



Management di team – gestire le tensioni

I conflitti fanno parte del mondo del lavoro: infatti, laddove le persone collaborano emergono e si scontrano le differenze di opinione, esigenze e obiettivi divergenti. L'ideale è promuovere un clima di lavoro arricchente e stimolante. Tuttavia, non sempre è possibile evitare situazioni ostili e tese.

Quando una collaboratrice aspetta un bambino, è possibile che – all'interno del gruppo di lavoro o di un progetto – emergano tensioni. Simili tensioni possono essere evitate o quantomeno ridotte. In tal modo, evitate che una gravidanza – di per sé un evento lieto – si trasformi in materia di conflitto. Il presente pro-memoria intende costituire base di riflessione e suggerirvi qualche consiglio.

La gravidanza ha ripercussioni sui diritti delle lavoratrici. Di solito, la gravidanza influisce sul rapporto di lavoro: la lavoratrice acquisisce nuovi diritti. Decisioni connesse agli obblighi del datore di lavoro – di tutelare la salute della donna incinta o che allatta – non devono essere intese tuttavia alla stregua di privilegi o concessioni. Le misure di tutela sono prescritte dalla legge e sono connesse con lo stato della persona, non con la persona in sé.

Tipiche situazioni di conflitto e possibili risposte

E' possibile classificare i conflitti in quattro categorie principali.

1. Tensioni

Sul lavoro possono emergere squilibri in ogni momento; crescere e sfociare in conflitti. Sono sempre possibili tensioni, ad esempio

- per via del volume di lavoro e tempo disponibile;
- per via delle informazioni necessarie e quelle disponibili;
- per via di equilibrio tra prestazione e salario;
- tra capacità personali di un collaboratore e quelle invece richieste da specifiche mansioni.

Tali tensioni possono crescere quando il superiore

sbaglia a pianificare il lavoro o comunica poco con i collaboratori

- L'annuncio della gravidanza al resto del team nel quale la donna lavora deve essere fatto al più presto. In tal modo si assicura che tutti sono informati contemporaneamente, riducendo rischi di squilibri d'informazione.
- Pianificare bene il lavoro, spiegare le decisioni e comunicarle per tempo; è ancor più importante quando vi sono una o più collaboratrici incinte.
- Le decisioni adottate in materia di tutela della maternità e di allattamento devono essere comunicate e spiegate a tutti per evitare conflitti da un canto e prevenire l'aggravarsi di situazioni difficili dall'altro.

Violazione di disposizioni legali

il mondo del lavoro è disciplinato da regole legali che devono essere osservate; spesso è proprio la non conoscenza di tali regole all'origine delle infrazioni: la volontà di sottrarsi agli obblighi legali è invece rara.

- Tutti sono tenuti a osservare la legge, ma non è sempre facile: **mamagenda** vi ricorda per tempo, dettagliatamente, quali misure adottare come datore di lavoro a tutela della salute della donna incinta o in allattamento.



- ☑ Anche le lavoratrici sono sempre più informate sui loro diritti grazie a campagne sindacali. **mamagenda** va loro incontro e può essere consultata via Internet comodamente da casa.

3. Divergenza d'opinione

quando occorre adottare decisioni, i responsabili o le persone coinvolte non sono sempre della stessa opinione. Quando tali opinioni si bloccano a vicenda, quando gli interessati non capiscono o si sentono scavalcati, le divergenze possono sfociare in conflitto.

- ☑ Non evitate i conflitti: spesso, dietro i conflitti si celano legittime aspettative di persone e di gruppi aventi differenti obiettivi; con l'emergere del conflitto sovente si chiariscono le situazioni.
- ☑ Chiedete spesso agli interessati le loro opinioni: per paura di conflitti, molti tacciono. Con il tempo, quindi, si accumulano tensioni, e infine arriva la goccia che fa traboccare il vaso: a volte la più piccola bagatella genera un'esplosione. Prendetevi tempo, ascoltate regolarmente l'opinione di tutti; questo ha effetti positivi sulla vita del team.

4. Tensioni tra colleghi di lavoro:

La soddisfazione – e quindi la produttività – è strettamente connessa al clima di lavoro; questo ne risente quando scoppiano conflitti tra i membri del team. Molti sono i fattori scatenanti (rivalità, carenza di impegno, orgoglio, disordine, arrivismo e simili). Anche una gravidanza può essere fonte di conflitto, quando i rapporti sono già compromessi.

- ☑ Ogni conflitto ha una storia basata su fatti oggettivi. E' importante non far debordare il conflitto dal dato oggettivo, su aspetti relazionali. La gestione di conflitti è importante a ogni livello gerarchico (v. il punto seguente «L'arte di gestire conflitti»).

L'arte di gestire conflitti

Vi sono numerosi corsi in cui i partecipanti imparano a gestire i conflitti. Quando un team si trova in una difficile situazione, un simile corso è utile.

E' anche possibile definire l'atteggiamento di base, le forme d'intervento e le pre-condizioni, affrontando un conflitto o intervenendo quale mediatore.



1. Atteggiamento delle persone in conflitto

- a) in caso di conflitto non si tratta tanto delle singole persone, ma del conflitto stesso che deve essere eliminato (restare a livello oggettivo).
- b) lo scopo non è quello che una persona sconfigga un'altra, bensì che la qualità del lavoro (e della vita) migliori.
- c) tutti hanno diritto al conflitto: ciò non significa che le persone coinvolte abbiano un cattivo carattere. Una persona che rende attenti sull'esistenza di un conflitto non deve essere squalificata o penalizzata.

2. Atteggiamento da tenere con persone in conflitto

- a) le persone in conflitto si esprimono con "io" (non con il "tu" o il "lei"): «mi sento trattato in modo ingiusto» suona altro rispetto a «lei mi tratta in modo ingiusto».
- b) le persone in conflitto parlano di fatti, non di persone: «ho riscontrato un problema con questo lavoro» e non «tu non fai più questo lavoro».

3. Condizioni preliminari

- a) le parti coinvolte in un conflitto, sono informate sui fatti all'origine del conflitto e sul relativo andamento
- b) ciascuna parte in conflitto conosce i propri diritti e doveri.
- c) ciascuna parte riconosce all'altra il diritto di avere una propria visione delle cose.
- d) ciascuna parte sa che il proprio punto di vista può essere messo in discussione.
- e) ciascuna parte conosce il proprio carattere, il proprio modello di comportamento e le proprie emozioni.

4. Gestione di emozioni e fatti

- a) Quando il conflitto s'inasprisce, spesso sono coinvolti sentimenti. Sarebbe inopportuno non considerarli nel management del conflitto.
- b) Quando la questione di fatto è stata chiarita, le parti devono avere la possibilità di spiegare in che modo i loro sentimenti e valori sono stati feriti.