

Rientrando al lavoro dopo le ferie, osservo uno sconforto abbastanza generalizzato. Le motivazioni di questa insoddisfazione non sono dovute tanto al lavoro in sé, quanto piuttosto a conflitti e incomprensioni che spesso si creano all'interno di gruppi e contesti organizzativi. La crisi economica contribuisce al clima negativo presente in molti gruppi aziendali, specialmente lì dove non si investe a sufficienza su potenziale umano, comunicazione di gruppo, condivisione di risultati e insuccessi. Bisogna invece far leva sull'atteggiamento mentale positivo derivante dalla consapevolezza della propria identità di gruppo e forza di coesione.

Le strategie di sviluppo organizzativo la chiamano "mission": è l'insieme dei valori che costituiscono l'identità e il valore specifico del gruppo, che lo rendono unico e insostituibile all'interno del mercato e della società, capace quindi di differenziarsi in modo chiaro individuando il proprio target di riferimento e garantendo il raggiungimento della "vision", cioè l'originaria idea imprenditoriale che ispira la creazione di un marchio commerciale e di un'attività.

Spesso, tuttavia, nel corso degli anni, a causa delle difficoltà e della concorrenza del mercato in continua trasformazione, queste parole perdono di importanza e restano vuote,

prive di significato. Come ridare senso al sogno originario, al quale tutti i membri del gruppo hanno aderito con passione perché in esso si sono rispecchiati? La risposta non è facile né scontata, e alberga nella capacità di espressione del gruppo stesso, che può riscoprire la sua identità in trasformazione.

Può accadere che la "mission" venga meno proprio perché viene meno la coesione, la sfida del gruppo, e perché magari l'obiettivo aziendale non è più un sogno condiviso, ma un insieme di pratiche burocratiche e di compiti da svolgere sotto la direzione di alcuni (più o meno illuminati) che si sono distinti negli anni. Talvolta è proprio la competizione interna al gruppo che genera l'impoverimento del fattore umano, lo stress e la perdita di senso di chi non ama sgomitare per raggiungere risultati.

Come conseguenza possono insorgere demotivazione e atteggiamenti di freno all'incremento della produttività, come forma di protesta individuale o di piccoli gruppi. Ma se l'azienda ha ancora la volontà di dare slancio all'attività, può investire nelle risorse umane, dando voce a tutti mediante una presa di coscienza delle esigenze individuali e collettive. Stimolando la fiducia reciproca e l'intelligenza emotiva del gruppo (D. Goleman), recuperando il senso del rapporto umano e non solo di quello strumentale al lavoro.

Conflitti professionali

Come ridare senso al sogno originale di ogni gruppo di lavoro? "Mission", "vision" e accoglienza del dissenso





Per ripartire occorre stimolare la fiducia reciproca e l'intelligenza emotiva del gruppo, recuperando il senso del rapporto umano tra tutti.

Le tecniche di formazione per lo sviluppo e la crescita del potenziale del gruppo spaziano dall'analisi transazionale di Eric Berne, alle tecniche di Programmazione neurolinguistica, basate sul ricalco della postura, delle parole e degli stati d'animo, fino alla guida verso un processo di relazione ottimale. Le tecniche psicologiche per la gestione del dissenso prevedono sempre la necessità di comprendere il vissuto dell'interlocutore, la sua mappa, i suoi modelli di rappresentazione della realtà e di sé stesso, accettando le istanze in modo aperto, privo dei pregiudizi derivanti dalla visione personale.

Il metodo più efficace per gestire efficacemente un conflitto è comunque quello dell'accoglienza del

dissenso, dell'accettazione della protesta e della dimostrazione di contrarietà, senza respingerla e fronteggiarla in modo ostile perché diversa dal proprio modo di pensare. Questo atteggiamento per prima cosa abbassa i toni, perché ciò che vale maggiormente nella comunicazione è il modo in cui diciamo qualcosa, il contenuto non verbale che attribuiamo alle parole, accanto al messaggio paraverbale costituito dal tono e dalla modulazione della voce. Il linguaggio non verbale e paraverbale costituisce il 93 per cento della comunicazione e quindi la parte sostanziale di significato. È importante valutare anche lo stato psicologico con il quale si entra in relazione, perché a seconda che dimostri superiorità, inferiorità o parità, viene attribuito ulteriore contenuto alla comunicazione, anche senza aver proferito parola.

Accogliere le avversità o i dissensi è possibile, ma bisogna evitare le accuse con assolutizzazioni e generalizzazioni che creano rotture, come per esempio «no, non è vero, ma, però, mai, sempre, tutti, nessuno». Meglio utilizzare, invece, frasi di congiunzione e comprensione tipo: «comprendo il tuo punto di vista e penso anche che...», «apprezzo ciò che pensi, tuttavia...». Evitare lo scontro sul piano relazionale ed emotivo consente il dialogo ed il confronto, che di per sé sono quasi sempre produttivi. ■