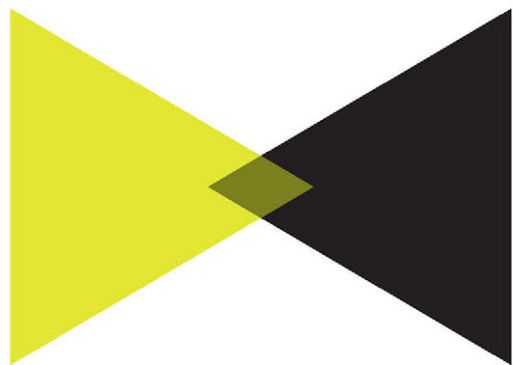


**COME RISOLVERE
EFFICACEMENTE
I CONFLITTI
NELLA TUA VITA**



 BOMPIANI

**DALE
CARNEGIE**



COSTRUISCI IL TUO SUCCESSO

IL DISTILLATO DEL PENSIERO DI DALE CARNEGIE

Un ardente entusiasmo, sostenuto da buon senso e perseveranza, è la qualità che più spesso porta al successo.

DALE CARNEGIE



DALE CARNEGIE
COME RISOLVERE EFFICACEMENTE
I CONFLITTI NELLA TUA VITA

Traduzione di Barbara Sancin

Con una intervista a Paolo Andriotto, Dale Carnegie Italia

I LIBRI DI
DALE CARNEGIE

Progetto grafico generale: Polystudio
Progetto grafico di collana: Francesca Zucchi

Nella sezione “Allenati al successo oggi”
l'intervista è a cura di Andrea Tramontana.

Si ringrazia per la collaborazione Dale Carnegie Italia.
www.dalecarnegie.it

Titolo originale
RESOLVING CONFLICTS IN YOUR LIFE

© Dale Carnegie and Associates 2014
Rights licensed exclusively by JMW Group, Inc.
jmwgroup@jmwgroup.net

ISBN 978-88-587-9753-2

www.giunti.it
www.bompiani.it

© 2022 Giunti Editore S.p.A./Bompiani
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia
Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

Prima edizione digitale: febbraio 2022

Prefazione

“ Ogni conflitto che sperimentiamo nella vita è ricco di potenzialità, positive e negative. Può diventare un’occasione di stimolo, chiarimento, apprendimento, trasformazione e crescita – o al contrario di rabbia, paura, vergogna, circoli viziosi e resistenze. La scelta non dipende dai nostri avversari ma da noi, e dalla nostra disponibilità ad affrontare e a superare il conflitto. ”

*Kenneth Cloke e Joan Goldsmith,
autori e consulenti*

Il mondo in cui viviamo è pieno di contrasti, e molto spesso le cose non vanno come vorremmo. In particolare questo accade sul lavoro, dove sorgono dissidi con colleghi, supervisori, clienti, fornitori, o con altre figure della sfera professionale. Nella vita privata, poi, possono verificarsi divergenze con i vicini, con i membri delle associazioni ricreative o della comunità a cui apparteniamo, con avversari politici, e sovente anche con i nostri familiari. Anche quando non siamo direttamente

coinvolti in una di queste situazioni, potremmo subirne gli effetti negativi, ed è probabile che vogliamo (o dobbiamo) fare qualcosa per risolverla.

In questo libro prenderemo in esame i fattori che possono innescare controversie, offrendo poi indicazioni e linee guida utili per imparare a gestirle.

Alcuni degli aspetti trattati saranno i seguenti:

- come identificare le possibili fonti di conflitto, per trovare il modo di evitarle;
- come individuare i contrasti inespressi e portarli allo scoperto;
- come mettere a punto un insieme di regole per gestire le controversie in maniera costruttiva;
- come superare una divergenza senza rancori residui;
- come riconoscere le questioni su cui si è particolarmente suscettibili, per imparare a gestire i disaccordi che le riguardano;
- come assumere il punto di vista altrui e presentare le proprie opinioni in modo da riuscire a farsi ascoltare.

È sempre meglio cercare di appianare i contrasti il più velocemente possibile. Sul lavoro, scontri e dissidi interferiscono con la nostra personale efficienza e, se non si provvede a dirimerli in fretta, possono compromettere la motivazione di tutta la squadra, o dell'intero reparto. Quanto alla sfera privata, una mancata risoluzione dei conflitti può suscitare rancori duraturi, mettendo a repentaglio alcune buone amicizie, o addirittura la nostra permanenza nella cerchia sociale che frequentiamo. Se i contrasti insoluti riguardano invece un membro della famiglia, rischiamo di trovarci coinvolti in bisticci incessanti, finendo col vivere in un'atmosfera sempre tesa e litigiosa che, alla lunga, potrebbe infrangere irrimediabilmente l'unità familiare.

Per affrontare e gestire le divergenze, apprenderemo in particolare come:

- capire quando si rende necessaria una mediazione;
- far sì che tutte le persone coinvolte ascoltino con imparzialità i protagonisti dello scontro;
- facilitare una comunicazione chiara e diretta fra i soggetti in contrasto;
- guidare le parti coinvolte verso un appianamento della questione che le contrappone;
- promuovere un consolidamento dei rapporti tramite un'efficace risoluzione dei conflitti;
- creare un contesto in cui regnano fiducia reciproca e comunicazione aperta e trasparente.

Nell'ambiente di lavoro, scontri e dissidi generano una serie di problemi che non solo si ripercuotono sulla squadra, sul reparto e sull'azienda nel suo complesso, ma che incidono anche profondamente sulla dimensione emotiva delle persone coinvolte. Perciò parleremo di come imparare a gestire i conflitti con atteggiamento responsabile e maturo. Questo comporta, per esempio, la capacità di:

- rispettare i principi che consentono di mantenere il dominio sulle proprie emozioni;
- assumere un atteggiamento equilibrato e composto durante il confronto con l'interlocutore;
- comprendere il proprio modo di reagire alle situazioni di conflitto;
- esprimere il proprio dissenso senza risultare sgradevoli.

Apprenderemo le tecniche per una negoziazione efficace e vedremo come prepararci a discutere in maniera costruttiva questioni che non ci vedono d'accordo con gli altri.

Impareremo inoltre a presentare gli argomenti più adatti a sostegno del nostro punto di vista, e capire quando e come si possa giungere a un compromesso soddisfacente, o – meglio ancora – a una soluzione vantaggiosa per tutti, così che ognuna delle parti ritenga di aver ottenuto un risultato proficuo.

Tuttavia, va riconosciuto che non sempre sarà possibile far prevalere la nostra opinione. In casi come questi, alcuni rimangono turbati dalla sconfitta e dalla delusione.

Nell'ultimo capitolo del libro, apprenderemo quindi come reagire agli insuccessi e tornare a uno stato d'animo più positivo, pronti ad affrontare nuove sfide lungo la strada verso il successo.

Capire come si possono gestire i vari conflitti che si incontrano, inevitabilmente, sul lavoro e nella sfera privata è un fattore essenziale: non solo per poter diventare dei lavoratori efficienti, ma anche per poter vivere relazioni personali serene, appaganti e durature.

Acquisire le abilità necessarie a risolvere i dissidi e a negoziare soluzioni reciprocamente vantaggiose può rivelarsi un'esperienza stimolante e anche molto gratificante. Per quanto riguarda l'ambito professionale, non solo saremo in grado di dare un più valido contributo al successo dell'azienda, ma anche di accrescere le nostre doti personali di credibilità e autorevolezza. Nonché, soprattutto, di vivere il nostro lavoro con molta più soddisfazione.

Per quanto riguarda la sfera personale, saremo in grado di promuovere relazioni più armoniche, impedendo che eventuali incomprensioni o malintesi degenerino in rancori e risentimenti.

1. Il conflitto come opportunità di crescita

Molti di noi ritengono che scontri e dissidi siano tra le esperienze più sgradevoli che si possano verificare in ambito professionale. Quindi in genere non vediamo il conflitto come un'occasione, ma al contrario come un ostacolo a ogni possibile opportunità.

È probabile, poi, che un simile atteggiamento sia rafforzato dal fatto che le imprese, di solito, non offrono gli strumenti che consentirebbero di utilizzare le divergenze di opinione in maniera produttiva – anche perché, in linea di massima, non promuovono una cultura che considera il disaccordo come un potenziale generatore di crescita, a livello sia individuale sia professionale.

In questo capitolo vedremo come una buona gestione delle situazioni conflittuali possa contribuire a migliorare l'ambiente lavorativo e a far crescere l'azienda. Prima di tutto, passeremo in rassegna i molti effetti deleteri che possono derivare dai dissidi in ambito professionale. Dopo di che, vedremo in che modo questi stessi contrasti possono trasformarsi in altrettante opportunità di perfezionare e sviluppare le attività aziendali.

“ Vi sono tre principi nell'essere e nella vita dell'uomo:
il principio del pensiero, il principio della parola
e il principio dell'azione. Ogni conflitto
tra me e i miei simili deriva dal fatto
che non dico quello che penso
e non faccio quello che dico.

”

Martin Buber

Perché i conflitti ostacolano la crescita personale?

Benché l'intento di questo capitolo consista nel delineare un approccio produttivo alla gestione dei conflitti per consentirci di volgerli a nostro vantaggio, per prima cosa analizzeremo come i dissidi, spesso, rischiano di compromettere la nostra crescita professionale. Questo può accadere, per esempio, quando i manager di livello superiore si trovano in disaccordo con noi su una questione particolarmente rilevante, oppure quando una serie di circostanze a noi favorevoli mutano all'improvviso o, addirittura, potremmo scoprire che un rivale ci ha ostacolati di proposito. Vediamo che cosa potrebbe nascondersi dietro ad altre situazioni analoghe.

- *Incapacità di accettare il cambiamento.* Noi siamo pronti a inaugurare un nuovo corso in fatto di metodi e sistemi, ma i membri della nostra squadra sembrano restii a seguirci. Ci sono persone che si mettono sulla difensiva quando si chiede loro di adottare un mutamento (a livello profondo, molti hanno paura di cambiare), quindi tendono a trasformare qualsiasi richiesta di modificare le loro abitudini, in un'occasione di scontro. Buona parte della conflittualità in ambito professionale deriva da una fondamentale

riluttanza ad accogliere le novità. Dovremo quindi passare da reazioni come “Non abbiamo mai fatto le cose in questo modo” o “Ci abbiamo già provato e non è andata bene” a un atteggiamento di insoddisfazione costruttiva. Come ci hanno insegnato Frank e Lillian Gilbreth, pionieri del “management scientifico”, dovremo perseguire la “strada migliore di tutte” – e quando pensiamo di averla trovata, continuare a cercarne una ancora migliore. Per agevolare le fasi di transizione, sarà necessario promuovere all’interno della squadra un clima di aperta comunicazione, favorevole all’ascolto e all’adozione di nuove idee.

- *Qualcuno ha difficoltà nell'affrontare i conflitti.* Un altro elemento che può generare tensioni problematiche è il fatto che alcune persone non sanno gestire bene le situazioni conflittuali. Sarà capitato a molti di lavorare con un collega che di punto in bianco sembrava eclissarsi, sparire inspiegabilmente dai radar. Un comportamento che spesso si adotta quando si sente il bisogno di evitare una persona (o una questione) con la quale ci si sente a disagio. Ma in questo modo non si fa che rimandare la soluzione dei problemi e ritardare la messa in opera dei progetti, non di rado fino al punto di danneggiare le attività complessive dell’azienda. Una difficoltà soggettiva nell’affrontare i conflitti può spingerci a eludere, semplicemente, il problema. Perciò, a prescindere dal fatto che si sia una delle parti in causa o si sia collegati in qualsiasi modo ai diretti interessati, si rischia comunque un serio inasprimento dei rapporti di lavoro.
- *È il nostro stesso comportamento a causare difficoltà.* Se una situazione problematica si protrae, non sempre è colpa degli altri: molte volte, il problema dipende da noi. Quando ci troviamo in difficoltà per una qualsiasi ragione, la nostra capacità di ascolto è spesso la prima facoltà a venir meno.

Diventiamo immediatamente più bruschi, meno disponibili, e in generale meno disposti a esprimerci con franchezza. Per esempio, Ashley fu presa dal panico quando si imbatté in un serio ostacolo che le impediva l'accesso a certi dati essenziali per completare il suo incarico. Ormai mancavano pochi giorni alla scadenza e, se non avesse consegnato in tempo i suoi risultati, avrebbe bloccato il lavoro di tutte le altre squadre interessate. Allora provò a rimediare affidandosi soltanto alle proprie risorse e cercando di elaborare una tattica da sola. Ma così facendo – scegliendo di non chiedere consiglio ai suoi compagni di squadra e di non accogliere neppure i loro suggerimenti – di fatto rinunciò alle possibili soluzioni alternative che le avrebbero consentito di procurarsi lo stesso i dati necessari a completare il lavoro. Rifiutando di rivolgersi ad altri, in sostanza, Ashley contribuì ad aggravare le proprie difficoltà.

Gli effetti dei conflitti irrisolti

Non sono molti i mestieri o le professioni in cui una persona lavora soprattutto da sola. Nella maggior parte dei casi si coopera insieme ad altri e, se nel team non c'è armonia, cominceranno a sorgere spesso dei problemi. Ciò però non significa che, in una squadra o in un gruppo, tutti debbano sempre trovarsi d'accordo vicendevolmente. Qualche differenza di opinioni prima o poi sorgerà comunque, e questo non è necessariamente un male: non di rado, la compresenza di punti di vista diversi dà origine a soluzioni più creative. Però, se le divergenze sono una costante – e soprattutto se riguardano sempre le stesse persone –, tutte le interazioni del gruppo si svolgeranno all'insegna della conflittualità. E le tensioni irrisolte non solo costituiscono un intralcio alla nostra crescita personale, ma possono anche avere effetti deleteri sull'azienda

nel suo complesso. I ritmi di lavoro rallentano, l'efficienza del personale ne risente, la motivazione sprofonda: una situazione che potrebbe avere ripercussioni negative perfino su clienti e committenti.

Effetti quantificabili

Una conseguenza grave e quantificabile di una situazione conflittuale irrisolta è il contrarsi della produttività aziendale. Se, infatti, non si riesce ad appianare in modo rapido una controversia, molto probabilmente l'andamento di un certo progetto ne risulterà ostacolato, oppure sarà uno dei servizi forniti dall'azienda a risentirne. Questo può provocare il mancato rispetto delle scadenze, ritardi nelle consegne e lamentele da parte dei clienti. Di conseguenza, si registrerà una perdita in termini di profitti e un deterioramento nel rapporto con la clientela.

Quando l'armonia è compromessa, a soffrirne è anche la produttività. I collaboratori coinvolti nel dissidio si mostrano insoddisfatti e frustrati, e questo contribuisce a più alti tassi di assenteismo, a giorni di permesso non programmati e a un complessivo rallentamento dei ritmi di lavoro.

A questo proposito, va poi detto che la pressione esercitata da una situazione conflittuale produce su molte persone un effetto tipico: una sorta di blocco delle facoltà mentali. Diminuisce anche il livello di energia e la motivazione risulta come prosciugata dal contrasto in corso. Se ci sentiamo al limite dell'esaurimento o ci accorgiamo di essere comunque sottoposti a una pressione eccessiva, prendiamoci una pausa. Mettiamo in atto le tre "R" del sano recupero: riposarsi, rilassarsi, ricaricarsi.

William e Harry erano sempre ai ferri corti. Il fatto era che ognuno di loro considerava la situazione esclusivamente dal proprio punto di vista. La priorità di William erano i costi;

quella di Harry, la produttività. Dopo un'accesa discussione sull'opportunità o meno di adottare un certo processo di lavorazione, in cui Harry ebbe la meglio, fra i due sorse una nuova controversia. Ma William si accorse di essere troppo stanco e provato per riuscire a sostenere un ulteriore confronto. Persuase il loro manager a rimandare la questione alla settimana seguente e, nel frattempo, fece del suo meglio per prendere attivamente le distanze dal problema. Sul lavoro si occupò di incombenze meno impegnative e nel weekend si rilassò con un po' di golf: in questo modo riuscì a ricaricare le batterie e il lunedì successivo fu in grado di dedicare all'argomento la sua piena attenzione.

Spesso le divergenze sfociano in uno stallo, portando tutte le parti coinvolte a una sospensione delle attività. Quando poi i contendenti sono riluttanti ad affrontare e risolvere i problemi, la situazione può rimanere bloccata per un periodo abbastanza lungo, ostacolando fra l'altro la crescita professionale di quelle stesse persone all'interno dell'azienda.

Allan era a capo del reparto spedizioni da sempre – o almeno, questa era l'impressione di tutti. Lavorava in azienda fin da quando era stata fondata ed era stato proprio lui a impostarne i metodi di consegna, che da allora in poi aveva sempre gestito. Qualche anno fa l'impresa assunse un giovane laureato, Jason, assegnandolo proprio alle spedizioni. Jason era rimasto allibito di fronte ai metodi ormai sorpassati che vigevano nel reparto e aveva proposto ad Allan di introdurre una serie di cambiamenti. Ma questi si era rifiutato perfino di ascoltare le idee che Jason aveva da sottoporgli; non solo: si era lamentato con un collega che “quel ragazzino dell'università, che immagina di sapere tutto lui, adesso pretenderebbe addirittura di insegnarmi il mio mestiere!” Dalla freddezza con cui Allan prese a trattarlo, capì che la sua lungimiranza non veniva apprezzata – e difatti, quando venne il momento della sua prima valutazione annuale, Allan scrisse che Jason svolgeva bene i propri compiti, ma non dimostrava spirito di

squadra. Di conseguenza, il ragazzo diede le dimissioni poco tempo dopo, per trasferirsi in un'azienda più all'avanguardia. La ditta non modificò il proprio sistema di spedizione e finì per perdere un certo numero di clienti, a tutto vantaggio della concorrenza, che garantiva un servizio di consegna più veloce.

Come si può constatare da questo esempio, un altro effetto negativo delle situazioni conflittuali in ambito professionale sta nel fatto che i lavoratori scontenti possono decidere di lasciare l'azienda. E sostituirli non richiede solo un gran dispendio di tempo, ma anche di denaro, perché, oltre al tempo e alla spesa connessi alle procedure d'assunzione, occorre sempre un certo periodo prima che i nuovi assunti riescano a diventare produttivi ed efficienti.

Coloro che operano in una situazione di tensione e di elevata conflittualità in ambito lavorativo molto spesso forniranno merci e servizi di scarsa qualità. Di conseguenza, le aziende dovranno sostenere spese aggiuntive per adeguarne i livelli qualitativi.

Da ultimo, una produttività insoddisfacente può portare al mancato rispetto delle scadenze, che non solo comporterà perdite economiche, ma rischia di innescare anche costose cause legali.

Effetti non quantificabili

Oltre agli effetti quantificabili esaminati sopra, i conflitti irrisolti possono produrre anche danni di natura meno tangibile.

Una prolungata situazione di disaccordo rischia infatti di intaccare anche valori quali fiducia e rispetto. La prima è senza dubbio il fattore più importante, per chi voglia costruire relazioni professionali solide e durature; ma le persone che sono in contrasto fra loro nutrono diffidenza reciproca, e spesso perdono anche la stima l'una per l'altra.

Inoltre, ostilità e divergenze tendono a ripresentarsi di continuo sotto forma di piccoli screzi su questioni banali e quotidiane. Una volta che si sia instaurata una conflittualità generalizzata tra i membri di una squadra, gli attriti non solo diventano normali, ma li si dà addirittura per scontati. E ovviamente, un ambiente dove prevalgono i sentimenti ostili risulterà al tempo stesso sgradevole e inefficiente.

Ripercussioni su morale e motivazione

I dissapori non fanno granché bene al nostro stato mentale ed emotivo. Nel momento in cui si presentano ci mettono sempre a disagio, sia che vi partecipiamo in prima persona sia che essi riguardino altri colleghi, e questa sensazione intacca i sentimenti positivi che in genere nutriamo per la squadra o per l'azienda nel suo complesso. Di certo non piace a nessuno lavorare in un ambiente percorso da correnti ostili, tant'è vero che, quando un reparto presenta tassi elevati di turnover, la causa più frequente è proprio il suo clima poco gradevole.

Un'ulteriore conseguenza di una conflittualità permanente è una generale demotivazione del personale; quando ci si accorge di essere intrappolati in una perenne contesa, è facile arrivare a pensare: "Perché dovrei prendermi il disturbo di lavorare con cura? Tanto, per quanto io faccia, ci sarà sempre qualcuno che troverà da ridire!" E così si perde ogni stimolo a perseguire l'eccellenza.

Quello di Shelly è un ottimo esempio di come un collaboratore possa smarrire il proprio entusiasmo. Quando venne assunta in un'agenzia di pubblicità, era elettrizzata dalla possibilità che avrebbe avuto di lavorare con Margo, una delle migliori account executive di tutto il settore. Tuttavia Michael – suo supervisore diretto nonché uno degli assistenti di Margo – non le consentiva quasi mai di avere contatti

con la loro manager. Qualsiasi proposta o idea avanzata da Shelly doveva prima essere vagliata da lui, il quale spesso la respingeva e basta, senza mai sottoporla ai superiori e senza nemmeno suggerirle il modo in cui avrebbe potuto migliorarla. Shelly, che inizialmente aveva sperato di lavorare più a contatto con Margo, per riceverne utili insegnamenti e poter crescere professionalmente, finì invece per limitarsi a eseguire gli ordini di Michael... e nulla più. Così cominciò a cercarsi un altro impiego.

Se Margo fosse stata brava a gestire la propria squadra quanto lo era con i clienti, si sarebbe senz'altro accorta della tensione che si era instaurata fra i due collaboratori e sarebbe intervenuta per risolverla. In questo modo, Michael sarebbe diventato un supervisore più efficace e Shelly avrebbe imparato meglio il mestiere di account executive.

Un'elevata conflittualità in ambito professionale può anche aumentare la probabilità di prendere decisioni sbagliate. Cathy, la responsabile delle risorse umane, aveva chiesto a Bob e Ben di esaminare due pacchetti assicurativi sanitari che l'azienda stava pensando di acquistare, e di indicarle poi quale sarebbe stata la scelta più vantaggiosa. Ora, Bob raccomandava quello meno costoso, che però offriva anche una copertura più limitata; Ben invece non era affatto d'accordo e sosteneva che una copertura assicurativa più ampia si sarebbe dimostrata più conveniente sul lungo termine, garantendo uno staff più in salute e un minor tasso di assenze, oltre che una maggiore capacità di attrarre personale più qualificato. Cathy adottò la scelta suggerita da Bob e acquistò il pacchetto meno costoso. Nella fretta di metter fine alla controversia, prese questa decisione senza approfondire ulteriormente la questione, mentre avrebbe potuto controllare se ci fossero state polizze che offrissero un rapporto qualità/prezzo più vantaggioso.

Tuttavia le decisioni sbagliate possono derivare anche dalla confusione che spesso si accompagna alle divergenze. Ciascuna

delle parti in causa presenta tutta una serie di riflessioni e dati a sostegno del proprio punto di vista, ma poiché tali argomenti servono a dimostrare la validità di una determinata opinione, possono essere soggetti a qualche distorsione (con alcuni aspetti enfatizzati e altri minimizzati o sottaciuti), rendendo difficile individuare le informazioni che hanno un'effettiva rilevanza. Dopo aver ascoltato entrambe le parti, conviene quindi elencare le argomentazioni presentate da ognuna e poi metterle a confronto.

Per esempio, Barry e Gary hanno opinioni diverse su come affrontare un certo problema. Quando ciascuno dei due espone il proprio piano, prendiamo nota dei punti chiave; poi utilizziamo una tabella dove riportare tutti gli aspetti rilevanti dei due progetti e, accanto a ogni voce, il materiale presentato da ciascuna delle parti. Successivamente, si possono mettere a confronto le argomentazioni di ognuno, e approfondire la questione chiedendo ulteriori informazioni per chiarire gli eventuali dubbi. Ci accorgeremo per esempio che le cifre relative ai costi citate dall'uno sono notevolmente diverse da quelle indicate dall'altro. Chiedendo a ognuno di loro in base a quali criteri abbiano effettuato i calcoli, scopriamo che Barry ha conteggiato anche le spese generali e i costi comuni, mentre Gary ha preso in considerazione solo quelli diretti. Basterà quindi eseguire gli aggiustamenti del caso per eliminare la discrepanza e compiere una valutazione accurata delle due proposte.

La presenza di conflitti irrisolti comporta anche un maggior impegno nelle attività di management e controllo. Dato che i dissidi tra i membri di una squadra o di un gruppo provocano un rallentamento nel lavoro, e a volte incidono anche sul rendimento, il supervisore avrà l'obbligo di intervenire per mettere fine alle divergenze o, in alternativa, per togliere l'incarico alle persone coinvolte e assegnarlo ad altre. Questo per il manager

significa non solo dover dedicare tempo ed energie supplementari all'avviamento del nuovo gruppo, ma a volte anche eseguire in prima persona il compito in questione, o almeno parte di esso, per riuscire a rispettare le scadenze.

Quando la conflittualità all'interno di un reparto o di una squadra è solo un fatto episodico, è difficile che si ripercuota su fattori quali motivazione, entusiasmo e senso di responsabilità verso l'azienda. Ma se gli scontri interni al gruppo sono un problema ricorrente, questi ingredienti fondamentali di un ambiente professionale efficiente ne risentiranno pesantemente; se i collaboratori si trovano costretti a combattere l'uno contro l'altro, il morale prima o poi vacilla. E non solo si avrà un conseguente incremento delle assenze, dei ritardi cronici e del turnover, come si è già detto, ma le continue discussioni su qualsiasi problema si presenti finiranno con l'esacerbare gli screzi, diminuire il rispetto dello staff verso manager e supervisori e ridurne il senso di responsabilità verso l'impresa. Nei contesti dove non è attivo un sindacato, tutto questo può indurre il personale a costituirlo o ad associarsi a uno già esistente; al contrario, dove ne è presente uno dei lavoratori, dissidi ricorrenti possono anche trovare espressione nell'aumento di veri e propri atti di rimostranza (cfr. capitolo 4).

Gli effetti non quantificabili di un'elevata conflittualità possono manifestarsi anche al di fuori dell'azienda: per esempio, con la perdita di opportunità economiche e forse anche di quote di mercato. La Creative Concept Ad Agency era in competizione con altre agenzie pubblicitarie per le campagne di un importante rivenditore di piccoli elettrodomestici, ma lo staff della divisione copywriting e quello del reparto grafico non riuscirono a convenire sulla presentazione da sottoporre al cliente: ciascun gruppo era convinto che la propria versione fosse decisamente migliore dell'altra.

Nel tempo che fu necessario per arrivare a un accordo, una delle agenzie concorrenti gli presentò la propria proposta e ottenne il contratto.

Un ambiente professionale in presenza di contrasti può anche trasmettere un'immagine negativa dell'azienda alle altre imprese del settore o al mercato in generale. Quando in una società regna la discordia, il suo problema non rimane un segreto: il personale di altre aziende ne viene a conoscenza tramite i collaboratori che si sono dimessi e cercano lavoro altrove; i clienti lo capiscono perché gli ordini subiscono ritardi di consegna o sono gestiti male o, in generale, ricevono un servizio insoddisfacente. Un'azienda che ha un'immagine pubblica mediocre, oltretutto, troverà più difficile attrarre personale qualificato e, spesso, anche nuovi utenti.

Come abbiamo visto, un requisito fondamentale per il successo di un'attività o di un'iniziativa è un ambiente affiatato e armonico. I dissidi non solo infrangono quest'armonia, ma comportano conseguenze che si estendono molto al di là della situazione immediata.

“ La verità è che i nostri momenti più belli molto probabilmente sono proprio quelli in cui ci sentiamo profondamente scontenti, infelici, o frustrati. Perché è solo in momenti come questi che, sotto l'impulso del nostro disagio, siamo più inclini ad abbandonare le vecchie abitudini per andare in cerca di soluzioni diverse o di risposte più autentiche. ”

Morgan Scott Peck

Il conflitto come strumento per promuovere la fiducia

Può sembrare paradossale, ma è dopo un conflitto che si aprono nuove opportunità per instaurare con l'altra persona un più solido rapporto di fiducia. Pensiamo a quando capita di dover riportare un'auto dal concessionario perché si è verificato un guasto. Sul momento, restiamo infastiditi e seccati da quel contrattempo, ma se riesce a risolvere il problema con nostra piena soddisfazione, di certo in futuro torneremo a scegliere lo stesso, sicuri che si mostrerà all'altezza anche se dovessero presentarsi altri inconvenienti. Se si vuole che una situazione conflittuale generi un analogo incremento della fiducia, è necessario comportarsi secondo le indicazioni riportate di seguito.

Mostrarsi adattabili

Non c'è nulla di più irritante che dover discutere con qualcuno che si attiene rigidamente alle proprie idee, senza la minima disponibilità ad adattarsi alla situazione specifica. Cerchiamo di essere pronti a considerare la realtà dei fatti in maniera oggettiva, mettendo da parte rancori, preconcetti e opinioni inflessibili.

Così come ci sono almeno due parti in un conflitto, allo stesso modo ci sono almeno due possibilità per una partecipazione obiettiva alla controversia: o siamo noi a essere rigidi e intransigenti, oppure è l'altra persona.

Spesso siamo assolutamente certi che la nostra idea o la nostra posizione sia quella giusta, ragion per cui qualsiasi contestazione non può che essere sbagliata. Questo è un tranello in cui è facilissimo cadere, soprattutto per chi abbia già sperimentato problemi analoghi in passato: siamo talmente

sicuri di noi stessi, che rifiutiamo anche solo di prendere in considerazione un punto di vista diverso, ma un atteggiamento del genere non ci porterà da nessuna parte. Dobbiamo piuttosto imparare a esaminare in maniera oggettiva ogni parere differente, ad analizzare le idee nuove senza pregiudizi. Magari alla fine non le accoglieremo lo stesso, ma almeno la decisione presa sarà fondata su un ragionamento di merito, anziché su banali preconcetti.

La situazione si fa più complicata quando sono gli altri a mostrarsi inflessibili e tutt'altro che disposti a considerare le nostre proposte con obiettività. Indurli a cambiare comportamento non sarà facile. Dovremo mettere in campo tutte le nostre risorse e capacità di persuasione.

Mantenere la cordialità del rapporto

Il semplice fatto di trovarsi a sostenere due posizioni opposte non significa che ci si debba trattare con reciproca freddezza o, peggio, scortesia. Un comportamento ostile non fa che esacerbare il rancore. Cerchiamo invece di rimanere umanamente in contatto con l'interlocutore. Mettendo in pratica i principi di Dale Carnegie su come trattare gli altri e farseli amici (cfr. Appendice B), riusciremo a mantenere nel nostro ambiente di lavoro un'atmosfera cordiale, confidenziale e collaborativa.

Puntare sui valori condivisi

A volte, le persone che si trovano in contrasto su qualcosa si lasciano assorbire da qualche aspetto secondario della situazione. Se però saremo in grado di focalizzarci su quello che l'altro considera l'elemento più importante, e se cercheremo

di identificare i valori condivisi, sarà più facile trovare una strada che conduca alla soluzione del dissidio.

Barry era andato a protestare con Ed, il suo direttore, contro i nuovi moduli da usare per le relazioni periodiche sulle vendite. “È un’assurdità,” gli disse. “Mi ci vorranno un sacco di ore per compilarli! Tempo che sfrutterei senz’altro meglio andando a visitare i clienti! Che bisogno c’è di annotare tutte queste informazioni?”

Ed replicò: “Sì, è vero che occorrerà più tempo per compilare i nuovi moduli, ma vediamo un po’ quali ulteriori elementi potranno fornirci, rispetto alla vecchia versione.” Poi spiegò perché all’azienda servissero quei dati aggiuntivi, e in che modo Barry avrebbe potuto usarli per offrire un miglior servizio ai clienti e aumentare così il volume delle vendite. Una volta che Barry ebbe compreso tutto ciò, accettò subito di utilizzare le nuove schede.

Prendere le iniziative opportune

Se una persona ha qualche difficoltà nel rapportarsi con noi, così grosse da indurre a manifestarle apertamente, è nostra precisa responsabilità di professionisti prendere le iniziative necessarie per appianare il contrasto; cercando di arrivare a una soluzione che sia accettabile per entrambi, le dimostriamo la nostra buona fede.

Poco dopo essere stato assunto in qualità di responsabile del reparto d’informatica, Fred si accorse che Jordan, uno dei suoi tecnici, dissentiva regolarmente da lui su qualsiasi decisione prendesse. Anche dopo aver ricevuto spiegazioni dettagliate sui vantaggi che quella scelta avrebbe comportato, Jordan continuava a mostrarsi poco convinto, il che oltretutto contribuiva a rallentare l’attuazione dei nuovi provvedimenti. Benché tentasse in tutti i modi di conquistarsi la collaborazione di Jordan,

Fred non otteneva nulla, anzi non faceva che esacerbare la situazione. E l'ostilità di Jordan – a quanto pareva, granitica e totalizzante – cominciava a incidere sulla capacità di Fred di gestire il reparto con la dovuta efficienza. A questo punto capì di aver bisogno d'aiuto per risolvere i suoi problemi con Jordan, così sottopose la questione a Lisa, la responsabile delle risorse umane. Lisa consultò la documentazione e vide che Jordan aveva sperato di essere promosso direttore del reparto, e non aveva preso bene il fatto che la ditta avesse scelto di assumere per quel ruolo una persona estranea all'azienda come Fred. Prima di quell'episodio Jordan aveva sempre lavorato bene, pur senza particolari punte di eccellenza, ed era considerato da tutti una persona di buon carattere; aveva frequentato corsi di formazione appositi e ottenuto risultati incoraggianti, ma né il suo supervisore né la responsabile delle risorse umane lo avevano giudicato pronto a ricevere una promozione.

Lisa convocò Jordan per un colloquio e gli spiegò le ragioni per cui l'azienda non avesse assegnato a lui la direzione del reparto. Gli disse che senza dubbio lui era un esperto d'informatica molto abile, ma per ottenere una promozione non bastava garantire un ottimo lavoro: bisognava anche dimostrarsi capaci di cooperare efficacemente con la squadra. Gli ricordò poi che l'azienda organizzava corsi di formazione per lo sviluppo di competenze manageriali, e che se lui avesse continuato a impegnarsi come sempre, adottando fra l'altro un atteggiamento più collaborativo, sarebbe stato giudicato idoneo a quei corsi e avrebbe potuto prepararsi ai futuri avanzamenti di carriera.

Come si è visto, quando Fred si era accorto di avere un problema aveva innanzitutto cercato di risolverlo con le proprie forze. Non riuscendo a venirne a capo, aveva deciso di chiedere aiuto alla responsabile delle risorse umane, che possedeva la competenza e l'obiettività necessarie per sapere come affrontare Jordan e per appianare la situazione.