso.▪ Lasciare che il gruppo reagisca, se infastidito dal suo comportamento.▪ Parlargli lealmente in privato.



<p>Il Leader Vuole decisamente influenzare le discussioni, l'analisi dei problemi e forse anche la presa delle decisioni. Talvolta ha, o cerca, alleati durante i lavori.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantire la partecipazione diffusa del gruppo lavorativo in tutte le sue fasi, valorizzando la "diversità".▪ Rilanciare al gruppo o ad un altro partecipante gli argomenti di discussione.▪ Accertarsi che tutti i partecipanti siano attivamente coinvolti nel dare il proprio contributo. In questo modo, il leader può avere una funzione positiva.
<p>Il Contro dipendente o Anti leader È in una posizione di contrasto "per partito preso" verso qualsiasi leadership. Indipendentemente dal contenuto in discussione, le sue considerazioni sono sempre in contrasto.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Arginare la non produttività dei suoi continui contrasti.▪ Invitarlo ad essere costruttivo.▪ Fargli rispondere da un partecipante su cui si può contare.▪ Lasciarlo parlare ed esprimersi, poi chiedere al gruppo...▪ Riconoscere ciò che dice di positivo.▪ Non porgli domande dirette.▪ Lasciare che il gruppo reagisca se infastidito.
<p>Il Conflittuale/costruttivo Il suo contrasto è sui contenuti. È molto convinto della bontà delle sue idee, valutazioni e proposte. Queste, in fondo, sono valide e andrebbero prese in considerazione.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Condurre il gruppo verso il massimo della produttività, valorizzando quanto espresso di positivo.▪ Chiedergli di formulare le sue critiche sotto forma di nuove proposte.▪ Farlo esprimere, ascoltarlo e valutare se l'argomento è pertinente. In caso contrario, pregarlo di riparlare in seguito.
<p>Il Conflittuale/distruttivo A differenza del precedente, le sue affermazioni non sono valide, in termini di logica, di obiettività e/o qualità.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Arginare la conflittualità in modo da mantenere alto l'umore del gruppo e la sua produttività.▪ Lasciarlo parlare ed esprimersi, poi chiedere al gruppo...▪ Riconoscere ciò che dice di positivo.▪ Non porgli domande dirette.▪ Lasciare che il gruppo reagisca, se infastidito dal suo comportamento.▪ Fargli rispondere da un partecipante su cui si può contare.

2) AFFRONTARE I CONFLITTI

GESTIRE I CONFLITTI TRA E CON I COLLABORATORI

PREVENZIONE E GESTIONE DEL CONFLITTO

Il conflitto può essere affrontato attraverso due strategie di azione:

- la prevenzione;
- la gestione.

La **prevenzione** punta ad anticipare l'insorgere dell'evento conflittuale attraverso l'analisi degli elementi strutturali dell'organizzazione che rischiano di esserne l'origine. Occorre, quindi, identificare le condizioni che potenzialmente generano il comportamento conflittuale e analizzare la loro influenza sul generarsi del conflitto. Questo, al fine di sviluppare strategie e tattiche di intervento produttive.

Le **strategie di prevenzione** puntano a:

- riconoscere le situazioni potenzialmente conflittuali;
- definire i possibili sintomi del conflitto;
- effettuare un monitoraggio permanente.

La **gestione** mira alla cura del conflitto una volta che esso è in atto attraverso l'analisi degli eventi che lo hanno generato. L'obiettivo è quello di identificare gli eventi all'interno di un episodio e di rintracciare l'effetto di ogni evento sui successivi. In questa prospettiva, il conflitto è visto come un processo in divenire. Pertanto:

- l'essere consapevoli degli eventi che hanno scatenato il conflitto e dei loro effetti può essere d'aiuto nell'influenzare/gestire un episodio conflittuale in divenire;

-
- conoscere quali effetti potrebbe avere il proprio comportamento sugli altri può essere d'aiuto per una delle parti per gestire in modo consapevole il comportamento che si mette in atto durante l'episodio;
 - l'essere a conoscenza degli effetti del comportamento sui risultati potrebbe essere d'aiuto per guidare l'interazione verso un risultato desiderabile;
 - analizzare la situazione da questi punti di vista potrebbe essere utile alle due parti principali così come ad un'eventuale terza parte (mediatori, arbitri, ecc.).

Per gestire il conflitto, quindi, occorre individuare quale tipo di strategia di risposta è più probabile che conduca a risultati costruttivi e quale tenda, invece, ad essere non produttiva o distruttiva.

Le **strategie di gestione** puntano a:

- analizzare le cause;
- cercare possibili soluzioni;
- valutare i pro e i contro di ciascuna soluzione;
- scegliere la soluzione;
- comunicare la soluzione.

DEFINIRE I POSSIBILI SINTOMI DEL CONFLITTO

Osservando il comportamento sul lavoro è possibile cogliere i sintomi di un conflitto nascosto e non esplicitato. È importante sviluppare la propria capacità di riconoscere i comportamenti "spia" dell'insorgere del conflitto per decidere se, quando e come intervenire.

Nel momento in cui un individuo sente frustrata una propria aspettativa o considera di aver ricevuto un torto può decidere di attivare un'aperta reazione conflittuale, manifestando verbalmente il proprio disaccordo oppure mettendo in atto, consapevolmente o meno, dei cambiamenti nel suo comportamento.

Questa reazione è dovuta al fatto che nelle organizzazioni il conflitto è considerato in modo negativo e quindi penalizzante per chi lo attiva; inoltre, a livello personale, attivare un conflitto vuol

dire esporsi e mettere in gioco le proprie convinzioni ed emozioni nei confronti dell'accaduto e ciò, di per sé, non è facile o può essere considerato rischioso.

È perciò molto frequente l'insorgere di un **conflitto latente** che può essere messo in luce solo attraverso la lettura di certi sintomi nel comportamento.

D'altra parte, anche quando questi segnali del conflitto in atto vengono percepiti dall'altro, questi può scegliere di ignorarli (e quindi di non farli emergere a livello di confronto diretto) oppure può decidere di intervenire. Ciò dipende dalle personali attitudini a confrontarsi direttamente con le situazioni conflittuali oppure a mantenere uno stato di quieto vivere, che consente di tenersi fuori dai conflitti aperti lasciando però le situazioni irrisolte.

Le seguenti indicazioni sono le manifestazioni sintomatiche di comportamenti conflittuali:

- Riduzione e peggioramento della qualità di comunicazione (tendenza all'isolamento).
- Minore impegno sul lavoro.
- Minore disponibilità.
- Diminuzione della produttività.
- Riduzione del tempo di lavoro.
- Attivazione di canali informali di comunicazione (pettegolezzi, dicerie, voci di corridoio).
- Minore collaborazione.

ANALIZZARE LE CAUSE

Al verificarsi di un conflitto, o all'emergere di comportamenti sintomatici di un conflitto latente, possiamo reagire in modo istintivo, e quindi su un piano essenzialmente emotivo, di fronte a quello che percepiamo come un attacco o una critica dell'altro. Ci poniamo quindi in una posizione o giustificatoria del nostro comportamento o accusatoria di comportamenti altrui, non dipendenti dalla nostra volontà.

Tale reazione non porta ad un effettivo confronto sul motivo del contendere e non permette l'identificazione di una vera soluzione per il conflitto. In questo modo, non essendo state discusse e rimosse le cause alla base del conflitto, esso è destinato a ricomparire magari sotto altre forme e con altri sintomi.

Una reazione alternativa e maggiormente efficace è quella che prevede l'analisi delle motivazioni alla base della reazione conflittuale dell'altro (aperta o latente), di cosa ha provocato l'insorgenza del conflitto. Questo permette di dare una risposta congruente alle richieste/aspettative dell'altro, di **trovare una soluzione condivisa** e di **rimuovere le cause** che hanno generato la situazione conflittuale.

Non sempre si ha il tempo o l'opportunità di fare questa riflessione a tavolino nella preparazione di un colloquio/confronto con l'altro. A volte, infatti, il nostro interlocutore ci richiede una risposta immediata (per esempio, irrompendo nella nostra stanza e aprendo un confronto diretto). Anche in questo caso, comunque, possiamo arrivare ad identificare le cause del conflitto attraverso il coinvolgimento dell'interlocutore: possiamo porre delle domande per capire il punto di vista dell'altro, per comprendere come gli eventi accaduti sono stati percepiti dall'altro e le motivazioni alla base della sua reazione.

L'oggetto della discussione non è più il "che cosa è successo" ma il "perché l'altro si è sentito disatteso, frustrato, contrastato" (quali valori o convinzioni non sono stati considerati, quali aspettative sono state disattese, quali emozioni si sono attivate).

Questo permette di agire sulle cause effettive, rimuovendo alla radice i motivi del contendere per ricomporre una relazione interpersonale momentaneamente compromessa.

Cercate di identificare nell'altro:

- le motivazioni
- le emozioni
- le convinzioni
- le aspettative frustrate

invece di reagire istintivamente in maniera aggressiva.

CERCARE LE POSSIBILI SOLUZIONI

La ricerca della soluzione di un conflitto o di una situazione potenzialmente conflittuale è sempre successiva e conseguente all'analisi delle cause. Solo quando abbiamo focalizzato le motivazioni, le aspettative, le convinzioni, le emozioni alla base della reazione conflittuale dell'altro, possiamo identificare una nostra linea di azione che costituisca una risposta puntuale e personalizzata. Per

ogni causa identificata è possibile ipotizzare diverse soluzioni: è importante stimolare la nostra creatività a trovarne sempre più di una.

Per liberare la nostra creatività dobbiamo **uscire dalla certezza di sapere chiaramente qual è la soluzione giusta**. Ipotizzare inizialmente diverse soluzioni può esserci molto utile per essere preparati a situazioni impreviste. Può esserci maggiormente d'aiuto avere "più assi nella manica" piuttosto che essere sostenuti da una folte convinzione dell'assoluta validità della nostra soluzione ("il nostro interlocutore non può fare altro che esserne soddisfatto").

In sintesi, si possono trarre le seguenti indicazioni relativamente al modello cui ispirarsi nella ricerca delle possibili soluzioni. Non un superuomo, che si considera invincibile e intraprende la sua azione muovendosi "più veloce della luce", ma piuttosto un investigatore, che utilizza la propria intelligenza e creatività, procedendo passo passo e ipotizzando diverse possibili soluzioni, così da essere preparato a situazioni impreviste.

VALUTARE I PRO E I CONTRO DI CIASCUNA SOLUZIONE

Nel valutare le possibili soluzioni individuate è necessario considerare i vantaggi e gli svantaggi che esse hanno rispetto al raggiungimento del risultato che ci prefiggiamo.

Più che di vantaggi e svantaggi in senso stretto, quindi, potremmo parlare di reazioni positive o negative dell'altro nei confronti del nostro intervento risolutivo.

Per far questo **occorre mettersi nei panni del nostro interlocutore ed immaginare le sue possibili reazioni**. Considereremo positive quelle reazioni dell'altro che ci permettono di raggiungerle l'obiettivo del nostro lavoro e di mantenere una buona relazione con l'altro (quindi (cm una reciproca soddisfazione). Considereremo negative quelle reazioni dell'altro che non ci permettono di raggiungere l'obiettivo o comunque compromettono in modo sostanziale la relazione con l'altro (e quindi a lungo lei meno compromettono anche il raggiungimento dell'obiettivo di lavoro).

La nostra soluzione sarà tanto più efficace quanto più la reazione dell'altro sarà costruttiva e porterà al conseguimento di risultati positivi nel lavoro.

UN ESEMPIO: IL “PENSIONANDO”

Contesto: Servizio "Numero verde" di una multinazionale anglosassone

Protagonisti: Responsabile servizio "Numero verde" - 6 addetti

Il fatto

Una multinazionale anglosassone che opera in Italia da trent'anni, nel quadro della sua politica tesa alla soddisfazione dei clienti, ha attivato un numero verde attraverso il quale alcune centinaia di clienti, i più importanti, possono comunicare con procedure agevolate ordini d'acquisto e risolvere eventuali problemi connessi.

L'azienda ha curato con molta attenzione la messa a punto delle procedure del nuovo servizio, mettendo a disposizione dei 6 addetti tutti i supporti ritenuti utili.

Ha inoltre effettuato un'attività articolata di formazione e di addestramento del personale, coinvolgendo 5 addetti su 6 ed escludendo una persona destinata ad andare in pensione dopo due anni.

Partita l'attività con una soddisfacente fluidità lavorativa, il gruppo si trova a vivere in un clima "pesante". Quattro addetti sono giovani e alla prima esperienza, uno è un cinquantenne, che ha trenta anni di anzianità aziendale e quindici di anzianità nel vecchio servizio, ora innovato, così come il sesto addetto, il "pensionando".

I rapporti tra i quattro giovani ed il cinquantenne sono intensi e collaborativi, i primi riconoscono utili l'esperienza e la competenza del secondo e questi apprezza la serietà e la valida professionalità dei giovani.

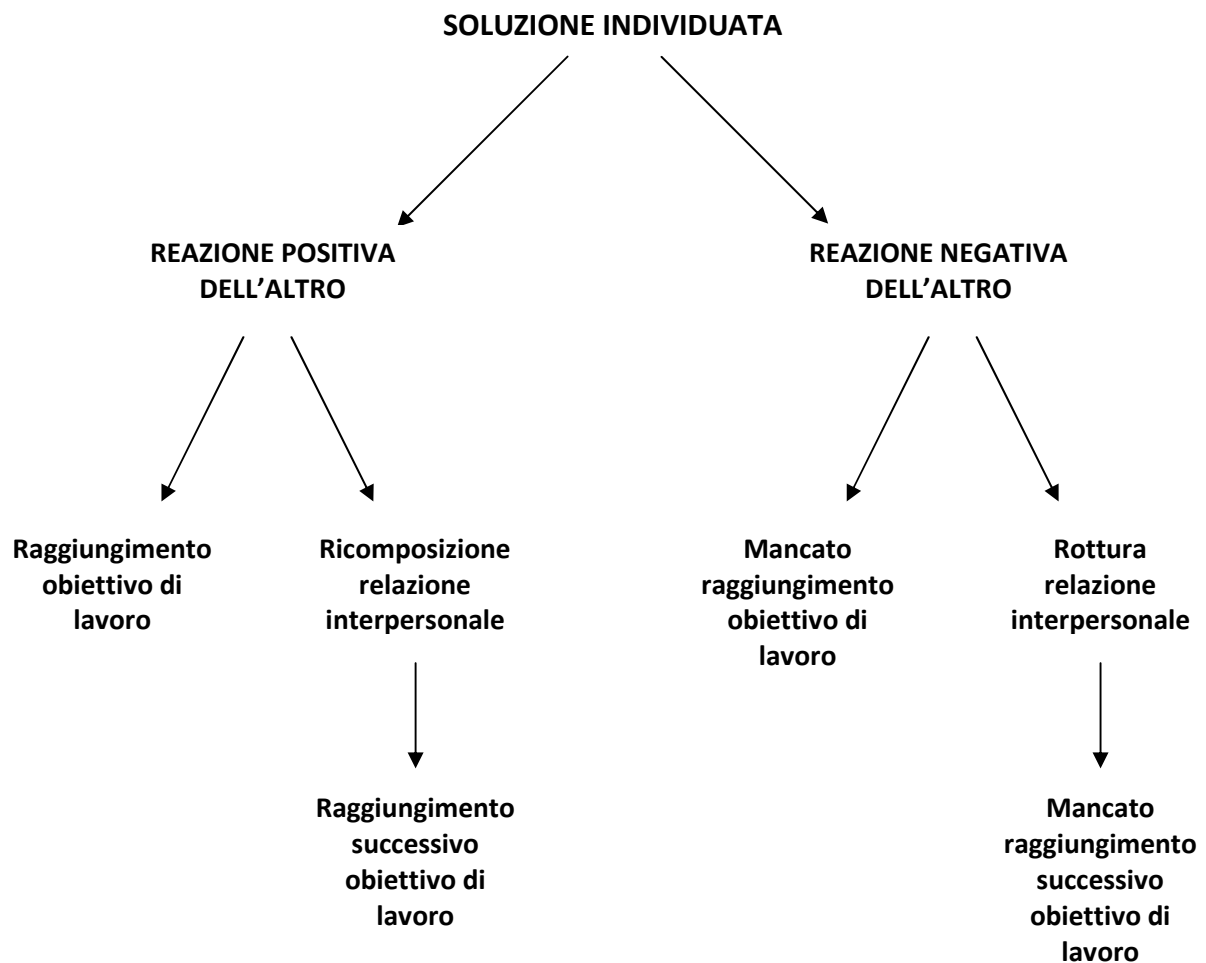
Il "pensionando" ha dichiarato guerra a tutti: parla male dell'azienda e delle sue scelte; critica pesantemente e a voce alta i colleghi, anche quando questi parlano al telefono con i clienti; nasconde le informazioni in suo possesso e sollecita ossessivamente quelle dei colleghi; alterna esplosioni frequenti di forte aggressività a momenti, più rari, di mutismo e isolamento.

Abbiamo di seguito elencato alcuni possibili interventi. Per ognuno di essi provate a definire vantaggi e svantaggi, quali potrebbero essere cioè le eventuali reazioni positive e negative.

POSSIBILI INTERVENTI	VANTAGGI reazioni positive	SVANTAGGI reazioni negative
Affrontare direttamente il "pensionando" in un colloquio per chiedere un cambiamento di atteggiamento date le disfunzioni che si producono nel lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> • Il "pensionando" si adegua. • Si calma. • Si controlla. • Si chiarisce il proprio ruolo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rottura definitiva. • Incremento dell'aggressività. • Ulteriore isolamento.
Definire più chiaramente i ruoli ed i compiti di ognuno nel gruppo chiarendo anche il senso e l'utilità dell'apporto del "pensionando".	<ul style="list-style-type: none"> • Il "pensionando" si sente utile/realizzato. • Si calma. • È gratificato. • Si integra nel gruppo. • Non interferisce più in compiti non suoi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non comprende l'improvvisa apertura del gruppo, anzi si irrigidisce ulteriormente ("lo vedi che la mia presenza è indispensabile").
Mettere il "pensionando" a conoscenza delle logiche e delle procedure di lavoro del nuovo servizio, cercando di riparare quindi alla sua esclusione dalla formazione e dall'addestramento.	<ul style="list-style-type: none"> • Si crea maggiore consapevolezza. • Il "pensionando" si integra nel gruppo. • Si sente utile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si sente "di serie B". • Acquista una maggiore sicurezza: pensa che gli altri hanno sbagliato e stanno recuperando.
Gratificare il "pensionando", riconoscendo e valorizzando il contenuto del suo lavoro; seguirlo nel suo operato stimolando il suo impegno e volgendolo in positivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Il "pensionando" è gratificato. • Acquista sicurezza. • Diventa più disponibile. • Si sente meno abbandonato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquista maggiore sicurezza rispetto al gruppo. ("Avevo ragione io, alla fine lo hanno dovuto riconoscere").
Convocare il "pensionando" ad un colloquio per ribadire le logiche della scelta della sua esclusione dal nuovo servizio; evidenziare la differenza tra lui e gli altri in termini di prospettiva personale e di lavoro (pensione); stringere un patto di quieto vivere su queste basi.	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore consapevolezza del "pensionando". • Possibilità di esprimere il proprio pensiero. • Rilassatezza generale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la sensazione di inadeguatezza. • Ulteriore isolamento.
Affidare al "pensionando" uno specifico ambito di lavoro il più possibile svincolato dal gruppo. Creare quindi una sua sfera di attività diversificata per ridurre le occasioni di intralcio e conflitto.	<ul style="list-style-type: none"> • Migliora il clima nel gruppo dei 5 (non hanno più il problema). • Migliora (forse) la produttività del "pensionando". 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta l'isolamento. • Permane un clima di conflittualità con gli altri.
Riunire l'intero gruppo ed attivare un confronto sulle modalità di lavoro e di collaborazione: cercare di fare chiarezza su incomprensioni e difficoltà per ristabilire un clima collaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostrare interesse e volontà di risolvere la questione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si genera conflittualità aperta. • Se non si arriva ad una soluzione, la situazione diventa "cronica". • Nessuno prende posizione sulle soluzioni operative.

INDICAZIONI CONCLUSIVE

Dall'analisi di questo caso, in sintesi, si possono trarre le seguenti indicazioni, illustrate nello schema, relativamente al modo più corretto di procedere per scegliere tra le possibili soluzioni individuate quella più vantaggiosa, cioè quella che può provocare una reazione positiva dell'altro.



SCEGLIERE LA SOLUZIONE

Non esiste la soluzione giusta, ma una soluzione valutata sulla base di tutto quello che conosciamo o possiamo immaginare di una certa situazione.

Per decidere è importante quindi considerare la "storia" della relazione di lavoro con l'altro, il clima di gruppo, i valori dell'azienda, i nostri obiettivi di sviluppo. Inserire quindi il nostro intervento in un quadro più ampio di cui l'episodio è uno degli elementi. Si agisce sempre sul fluire degli eventi e delle relazioni interpersonali, mai veramente sul singolo evento.

D'altra parte, si decide sempre sulla base del proprio stile personale, delle proprie modalità: è importante fare qualcosa di cui siamo convinti e che ci fa sentire bene, a nostro agio. Inutile improvvisarsi e costringersi ad "indossare i panni di un altro": risulteremmo poco credibili e ci smentiremmo al primo imprevisto.

INDICAZIONI CONCLUSIVE

- Decidete sulla base del vostro bagaglio di esperienze, emozioni, metodo e obiettivi.
- Agite sulla base del vostro stile personale e delle vostre convinzioni.
- Cercate di essere sempre a vostro agio.

In termini di "comunicazione efficace", è importante:

- Lasciar esprimere compiutamente il punto di vista dell'altro, senza interrompere o controbattere sistematicamente.
- Lasciar esprimere le emozioni dell'altro (rabbia, dispiacere, ecc.) senza minimizzarle, banalizzarle, considerarle esagerate o fuori posto.
- Esprimere chiaramente il proprio punto di vista e i punti di disaccordo con il pensiero/comportamento dell'altro, specificando le motivazioni ed i criteri che sono alla base delle critiche e delle richieste.
- Proporre all'interlocutore di considerare il fatto da differenti punti di vista per uscire dall'ottica egocentrica ("il mio punto di vista è l'unico valido") o giustificatoria ("ho fatto tutto quello che potevo fare") o accusatoria ("se lui non avesse fatto così...").
- Proporre di cercare insieme un modo di operare per il futuro che rispetti le esigenze di ognuno e assicuri il raggiungimento del risultato.

STRUMENTI PER LA GESTIONE DEI CONFLITTI

	EFFETTI POSITIVI	EFFETTI NEGATIVI
Colloquio individuale	<p>È più facile che emergano le proprie emozioni nei confronti dell'accaduto, che sia espresso compiutamente il proprio punto di vista, eventualmente che vengano ammessi i propri errori e responsabilità.</p> <p>È possibile inquadrare l'analisi dell'accaduto nella storia lavorativa e nelle abitudini di lavoro del singolo collaboratore: farne quindi un'occasione per ribadire valutazioni positive e negative.</p>	<p>I colloqui separati alimentano la sospettosità su quanto è accaduto "a porte chiuse"; non permettono di conoscere la linea adottata creando a volte fantasie di collusioni e disparità di trattamento come simpatie ed antipatie.</p>
Incontri di gruppo	<p>Se ben gestito in termini di comunicazione, può essere una buona occasione di confronto tra le persone coinvolte sui loro punti di vista, nel tentativo di arrivare ad una visione condivisa dai fatti che comprenda le esigenze di tutti.</p>	<p>Potrebbero generarsi modalità di comunicazione (conflittuali) tese a giustificare i propri comportamenti, a discapito di quelli altrui ("la responsabilità è dell'altro"). La situazione potrebbe allora rivelarsi di difficile gestione, soprattutto nell'ottica del raggiungimento di posizioni condivisibili.</p>

MONITORAGGIO PERMANENTE

La realtà che quotidianamente viviamo ci impone continui cambiamenti, sia in termini di contenuti e modalità professionali, sia nella nostra sfera personale.

Il cambiamento è, pertanto, un "fattore fisiologico" della vita delle persone; può essere fonte di problemi, ma anche di opportunità. Certo è che conviene poco ostacolarlo, ignorarlo o evitarlo. Potrebbe lasciarci emarginati e frustrati. Invece sarebbe consigliabile "viverlo attivamente"!

Lo stesso discorso vale per i conflitti. Per dirla con H. Flesse "...la scissione e il contrasto rendono ricca e fiorente una vita".

Si tratta, quindi, di mantenere desto il livello di attenzione e di impiegare le nostre energie nella prevenzione e nella gestione dei conflitti e in tutto quello che di positivo ne può derivare, per essere pronti a vivere gli eventi futuri.

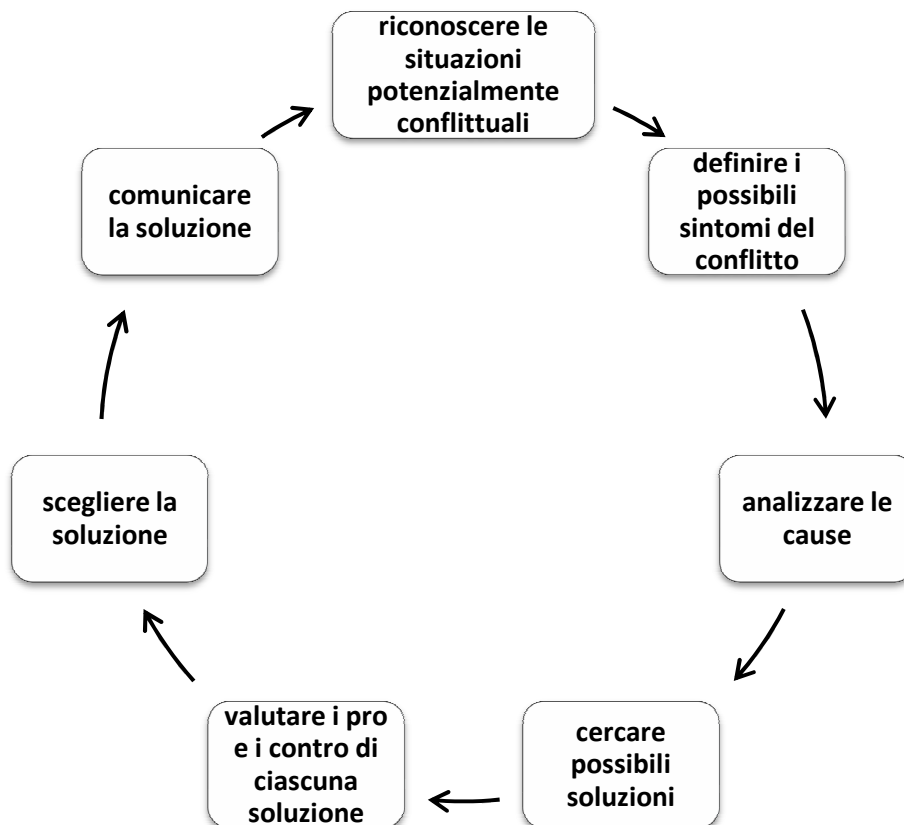
Occorre sempre monitorare nel tempo gli effetti delle soluzioni adottate.

Il conflitto non termina col raggiungimento di un accordo, ma è sempre necessario giungere a una messa in pratica nel tempo di quanto risolto e condiviso.

Non può bastare, quindi, una generica dichiarazione di intenti per farci sentire soddisfatti e dormire sonni tranquilli ("Ci siamo tolti un problema, possiamo non occuparcene più").

Qualche tempo dopo qualcosa può essere già cambiato, qualche novità può aver creato nuovi disequilibri.

Teniamo sempre presente, allora, il "percorso circolare" della gestione dei conflitti.



3) EFFETTUARE SELF-EMPOWERMENT

INDICAZIONI PERSONALI PER LO SVILUPPO DEL PROPRIO EMPOWERMENT:

La causatività è un aspetto importante per comprendere i conflitti interpersonali ed individuarne le cause psicologiche per argomentare e risolvere i conflitti stessi. Vediamo alcuni esempi: in caso di **CAUSATIVITÀ PASSIVA** la persona è convinta che le sue difficoltà/disgrazie siano causate dagli altri, dall'ambiente, dal destino, dalla sfortuna, cioè non si sente responsabile di nulla. Le sue affermazioni dichiarate ed i suoi atteggiamenti manifesti saranno:

AFFERMAZIONI	ATTEGGIAMENTO
NON DIPENDE DA ME	IRRESPONSABILITÀ
SONO SFORTUNATO	RASSEGNAZIONE
NON POSSO FARCI NIENTE	IMPOTENZA
NON CI RIUSCIRÒ MAI	SCORAMENTO
NESSUNO MI CERCA	ATTESA
NON INTERESSO A NESSUNO	SOLITUDINE
NON NE VA MAI BENE UNA	PERSECUZIONE
NON COMANDO NIENTE E NESSUNO	FRUSTAZIONE

In caso di **CAUSATIVITÀ EGOCENTRATA** la persona si considera causa solo per le cose che fa lei e non è assolutamente responsabile di ciò che fanno gli altri. In questo caso le sue manifestazioni comportamentali ed affermazioni saranno:

AFFERMAZIONI	ATTEGGIAMENTO
PENSO SOLO A ME STESSO	EGOCENTRISMO
IO MI FACCIO I FATTI MIEI	ISOLAMENTO
IO FACCIO SOLO LA MIA PARTE	DISINTERESSE
CURO SOLO LE MIE COSE	EGOISMO
NON È UN PROBLEMA MIO	MENEFREGHISMO
OGNUNO PENSI PER SÉ	AUTONOMIA
NON MI RIGUARDA	ESCLUSIONE
IO NON C'ENTRO	DISCOLPA
NON HO BISOGNO DI NESSUNO	INDIPENDENZA

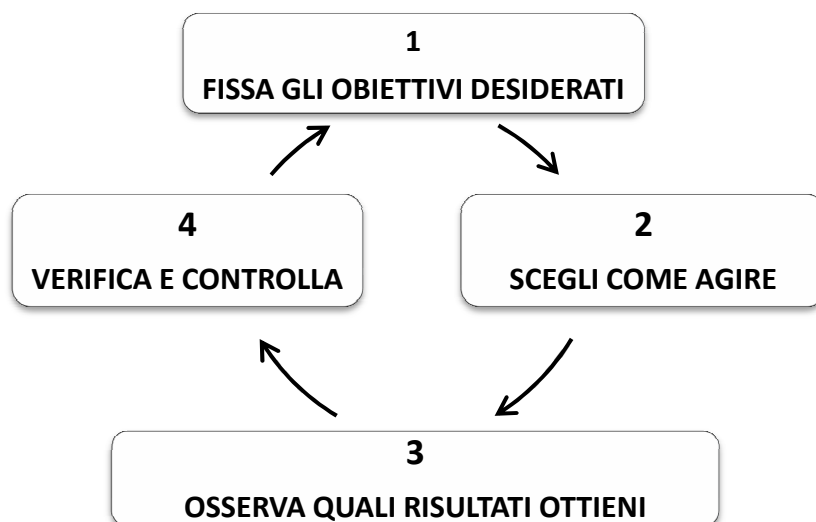
In caso di **CAUSATIVITÀ TOTALE** la persona si considera la causa di come agisce personalmente, responsabile di come agiscono gli altri e stimolo per gli eventi che accadono. Si esprimerà con affermazioni ed atteggiamenti del tipo:

AFFERMAZIONI	ATTEGGIAMENTO
RIGUARDA ANCHE ME	COINVOLGIMENTO
MI INTERESSO	INTERESSAMENTO
SIAMO TUTTI COINVOLTI	FAMIGLIARITÀ
DIPENDE ANCHE DA ME	RESPONSABILITÀ
POSSO INTERVENIRE ANCHE IO	INIZIATIVA
HANNO BISOGNO DI ME	ALTRUISMO
POSSO DARE UNA MANO ANCH'IO	DISPONIBILITÀ
È ANCHE CURA MIA	PROPRIETÀ
IO AIUTO	SOLIDARIETÀ

Una volta che avete compreso le dinamiche causali e conflittuali in corso, definite una vostra strategia d'azione per come affrontarli, ma curate anche il vostro empowerment personale.

**UNA VOLTA FISSATI I TUOI OBIETTIVI,
FAI CONCRETAMENTE QUALCOSA PER REALIZZARLI;**

CORREGGI LE TUE AZIONI SE NON OTTIENI CIÒ CHE DESIDERI.



NELLA GESTIONE DEI CONFLITTI BISOGNA ANCHE METTERSI UN PO' IN GIOCO. QUINDI PER OGNI OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE O CONFLITTO DA RISOLVERE, CHIEDITI:

- Cosa voglio?
- Quanto vale per me?
- Cosa fare per ottenerlo?
- Cosa sto facendo per realizzarlo?
- Quali impedimenti incontro?
- Quali convinzioni negative ho in merito?
- Cosa mi manca?
- Cosa devo cambiare?
- Cosa devo introdurre?
- Cosa devo smettere di fare ...?

LA DISPOSIZIONE POSITIVA È LA DOTE PIÙ IMPORTANTE PER LA GESTIONE PROFESSIONALE DELL'ATTEGGIAMENTO SUL LAVORO:

- Per avere successo nella mansione d'ufficio, un **Operatore** deve dimostrare, oltre alla **professionalità** e agli skill di **comunicazione**, una disposizione positiva.
- E' possibile modificare la propria disposizione! Le circostanze esterne possono influenzare il vostro stato d'animo e i vostri sentimenti, ma voi potete decidere se reagire o meno.

COME MIGLIORARE LA PROPRIA DISPOSIZIONE PROFESSIONALE

- Invece di pensare agli aspetti negativi della vita, concentratevi sugli **aspetti positivi**.
- Dominate i vostri **pensieri** per renderli **positivi**.
- Migliorate la **condizione psicofisica** con l'esercizio e il riposo.
- Conservate il vostro **senso dell'umore**; la capacità di ridere di sé e di non prendere sempre troppo sul serio ciò che facciamo ha grande potere terapeutico.
- È bene avere una **disposizione positiva**; più forte è la voglia di essere positivi, più facile sarà mantenersi tali.
- **Siate entusiasti**: l'entusiasmo è contagioso e la disposizione di tutti migliorerà.



- Osservate e **tenete sempre sotto controllo la vostra disposizione**; al crescere della consapevolezza di sé, crescerà anche la capacità di cambiare rapidamente da negativo a positivo lo stato d'animo.
- Più sarete **motivati**, più facile vi sarà superare le situazioni e gli stati d'animo negativi.

GESTIONE DELLO STRESS E DISPOSIZIONE D'ANIMO POSITIVA

- **Corpo e mente lavorano di concerto.** Se il fisico è esaurito, ne risentono anche le capacità mentali. E quando siete stressati è difficile conservare una disposizione positiva e un atteggiamento professionale.
- È importante **identificare la fonte dello stress** e cambiare il nostro comportamento, il modo di pensare, lo stile di vita e la situazione.
- Riflettere sul vostro stress e identificare le cause del vostro stress, preparando un piano d'azione per combatterlo. **Riducendo lo stress** aumenterete il vostro **gusto di lavorare**.

I DODICI PUNTI PER RENDERSI NEGATIVI

1. Brontolare, criticare, lamentarsi, ogni giorno
2. Alimentare invidia, risentimento e odio
3. Arrabbiarsi, innervosirsi per qualsiasi cosa
4. Rimuginare continuamente pensieri negativi
5. Serbare rancori, legarsela al dito
6. Isolarsi nella malinconia, tristezza e sofferenza
7. Diffidare di tutto e di tutti
8. Fare tutto da soli; evitare di chiedere aiuto agli altri
9. Vivere la sindrome della vittima
10. Voler avere sempre ragione
11. Rimpiangere continuamente i tempi passati
12. Auto – criticarsi continuamente



PRIMA DI COMINCIARE A LAVORARE PREDISPORRE IL PROPRIO ATTEGGIAMENTO CON SEMPLICI ESERCIZI: ECCO DEGLI ESEMPI!

- 1) Fare respiri lunghi e profondi
- 2) Schiarire la voce e sciogliere il corpo
- 3) Concentrarsi sul qui ed ora
- 4) Pensare a qualcosa di positivo
- 5) Sentirsi bene: sorridere!
- 6) Essere ben vestiti e curati

I DODICI PUNTI PER ESSERE POSITIVI

1. **Festeggiare** ogni persona che si incontra
2. **Sorridere** sempre e curare l'ottimismo
3. Ogni giorno **vestirsi bene** e curare il proprio aspetto
4. Ogni giorno trovare 10 motivi per cui **la vita è bella**
5. Attivare dal mattino la **positività** con esercizi
6. Frequentare preferibilmente **persone positive**
7. **Canticchiare**, cantare, ascoltare musica
8. Ricordarsi giornalmente almeno 10 motivi per cui siamo **bravi e capaci**
9. Sospirare via i problemi; fare **respiri lunghi** e profondi
10. Fare **complimenti** sinceri agli altri
11. Autoironizzare, **ironizzare**, scherzare
12. **Perdonarsi errori** e mancanze personali

BE HAPPY! DON'T WORRY!

La qualità del servizio d'ufficio è assicurata da un rispetto particolare del nostro livello di benessere, positività e salute.



SII POSITIVO!

L'atteggiamento nei confronti della vita è una scelta. È bene **scegliere un atteggiamento positivo** e manifestarlo, per **conservare la salute dello spirito** e la professionalità. Tutti preferiscono lavorare con persone positive. Certi atteggiamenti sono naturali per alcuni, ma anche gli altri possono acquisirli. **La disposizione è una questione di carattere**, non una mera funzione della personalità, e tuttavia la personalità è avvantaggiata da un atteggiamento positivo nei confronti della vita. Le persone sono come calamite: attirano gli altri, sia positivamente che negativamente: **siate positivi!**