

## 2 Il clima aziendale

### **2.1 Le dinamiche relazionali basate sui quattro livelli di stima**

Ciò che le persone pensano l'una dell'altra, ha un peso rilevante nell'instaurarsi e nello svolgersi delle dinamiche relazionali all'interno di ogni contesto.

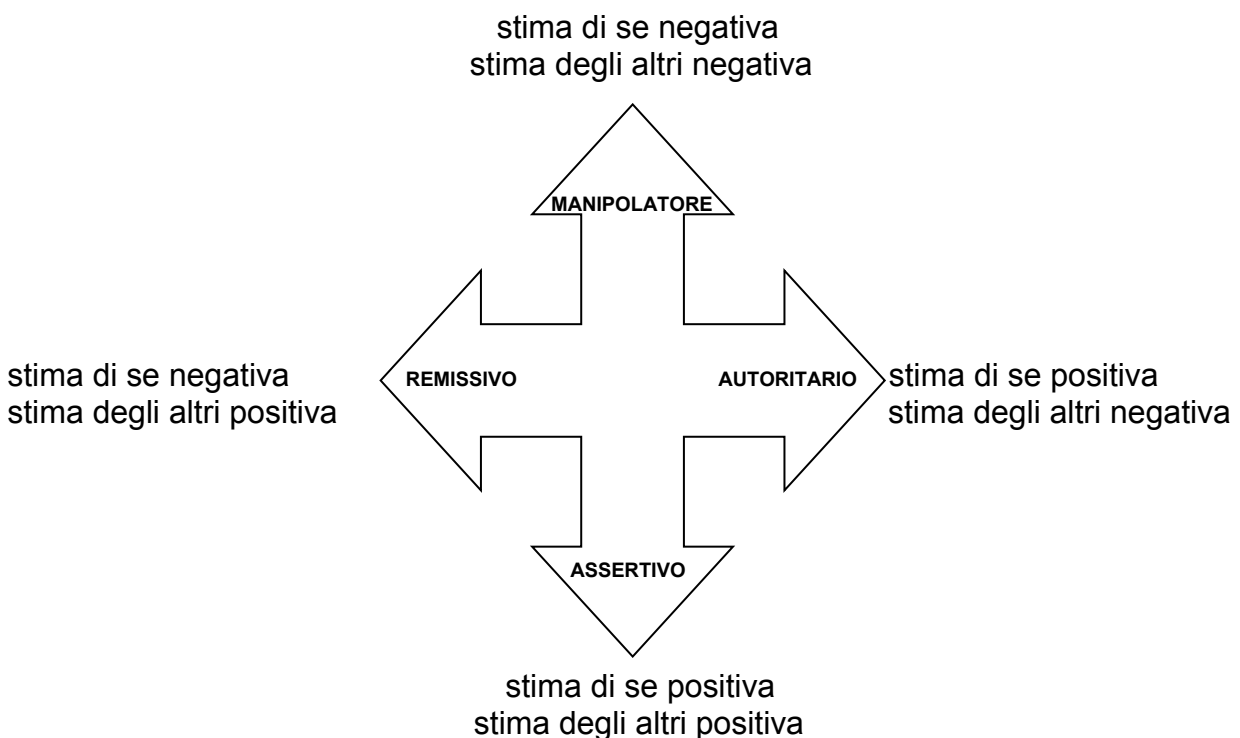
L'essere direttamente coinvolti in una situazione, spesso però non permette di individuarne chiaramente molti degli aspetti che la caratterizzano, e dunque di attivarsi per realizzarvi la migliore convivenza possibile.

Di seguito si riporta un metodo di approccio all'osservazione delle relazioni molto semplice ma al contempo molto efficace.

Due elementi utili ad una interessante analisi delle dinamiche relazionali, sono i livelli di stima provati:

1. Quanto le persone stimano positivamente o negativamente se stesse
2. Quanto le persone stimano positivamente o negativamente gli altri

Questi due elementi, nelle varie combinazioni in cui possono essere considerati, generano quattro situazioni particolari, ognuna con proprie caratteristiche, utili ad una osservazione del comportamento dei partecipanti al contesto sociale:



Le situazioni sopra indicate ci portano a scoprire quattro profili ben definiti:

1. Il manipolatore
2. Il remissivo
3. L'autoritario
4. L'assertivo

Di seguito riporteremo un'analisi di questi profili, il cui obbiettivo è quello di stimolare delle azioni verso se stessi e verso gli altri componenti del contesto lavorativo, al fine di generare dei livelli di stima funzionali a delle relazioni quanto più positive.

## 2.2 Il manipolatore

### CARATTERISTICHE:

- Elevato livello di insicurezza personale
- Forte necessità di conferme positive dall'esterno
- Timore marcato di risultare negativamente dal confronto con gli altri

Tale condizione lo porta ad un ragionamento tanto semplice quanto efficace: *se quelli attorno a me sembreranno meno bravi, allora sembrerò più bravo io!*

### COMPORTAMENTO:

- Azioni volte a rendere l'immagine delle persone che lo circondano o riguardano, meno positive; il manipolatore, con il suo atteggiamento, cerca di trascinare le persone ad esprimere giudizi e critiche negative verso gli altri componenti dello stesso contesto:
  - Manipolatore: "Ciao, guarda! Non so...ti pare possibile? Guarda, io non ci capisco più niente..."
  - Interlocutore: "Cosa? Dai, dimmi di cosa stai parlando!"
  - Manipolatore: "No no, meglio lasciar stare, altrimenti sembro il solito polemico..."
  - Interlocutore: "Ma cosa dici, se hai un problema è meglio parlare..."
  - Manipolatore: "Sì, ma i problemi sembro averli solo io...boh...Dimmi, ma a te come sembra Christian quando è in reparto?"
  - Etc.

Successivamente il manipolatore potrebbe andare da "Christian" e manipolare in senso negativo le sue opinioni nei confronti del primo interlocutore.

### AZIONI PER MIGLIORARE L'ATTEGGIAMENTO DEL MANIPOLATORE

1. Dare il buon esempio, evitando di esserlo a propria volta
2. Evitare critiche verso terzi o verso i presenti che non abbiano scopo costruttivo
3. Quando il manipolatore cerca spinge vero la polemica, evitare critiche verso i non presenti, analizzando con l'interlocutore i vari punti di vista possibili, anche quelli differenti dai suoi!
4. Partendo dalla considerazione che il manipolatore è una persona insicura, aiutarlo ad acquisire sicurezza in se stesso, dimostrando di accettare bene anche le sue difficoltà e di avere piacere nel sostenerlo a superarle
5. Provare ad aggiungere di seguito delle ipotesi d'azione:

**Un manipolatore è in grado di minare i rapporti di interi gruppi di persone: aiutarlo ad evitare un simile modo di agire, è nell'interesse di tutti!**

## **2.3 Il remissivo**

### **CARATTERISTICHE:**

- Grande insicurezza verso le proprie capacità e possibilità di successo
- Ansia generalizzata verso il compito, sia in presenza di altri che da solo
- Tendenza ad attribuire agli altri attori del contesto, maggiori capacità rispetto a se stesso

### **COMPORTAMENTO:**

- Richiesta frequente di elevato sostegno da parte di altri per lo svolgimento di compiti che lo riguardano o lo potrebbero riguardare
- Evitamento di responsabilità eccessive

### **RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:**

L'atteggiamento del remissivo lo pone nell'impossibilità di avere una crescita professionale adeguata, e di raggiungere un'autonomia utile sia per se stessi che per l'azienda di cui sono parte: **una persona che non abbia sviluppato autonomia decisionale e d'azione, nel momento in cui resterà sola dinanzi a problematiche nuove o a procedimenti da svolgere rispetto ai quali non ha ancora maturato la dovuta sicurezza, rischierà di bloccarsi fino all'arrivo di un sostegno esterno** (aiutare il remissivo ad acquisire le necessarie autonomie operative, può fornire all'azienda di cui esso è parte un valore aggiunto notevole).

*E' facile immaginare come all'interno di un qualsiasi reparto o ufficio, l'assenza di un addetto particolarmente bravo, sia in grado di bloccare diverse attività qualora i suoi colleghi non abbiano sviluppato competenze e sicurezza necessarie ad una sua eventuale sostituzione: è bene dunque stimolare, ove possibile, una crescita omogenea delle competenze tra il personale, spronando dunque anche il remissivo a mettersi in discussione in nuovi compiti o impegni.*

### **AZIONI PER MIGLIORARE IL COMPORTAMENTO DEL REMISSIVO:**

1. Coinvolgerlo con richieste di volte in volta più complesse, e che richiedano un grado di autonomia proporzionale e crescente
2. Evitare il tranello del "fai tu che sei più esperto...", in quanto nelle parole di chi lo dice, spesso possono celarsi timore e insicurezza
3. Non dirgli di mettersi di parte o di evitare compiti complessi: alla fine questo diverrebbe un alibi per evitarli ogni volta
4. Provare ad aggiungere di seguito delle ipotesi d'azione:

## 2.4 L'autoritario

### CARATTERISTICHE:

- Elevata sicurezza nelle proprie capacità
- Bassa stima verso gli altri

### COMPORTAMENTO:

- Non reagisce in modo costruttivo alle critiche ricevute; si chiude e ribadisce la sua "superiorità"
- Non si consulta con le altre persone nel prendere decisioni, anche qualora queste le riguardino direttamente
- Vuole avere sempre ragione sugli altri
- Accentra su di sé tutto il controllo possibile

In azienda, il caso potrebbe essere quello di un titolare o di un caporeparto che tende a centralizzare su di sé ogni decisione, anche banale, con un controllo sull'operato degli altri oppressivo e tendente alla costante individuazione dell'errore. Sue frasi tipiche possono essere:

1. Si fa così e basta!
2. Cosa vuoi capirne, non hai esperienza.
3. Non devi fare niente senza prima chiedere.
4. Etc.

In molteplici casi questo tipo di atteggiamento può rendersi necessario, soprattutto qualora il controllo stia sfuggendo di mano; ma si dovrebbe comunque trattare di azioni volte a riportare un'eventuale situazione sotto controllo, e non della normale modalità di gestire la relazione con dipendenti e/o subordinati!

In una scala di gravità, una delle azioni più pesanti che un autoritario può mettere in atto è quella di umiliare l'altro in pubblico (ad esempio il dipendente o il subordinato ripreso pesantemente davanti al cliente oppure ai suoi colleghi).

L'atteggiamento autoritario qualora sia perpetrato nel tempo senza limitazione alcuna, può dare vita nel personale che ne sia oggetto a due atteggiamenti opposti:

1. Una persona dal carattere "debole", eviterà ogni forma di scontro diretto vivendo il malcontento provato in modo celato, ma con evidenti ripercussioni sul suo entusiasmo verso il lavoro e l'ambiente all'interno del quale questo si svolge. Ne può derivare una minor dedizione verso il compito e la poca voglia di condividere gli obiettivi aziendali (quasi una forma di "vendetta" indiretta).
2. Chi invece è dotato di un carattere "più forte" difficilmente eviterà lo scontro diretto, e anzi spingerà questo verso livelli di aggressività sempre maggiori (arrivando a volte alle ingiurie davanti ad altre persone, se non addirittura al contatto fisico)

Non essere autoritari è il risultato di un percorso, fatto di attenzione verso gli altri, capacità d'ascolto e molta umiltà.

**Va inoltre sottolineato come una persona che possieda una reale sicurezza verso se stessa e i propri mezzi, non sia portata a comportamenti di tipo autoritario.**

Chi si impone a forza sugli altri, in termini di idee e scelte, lo fa probabilmente perché teme di non riuscire a farsi rispettare in altro modo.

### RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:

- Un eccessivo accentramento del controllo nelle mani di un'unica persona, non favorisce il senso di responsabilità nelle altre
- Una persona a cui sia impedito di sviluppare un'autonomia adeguata, non sarà in grado di fornire all'azienda di cui è parte nessun valore aggiunto, ma si limiterà allo svolgimento delle mansioni indicate
- Il clima aziendale è estremamente influenzato dalla presenza di figure autoritarie, le quali sono in grado di generare stati di malcontento crescente negli altri, e chiusure relazionali spesso difficili da recuperare

### **Come “dominare” l'autoritario:**

Alla persona autoritaria piace piacere!

In tal senso ha la tendenza a considerare di valore le persone delle quali pensa di possedere il rispetto.

È dunque semplice strumentalizzare questa sua debolezza:

1. dimostriamoci interessati a lui
2. dimostriamo che comprendiamo la difficoltà del suo ruolo
3. non mettiamo in discussione, piuttosto motiviamo eventuali disaccordi con elementi che effettivamente non poteva controllare, a lui indipendenti
4. prima di avanzare una critica valorizziamolo in aspetti positivi: non avrà voglia di considerare stupido chi lo considera intelligente, e dunque sarà più portato ad ascoltare
5. evitare imposizioni
6. evitare frasi del tipo: *non ha capito...* meglio, mi sono spiegato male

## **2.5 Una persona molto positiva, “l'assertivo”**

Solitamente, ci si trova meglio con chi impone le proprie idee, anche se giuste, o con chi le condivide, mettendo se necessario in discussione le proprie convinzioni e dimostrando grande abilità nell'ascoltare e capire dove stia la scelta migliore per tutti?...la risposta pare ovvia!

Stiamo parlando dell'assertivo, una persona la cui caratteristica fondamentale non è volere e avere sempre ragione, ma piuttosto l'essere in una condizione di dialogo costante.

### **Secondo il suo punto di vista, la scelta migliore è quella condivisa.**

L'assertivo è molto abile nell'esprimere le proprie posizioni, così come è capace di spingere gli altri ad esprimere le proprie.

Questa persona spesso è in possesso di una leadership naturale: *anche senza imporsi agli altri, diviene nell'arco di breve tempo un punto di riferimento all'interno dell'ambiente di lavoro (e non solo); una persona alla quale rivolgersi per ricevere consiglio, aiuto, sostegno.*

L'abilità dell'assertivo, si identifica anche nel suo essere al di sopra delle parti e dotato di grande obiettività: *sa ascoltare e prendere, quando necessario, posizioni differenti dal suo interlocutore, senza per questo dare vita ad uno scontro o ad una chiusura nelle relazioni.*

**Essere assertivi pone gli altri in una condizione di apertura e ascolto: è questo il modo migliore per affrontare un ruolo come quello del tutor aziendale.**

### **3 La comunicazione**

#### **3.1 Gli errori tipici nella comunicazione verbale**

È molto difficile scegliere ed utilizzare le parole giuste per ottenere dagli altri ciò che si desidera, ed al contrario è molto semplice far deviare una discussione banale in una grossa litigata...per quale motivo?

Al di là dell'aspetto semplice e della loro brevità, le parole (e il modo in cui sono dette!) sono in grado di richiamare una miriade di significati in tempi brevissimi, e di scatenare in chi le ascolta una serie di rapidissime reazioni, spesso difficili da gestire ed interpretare.

Il significato di una frase ed il valore che questa assume per l'ascoltatore, non è dato dal semplice sommarsi di qualche parola, ma piuttosto da una "FUNZIONE ESPONENZIALE" i cui fattori sono le parole ed il loro significato, il contesto, lo stato emotivo e le esperienze degli interlocutori, le modalità espressive utilizzate, e altro ancora.

Date tutte queste variabili, diviene molto facile commettere degli errori, anche ricorrenti, e deteriorare in poco tempo relazioni più o meno importanti e durature.

Di seguito si riporta un elenco di errori tipici che si possono commettere nel rivolgersi ad altri: **a seguito di ogni frase è chiesto di descrivere che reazioni questa può causare nell'interlocutore e per quale motivo**

##### **1) *Dirigere, dare ordini:***

"Si fa così...devi parlare con me quando ..."

##### **2) *Predicare, moraleggiare:***

"La vita non è tutta rose e fiori.... Non dovresti reagire così... La pazienza è una virtù che dovresti imparare...."

##### **3) *Consigliare, offrire soluzioni:***

"Io farei così... Perché non...? Non dico nulla, però secondo me dovresti..."

**4) Sottolineare errori, cercare di persuadere:**

"È qui che ti sbagli.... Si hai ragione, ma il fatto è..."

**5) Giudicare, criticare, condannare:**

"Non sei ragionevole.... Sei soltanto pigro.... Il fatto è che a te non interessa..."

**6) Elogiare, assecondare:**

"Beh, te la stai cavando egregiamente...Con te so che potrò stare tranquillo..."

**7) Ridicolizzare, prendere in giro:**

"Tante storie per un lavoro così facile!"

**8) Analizzare, diagnosticare:**

"Il tuo problema è che.... Sei soltanto stanco. Quello che vuoi veramente è...."

**9 )Rassicurare, consolare:**

"Non *ti* preoccupare, ora *andrà* meglio, sé sorridi!"

**10) Interrogare, inquisire:**

"Perché.... Che cosa... Come...."

**11) Cambiare argomento, fare sarcasmo, chiudersi:**

"Parliamo di cose piacevoli...Dai lasciamo stare, tanto ho capito come la pensi..."

**12) Incalzare:**

"Su,spiega allora...dai!"

**13) Generalizzare:**

"Sei il solito...fai sempre di testa tua..."

Forniamo ora un'analisi di riferimento:

**1) Dirigere, dare ordini:**

"Si fa così...devi parlare con me quando ..."

Fa sentire l'altro incapace, impossibilitato a partecipare attivamente alle scelte, privo di responsabilità se non quella di rispettare le consegne.

**2) Predicare, moraleggiare:**

"La vita non è tutta rose e fiori.... Non dovresti reagire così... La pazienza è una virtù che dovresti imparare...."

Fa sentire "in obbligo" e suscita sentimenti di colpa. Può alimentare nella persona un atteggiamento difensivo e indurlo a "trincerarsi" sulle sue posizioni (del tipo: "e chi lo dice?"). Provoca chiusura, disaffezione o contro-moralismo: "Beh, allora neanche tu dovresti...."

**3) Consigliare, offrire soluzioni:**

"Io farei così... Perché non...? Non dico nulla, però secondo me dovresti..."

Può suggerire che la persona non sia in grado di risolvere i suoi problemi. Le impedisce di ragionare sul problema, valutare le possibili soluzioni e verificarle. Può alimentare la dipendenza o suscitare resistenze.

**4) Sottolineare errori, cercare di persuadere:**

"È qui che ti sbagli.... Si hai ragione, ma il fatto è..."

Suscita una posizione difensiva di contro-argomentazione, spesso induce la persona a "tapparsi le orecchie", a interrompere l'ascolto. Può farla sentire inferiore, inadeguata.



**5) Giudicare, criticare, condannare:**

"Non sei ragionevole.... Sei soltanto pigro.... Il fatto è che a te non interessa..."

Sottintende incompetenza, stupidità, sconsideratezza da parte della persona. Tronca la comunicazione perché suscita timore di un giudizio negativo. Spesso la persona crede ai giudizi "sono cattivo", o ribatte sullo stesso tono ("senti chi parla").

**6) Elogiare, assecondare:**

"Beh, te la stai cavando egregiamente...Con te so che potrò stare tranquillo..."

Suggerisce grosse aspettative da parte dell'altro ascoltatore e la possibilità di una valutazione futura. Può essere recepito come condiscendenza o come tentativo manipolatorio di incoraggiare il comportamento desiderato dall'ascoltatore.

**7) Ridicolizzare, prendere in giro:**

"Tante storie per un lavoro così facile!"

Può farlo sentire indegno, non amato, può avere un effetto devastante sulla sua immagine di sé. Spesso suscita ritorsioni verbali.

**8) Analizzare, diagnosticare:**

"Il tuo problema è che.... Sei soltanto stanco. Quello che vuoi veramente è...."

Può essere intimidatorio o frustrante. La persona può sentirsi intrappolata, messa a nudo o non creduta! Blocca la comunicazione della persona, timorosa di esporsi o di essere fraintesa.

**9) Rassicurare, consolare:**

"Non ti preoccupare, ora *andrà* meglio, se sorridi!"

La persona può sentirsi incompresa. Suscita forti sentimenti di ostilità ("È facile per te dire così"). Spesso la persona recepisce il messaggio sull'ascoltatore come: "non va bene che tu stia male".

**10) Interrogare, inquisire:**

"Perché.... Che cosa... Come...."

Dato che rispondere alle domande espone non di rado a critiche, spesso le persone imparano a replicare con false risposte, elusioni, mezze verità o bugie.

**11) Cambiare argomento, fare sarcasmo, chiudersi:**

"Parliamo di cose piacevoli...Dai lasciamo stare, tanto ho capito come la pensi..."

Suggerisce che le difficoltà della vita vanno scansate, piuttosto che affrontate. Può sottintendere che i problemi della persona sono irrilevanti, puerili o inesistenti. Blocca la sua apertura nel momento in cui sperimenta una difficoltà.

**12) Incalzare:**

"Su, spiega allora...dai!"

Toglie all'altro lo spazio necessario per la risposta sottolineandone una mancanza di argomentazioni magari non reale. Crea grande frustrazione nell'interlocutore che ne è vittima, e scatena livelli di aggressività molto elevati in brevissimo tempo.

**13) Generalizzare:**

"Sei il solito...fai sempre di testa tua..."

Una critica generica non aiuta le persone a migliorare, piuttosto le fa sentire disarmate dinanzi all'opinione altrui provocando una chiusura relazionale. Una critica che non abbia uno scopo costruttivo, è bene non sia neanche fatta!