

***Farsi aiutare a gestire i conflitti***

***di Marco Ghetti***

L'account manager di una media società di servizi si trovava in seria difficoltà: era entrato in conflitto con il suo referente nel cliente più importante. I motivi erano legati a fatti inizialmente poco importanti. Ma col passare dei mesi e incomprensioni, i ritardi, i rinvii, i piccoli rancori, la maggiore freddezza negli incontri, avevano scavato il fossato che ora li separava. Una delle relazioni più importanti di questo account, professionalmente parlando, si era trasformata da rapporti di partnership a rapporto conflittuale. Situazioni conflittuali di questo tipo sono assai frequenti, sia all'interno dell'organizzazione che tra un'azienda e l'altra. E sono veri e propri "esami" della maturità manageriale di una persona.



Come potrebbe comportarsi il nostro account manager? Quale approccio seguire per risolvere questa situazione controproducente? La prima risposta che vorrei dare è: farsi aiutare; oppure: non fare da solo. E vi assicuro che la cosa è molto meno scontata di quanto appaia. In primo luogo perché capita spesso che nei momenti difficili, come questo, scatti una molla di orgoglio che spinge a sbrigarsela da soli. A chi si trova in mezzo, la situazione conflittuale appare chiarissima; basterà spiegare con pazienza all'altro come stanno le cose perché lui, o lei, inevitabilmente capisca e venga a miti consigli. Brutta notizia: non funziona così. È per questo che quando ci troviamo all'interno di un conflitto abbiamo bisogno di aiuto, perché le nostre sole percezioni, in quei momenti, quasi sempre ci ingannano. Come vediamo la situazione, come vediamo l'altro, come vediamo noi stessi, saranno sicuramente percezioni degne di fede e rispettabili, ma non sono le uniche. Ci sono anche quelle delle altre parti in gioco. E questo possiamo dimenticarlo. O, forse, vogliamo dimenticarlo, perché potrebbe risultare scomodo riconoscere anche percezioni diverse dalle nostre. Potrebbe metterci in discussione. Questo è un altro buon motivo per fare da soli e non cercare aiuti che potrebbero rivelarsi "faticosi", in realtà, al contrario, il nostro account manager ha molto bisogno di comprendere meglio il punto di vista del suo cliente, perché sa che alla lunga il cliente che non si sente compreso finisce per cambiare fornitore. Ed è per questo che fa la cosa giusta, chiede aiuto ad alcuni colleghi di cui ha stima e fiducia, pur sapendo che una richiesta di aiuto potrebbe essere presa come una manifestazione di debolezza. I fatti dimostrano che non è così. Chiedere aiuto è segno di umiltà, di intelligenza e di forza. Attraverso l'ascolto e il dialogo esplorativo con quei colleghi, il nostro eroe giunse a vedere due cose, essenziali in ogni conflitto, che prima non riusciva a vedere: le percezioni della controparte, e i bisogni della controparte. In altre parole riuscì ad ampliare la sua prospettiva e a rendersi conto di come lui stesso fosse percepito dal cliente, cosa su cui non si era mai interrogato. In più arrivò a riconoscere la presenza di alcuni bisogni fondamentali del suo interlocutore che non erano corrisposti in quel periodo. E questi, molto di più dei futili motivi delle loro incomprensioni, stavano alla base della situazione conflittuale presente. Insomma, ci sono circostanze nelle quali un manager è solo e deve arrangiarsi da solo. Ce ne sono altre, e i conflitti sono certamente una di queste, in cui il bravo manager si fa aiutare. Da un collega, da un amico, da un mentor, fate voi; l'importante è non voler fare da soli.