



DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Competenze per trasformare
conversazioni difficili



Competenze per trasformare conversazioni difficili

Jeanine Turner

Come dire a qualcuno che non sta lavorando bene? Come comunicare a qualcuno che ha ferito i tuoi sentimenti? Come far sapere a qualcuno che non sosterrai la sua iniziativa? Al centro di ciascuna di queste domande c'è la preoccupazione di dire a qualcuno qualcosa che non vuole sentire, o di dire a qualcuno qualcosa che potrebbe ferire i suoi sentimenti o il suo rapporto con te. Questi messaggi sono tutti esempi di conversazioni difficili. La maggior parte delle interazioni comunicative contiene sia elementi di contenuto che elementi relazionali, ed è proprio la dimensione relazionale a rendere difficili questi messaggi, poiché coinvolge sia i sentimenti che i fatti.

Esistono molti libri e modelli che ci aiutano a comunicare messaggi difficili, ma la maggior parte di questi modelli si basa sulla creazione di chiarezza nella situazione. Si concentrano sul contenuto. Dato che io non posso leggere nella tua mente e tu non puoi leggere nella mia, un elemento fondamentale in una conversazione impegnativa o difficile è assicurarsi che l'altra persona capisca il tuo messaggio. La chiarezza può essere particolarmente difficile durante una conversazione difficile a causa di qualcosa che Chris Argyris (1982) chiama la Scala dell'Inferenza. La Scala dell'Inferenza descrive la discrepanza tra i dati che osservi e la conclusione che trai da tale osservazione.

Ad esempio, supponiamo che io sia preoccupato perché un collega di nome Joe non è reattivo nella comunicazione, dato che impiega 48 ore per rispondere alle e-mail. Potrei dire: "Joe, non sei reattivo". Ma Joe potrebbe credere di essere reattivo perché non ritiene che un intervallo di 48 ore sia irragionevole. La Scala delle Inferenze dice che devo essere chiaro sui dati che vedo e sulle supposizioni che faccio e che formano le mie conclusioni. Quindi potrei dire: "Joe, quando aspetti 48 ore per rispondere alla mia richiesta via e-mail, mi fa pensare che tu non sia reattivo perché mi aspetto che le e-mail ricevano risposta entro 24 ore". In questo caso, sto comunicando a Joe i dati che ho osservato (aspetta 48 ore per rispondere alle e-mail) e le mie aspettative in merito alle risposte (mi aspetto che le e-mail ricevano risposta entro 24 ore).

Molti modelli di comunicazione si concentrano sull'aiutare le persone a capire come creare un messaggio che affronti la discrepanza tra osservazioni e conclusioni. Un modello, creato da William Torbert (2003, 2004), è chiamato "Le quattro parti del discorso". Nel suo approccio, egli suggerisce che ci sono quattro elementi chiave da considerare quando si comunica in una conversazione affinché l'interazione sia veramente reciproca, cioè sia più di una serie di affermazioni unidirezionali. Questi elementi sono: inquadrare, sostenere, illustrare e indagare. Definirò brevemente ciascuno di essi e poi fornirò un esempio.

- L'inquadramento imposta la conversazione e fornisce il contesto.
- La difesa fornisce un punto di vista o una direzione specifica.
- L'illustrazione fornisce un esempio della logica alla base di ciò che sto difendendo sulla base dei dati osservati.
- L'interrogazione invita l'altra persona nella conversazione a rispondere con fatti che possono mettere in discussione le nostre supposizioni, il suo punto di vista e le sue domande.

Quindi, utilizzando il nostro esempio con Joe, potrei dire: "Joe, vorrei parlarti della tua comunicazione via e-mail (INQUADRAMENTO). Mi preoccupa il fatto che tu non sia molto reattivo (SOSTEGNO). Ieri ho aspettato 48 ore per la tua risposta e mi aspetto che le e-mail ricevano una risposta entro 24 ore (ILLUSTRAZIONE). Possiamo parlarne? (INDAGINE).

Questo messaggio comunica chiaramente a Joe il contenuto del mio punto di vista. Affronta i dati che sto esaminando, il motivo per cui sto formulando le conclusioni a cui sono giunto e chiedo la sua risposta. Lo invita anche a mettere in discussione le mie supposizioni, il che può aiutare entrambi ad avvicinarci a una comprensione reciproca della nostra realtà condivisa.

Ma ci manca un elemento fondamentale: la parte del messaggio relativa alla relazione. Immagina di essere Joe. *Sei frustrato dal messaggio. Lavori molte ore e ti sforzi di gestire i numerosi progetti che ti sono stati assegnati. Nessuno ti ha mai detto che ci si aspettava una risposta alle e-mail entro 24 ore. Questa conversazione è solo un altro esempio di come non sei apprezzato per tutto ciò che fai e di come l'organizzazione sia semplicemente controllante e microgestionale.*

Pensi che Joe risponderà positivamente solo perché gli hai chiesto il suo parere?

Nella mia ricerca sulla presenza invitante, la mia collega Sonja Foss e io abbiamo scoperto che l'unico modo per creare un dialogo continuo è creare un ambiente di sicurezza, valore e libertà (2018, 2022). Sicurezza significa che i comunicatori sentono di poter dire qualcosa senza essere puniti. Valore significa che i comunicatori si sentono apprezzati nella relazione e che sono apprezzati per il contributo che danno al team, all'organizzazione, al compito e alla missione. E libertà significa che possono dire qualsiasi cosa, indipendentemente dal fatto che la persona con cui stanno parlando sia d'accordo con quel commento. Amy Edmondson (2018), che studia la sicurezza psicologica, rafforza l'importanza di creare un ambiente favorevole al dialogo. Per creare questo ambiente, è necessario coltivare la relazione in modo che la persona si senta apprezzata.

Torniamo quindi alla conversazione con Joe. Potrebbe essere chiaro sul mio punto di vista in relazione alla sua comunicazione via e-mail, ma potrebbe anche essere frustrato o arrabbiato per il mio punto di vista. Devo trovare un modo non solo per comunicare il mio messaggio, ma anche per gestire il mio rapporto con lui in modo che si senta a suo agio nel dialogare con me. Potrei rivedere il mio messaggio precedente e dire: "Joe, vorrei parlarti della tua comunicazione via e-mail (INQUADRAMENTO). Mi preoccupa il fatto che tu non sia molto reattivo (SOSTEGNO). Ieri ho aspettato 48 ore per la tua risposta e mi aspetto che le e-mail ricevano una risposta entro 24 ore (ILLUSTRAZIONE). Apprezzo molto tutto il lavoro che stai facendo (VALORE) e forse non sono stato abbastanza chiaro riguardo alle mie aspettative (POTREI AVER CONTRIBUITO A QUESTA CONFUSIONE). Possiamo parlarne? (RICHIESTA DI CHIARIMENTI).

Oltre al framing, all'advocating, all'illustrating e all'inquiry, abbiamo bisogno di una quinta parte del discorso. Questa quinta parte si concentra sul valorizzare il comunicatore e riconoscere l'interdipendenza reciproca dei due comunicatori. Le conversazioni e i conflitti possono essere difficili perché non vediamo il mondo allo stesso modo di qualcun altro su una questione importante. Ma ciò che rende difficili queste conversazioni è che siamo interdipendenti da quelle persone e abbiamo bisogno del loro aiuto (risorse, tempo o attenzione) in qualche modo. Dare un nome a questa interdipendenza e mostrare alla persona che è apprezzata contribuisce alla parte relazionale del messaggio e incoraggia il dialogo. Chiamo questo

elemento - VALORE - la quinta parte del discorso. Senza comunicare il valore in una conversazione difficile, non stiamo onorando i sentimenti delle persone né creando una presenza invitante che spinga la persona a rispondere. E mentre il VALORE è fondamentale per sviluppare e coltivare la relazione, è anche parte integrante dello svolgimento del compito.

La comunicazione può essere difficile, specialmente quando le emozioni sono intense, le persone sono stressate e non tutti vedono il mondo allo stesso modo. Ma ricordandoci di concentrarci sull'umanità delle altre persone e ricordando a noi stessi che siamo in relazione gli uni con gli altri, possiamo trovare una strada per il dialogo. E con il dialogo, l'apprendimento può avvenire.

Riferimenti

Edmondson, Amy C. (2018). [*The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*](#). John Wiley & Sons, Hoboken, NJ:

Torbert, W. (2004). *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Turner, JW e Foss, S. (2018). *Options for the Construction of Social Presence in a Digitally Enhanced Multicommunicative Environment*. *Communication Theory*, 28, 22-45. <https://doi.org/10.1093/ct/qty002>

Turner, J.W. (2022). *Essere presenti: attirare l'attenzione sul lavoro e a casa gestendo la propria presenza sociale*. Georgetown University Press, Washington, DC.