

PERSONE DIFFICILI

come gestirle senza farsi gestire

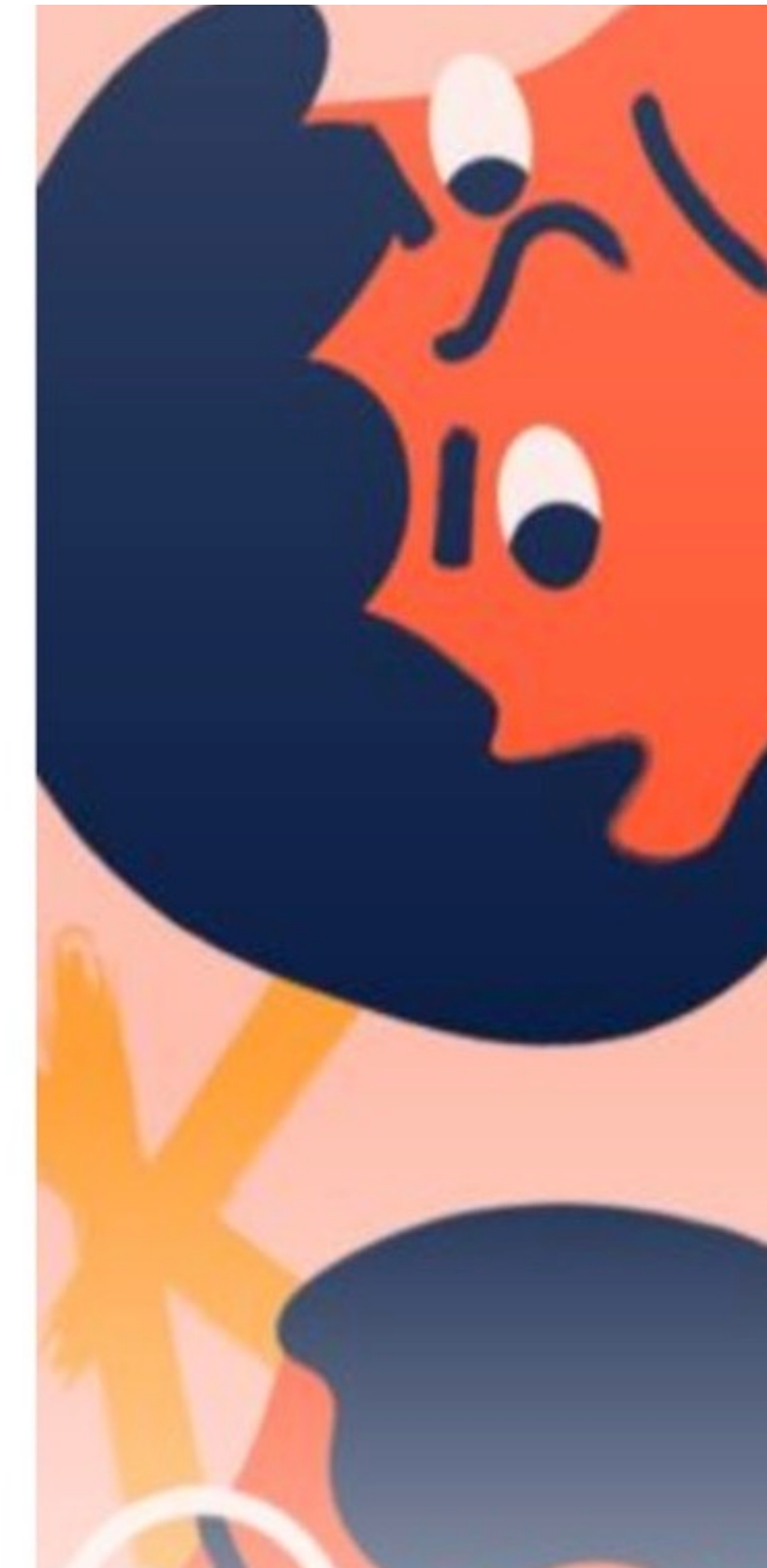


RIFLESSIONI

PERSONE DIFFICILI IN 7 ATTI

Ovvero 7 personaggi in cerca d'autore

MIGUEL SCORDAMAGLIA



START Hub TORINO Giugno 2023



NOTA PRELIMINARE

Questo è un corso sulle persone impossibili e su come affrontarle.

Se il tuo lavoro è privo di clienti ostili, colleghi problematici, decisori indecisi o collaboratori sempre disponibili ma inconcludenti, congratulazioni.

Se invece li incontri regolarmente, sei nel posto giusto.

Un punto fermo

Le persone difficili **non dipendono da noi.**

Lo sono per caratteristiche, storia, modalità relazionali.

👉 Quello che dipende da noi è **quanto spazio hanno e quanto ci complicano il lavoro.**

**Le persone difficili non le scegliamo.
Le incontriamo.**

**Da qui in poi
dobbiamo sapere che:
gestire le persone difficili
non significa cambiarle,
ma gestire la relazione.**

E infine.

**Il problema raramente è la persona.
Quasi sempre è la storia che stiamo
raccontando su di lei.**

Riconoscere il problema



"Le Persone Difficili sono ovunque,
ma non sempre si vedono (subito)"

**Quel 10% che causa il 50% dello stress
e porta via l'80% del tempo**

**Riescono a distruggere
motivazione, sicurezza ed efficacia operativa
necessarie al raggiungimento degli obiettivi**

Il punto cieco

All'inizio non la noti.

Il lavoro c'è, i problemi pure. Tutto sembra normale.

Poi ti accorgi che, ogni volta che qualcosa si complica,
c'è sempre la stessa persona di mezzo.

Una mail in più. Una riunione in più. Una decisione da rifare.

Non è ovunque.

Ma è sempre lì dove il tempo si consuma.

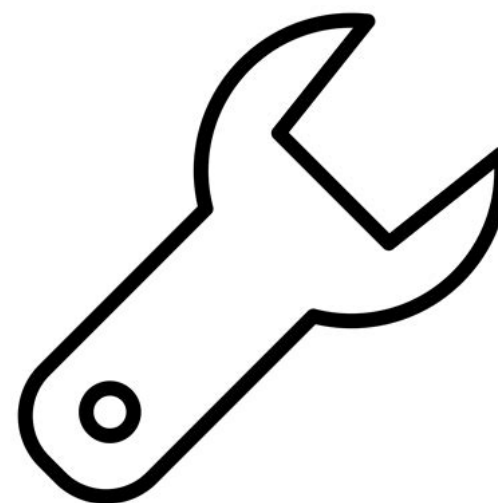
E l'energia sparisce.

**Il comportamento delle persone difficili
è solitamente **ripetitivo e abitudinario**
Ciò rende **facile la creazione di**
una precisa **mappatura e tassonomia****

Le P.D. sono state
classificate in 7 categorie
che **richiedono specifiche**
strategie di intervento

Presenteremo i **passi operativi**
per **riconoscere ed affrontare** le persone difficili

—> forniremo **strumenti per disinnescarle**
in modo da **ottenere il meglio da sé stessi e dagli altri**,
recuperando il **proprio potere operativo**



N.B.

Quando parliamo di **persone difficili**
ci riferiamo a **comportamenti specifici**

Dietro un *bad behaviour*,
c'è sempre una *good intention*
che la persona cerca di soddisfare
in modo disfunzionale

Reazioni automatiche & Primi approcci

Nella professione, tipicamente,
non si scelgono i clienti

È quindi probabile incontrare persone
che, con i loro comportamenti,
mettono in difficoltà
chi opera sul campo

Può trattarsi di una persona
ostile, aggressiva, non comunicativa, ecc.

Indipendentemente dalla tipologia,
la reazione più comune
di fronte a comportamenti distruttivi
è quasi sempre la stessa.

Evitare il confronto
oppure
cadere nella **escalation conflittuale**.

Perché?

Spesso chi si trova davanti
a una persona difficile
crede di non avere
le capacità o l'esperienza per padroneggiare la situazione.

Principi di Gestione

PRINCIPIO 1

È indispensabile acquisire la capacità di
riconoscere, prevenire e gestire
comportamenti difficili e non produttivi
che **inquinano**
le relazioni interpersonali
e il lavoro quotidiano.

PRINCIPIO 2

Le persone difficili
mettono in atto comportamenti
che con estrema facilità
minano sicurezza ed efficacia,
compromettendo l'operatività
e il clima di gruppi e organizzazioni.

PRINCIPIO 3

I comportamenti delle persone difficili
si riconducono a **7 categorie**
con **caratteristiche specifiche**
e **modalità di intervento mirate.**

Creano difficoltà, imbarazzi e tensioni.
Se non gestiti, **rallentano il lavoro**
e consumano tempo ed energia.

PRINCIPIO 4

Ignorare, evitare o rimandare
un intervento con persone difficili
allevia il disagio nel breve periodo,
ma **porta** quasi sempre
a un **problema più grande**.



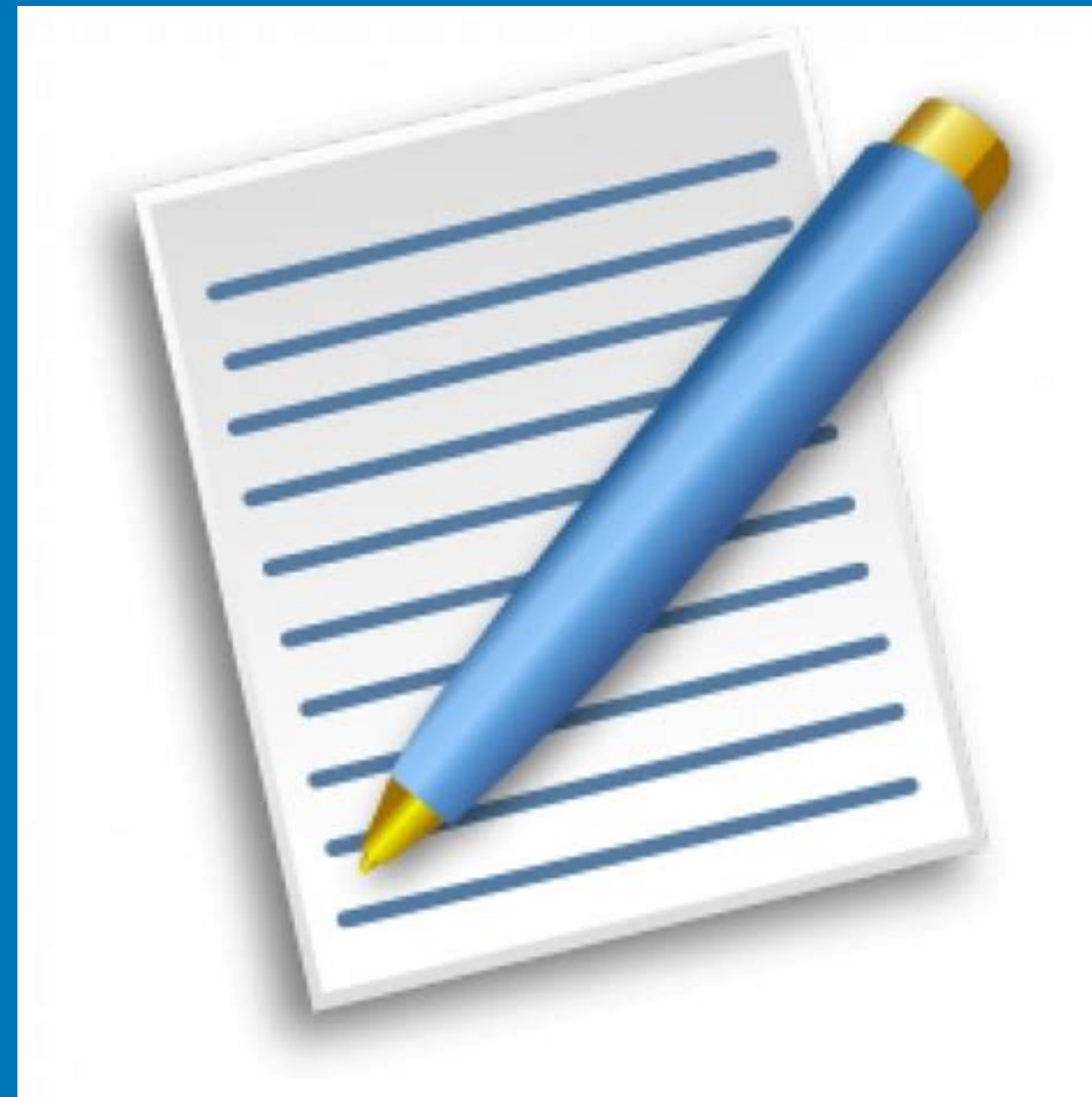
è come nascondere la polvere sotto il tappeto

Il problema ignorato

Giulia sa che quel cliente è difficile.
Ogni volta alza la voce, critica, pretende risposte immediate.
Giulia decide di “far finta di niente”, tanto oggi è andata.

Tre mesi dopo, il cliente è identico.
Giulia no: è più stanca, più rigida, meno lucida.
Il problema non è sparito.
È cresciuto.

Carta & Penna



Individua
nella tua esperienza
personale o professionale

almeno **una persona**

che ha avuto (o che ha)
una caratteristica “distruttiva”
(ostile, aggressiva, non comunicativa, ecc.)

Rispondi a queste domande

1. Quali sono le caratteristiche – comportamenti della persona che hai individuato?

2. Come reagisci a tali comportamenti?
(evitando, confliggendo, negoziando, etc)
Descrivi

5'



Il punto non è
~~imparare a cambiare tutte le persone difficili~~
che incontri nella tua vita.

Il punto è
avere **strumenti e strategie**
per cambiare **il tuo comportamento**
di fronte alle persone difficili
che incontri.

Le persone difficili sono **prevedibili**

Nella loro prevedibilità
diventano, paradossalmente, **"facili"**

La prevedibilità del difficile

Ogni riunione con Marco segue lo stesso copione.
Parte tranquillo, poi una battuta pungente,
poi una critica indiretta.
Chi lo conosce già sa quando succederà.

Eppure, ogni volta, qualcuno si sorprende.
Il problema non è Marco.
È continuare a fingere che “stavolta sarà diverso”.

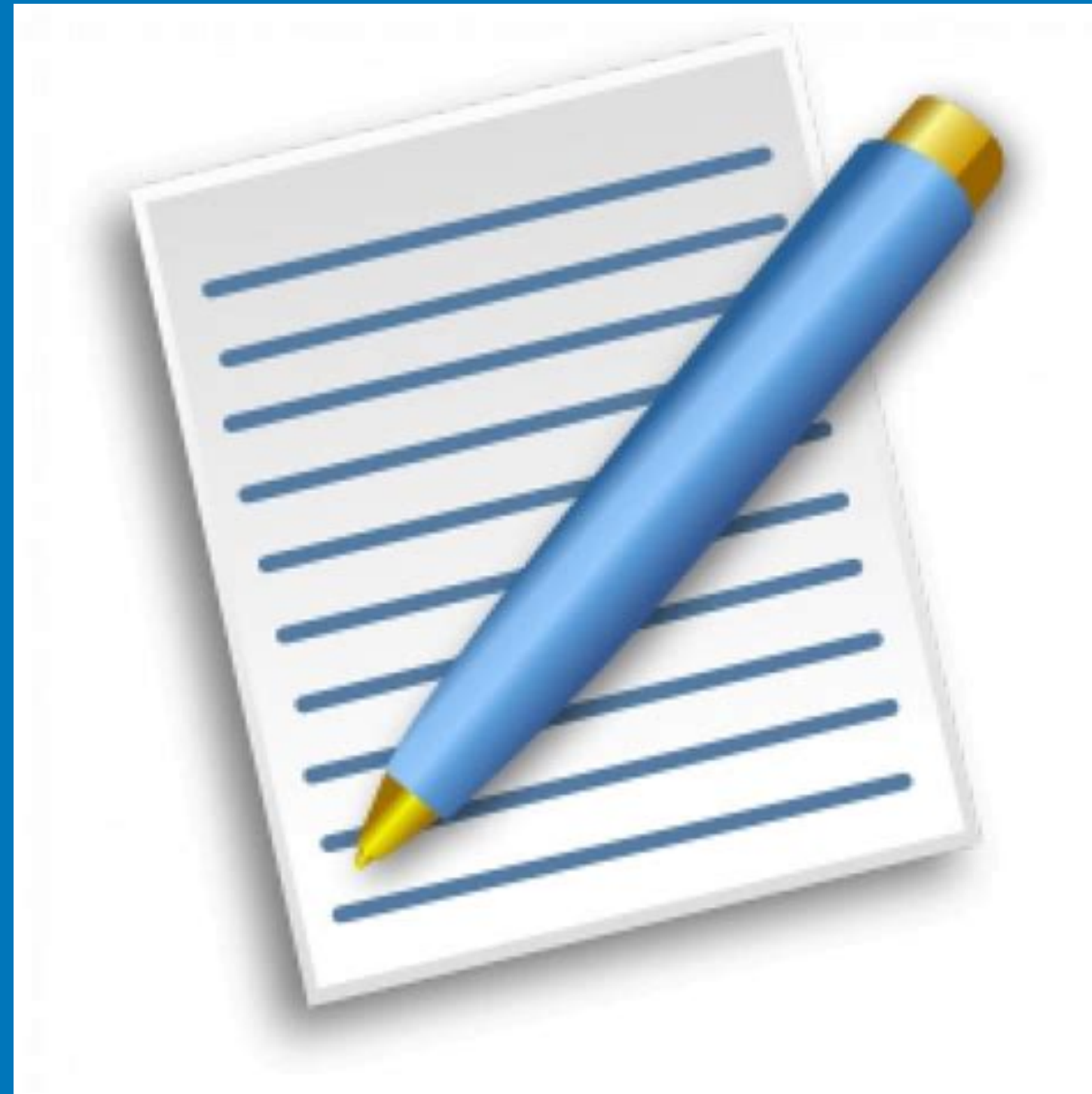
Proprio perché le persone difficili sono **prevedibili**, diventa essenziale:

- farsi trovare preparati
- elaborare un piano
- collaborare con gli altri

Le PD sono **prigioniere dei loro schemi**.

Concentrarsi su questo aiuta a non farsi trascinare dentro.

Carta & Penna



Rispondi a quest'altra domanda

Se tutti i membri del tuo team, o del tuo contesto di vita, dovessero fare un **elenco delle *persone difficili* con cui lavorano od interagiscono, quante di queste **elencherebbero il *tuo* nome?****

1'



Obiettivo dell'incontro



Diventare consapevoli che,
a volte e per brevi momenti,
tutti possiamo essere persone difficili

Ma quando incontriamo
persone **cronicamente** difficili,
il problema non è giudicarle
bensì **intervenire** con i giusti strumenti.

Il perimetro del controllo

Non puoi controllare
il comportamento di un'altra persona

MA

puoi assumerti la responsabilità
di **controllare il tuo.**

MAI sottostimare



CAUSA



EFFETTO



Se non ti piace il modo in cui una persona difficile sta interagendo con te

ricorda che

**l'efficacia della relazione
si misura dalla risposta che ottieni**

Padroneggiare te stesso
e il modo in cui rispondi
alle persone difficili
è fondamentale
per non doverle subire

Conoscenza,
autoconsapevolezza
e **giusti strumenti**

ti permettono di cambiare
il modo in cui
le persone difficili
si relazionano con te.

Il falso senso di impotenza

Quando arriva quella mail, Luca sospira.
“Con lui non c’è niente da fare”, pensa.
Risponde in modo vago, rimanda,
evita la telefonata.

Non è che Luca non abbia strumenti.
È che, in quel momento, ha deciso di non usarli
per non sentire l’emozione che lo stava frustrando.

Persone o comportamenti?

A volte
tutti possiamo essere persone difficili

Situazioni stressanti e risposte negative da parte degli altri possono portarci, anche solo per un momento, in uno stato d'animo da persona difficile.

Quando diventi difficile senza accorgertene

È venerdì sera, giornata lunga,
tensione alta.

Una domanda innocua arriva
nel momento sbagliato.

La risposta è secca, il tono brusco,
lo sguardo chiuso.

Per cinque minuti, senza volerlo,
la persona difficile sei tu.

Ma esistono anche
persone cronicamente difficili

Qui vedremo
le loro caratteristiche,
i comportamenti ricorrenti
e le **modalità per fronteggiarli.**

Definizione di persona difficile

Persona che mette in atto
comportamenti disfunzionali ripetuti
che interferiscono gravemente
con la possibilità di raggiungere
i propri obiettivi o quelli del team.

Comportamenti che producono
effetti distruttivi e non ecologici
nella vita personale, di gruppo
e organizzativa.

DOMANDE

- Quali caratteristiche presentano?
- Come posso riconoscerle?
- Come posso **disinnescarle**?
- Quali errori è meglio evitare?

Il termine persona difficile
non si riferisce
al **valore della persona**,
ma al suo **comportamento**

Il focus non è su persone “cattive”,
ma su **comportamenti distruttivi**
che vengono messi in atto

Non è la persona, è l'effetto

Paolo non urla.

Non offende.

Non è maleducato.

Eppure, dopo ogni incontro con lui,
le persone escono confuse, rallentate,
svuotate.

Il problema non è chi è Paolo.
È l'effetto che produce.

Tassonomia delle PERSONE DIFFICILI

Alcuni **imparano** ad essere difficili,
perché risulta più comodo.

I loro comportamenti non sono casuali:
seguono spesso **strategie ben precise**.

E hanno un effetto chiaro:
tirano fuori il nostro lato peggiore,
minando motivazione, sicurezza ed efficacia operativa.

La speranza sbagliata

Ogni volta qualcuno dice:
“Dai, vedrai che capirà”.
“Prima o poi cambierà”.

Nel frattempo,
il comportamento resta identico.
E l'unica cosa che cambia
è il tuo livello di frustrazione.

La speranza non è una strategia

Le persone difficili sono ovunque
(e raramente diventano facili)

Riconoscerle e trattare con loro è l'unico modo per andare avanti
senza consumare tempo ed energia e portare a termine il lavoro

Che cosa le rende difficili?

Il comportamento di una persona difficile
è **abitudinario e ripetitivo**
e incide negativamente
sulla maggior parte delle persone intorno

Per questo le persone difficili diventano un problema per tutti

La buona notizia è che **non sono molte**.

Meno del **10%** delle persone
genera
oltre il **50%** dello stress del gruppo.

Il problema non è la quantità.
È l'impatto.

Il 10% che consuma il 50%

In un team di dieci persone,
nove lavorano, collaborano,
tengono il ritmo.

Una sola crea attrito.
Ma è di quella che si finisce
sempre a parlare.
È lì che finisce il tempo.
È lì che va l'energia.

Il dott. **Robert Bramson** e i suoi collaboratori hanno osservato e intervistato centinaia di persone scoprendo che alcuni modelli di comportamento si ripetono regolarmente.

Secondo Bramson, esistono **7 gruppi principali** di personalità difficili.

AO.L.S.I.N.E.I.

Un acronimo
per ricordare
le 7 principali tipologie
di persone difficili.

Il primo gruppo: Aggressivi Ostili

**È il più complesso da gestire
3 tipologie principali**

Carrarmati

Schiacciano e si fanno strada con la prepotenza.
Impongono, pretendono, dominano il confronto.

La voce sale.

Le frasi diventano ordini.

Non ascoltano: avanzano.

Se non ti sposti, ti passano sopra.

Se reagisci, accelerano.

Cecchini

Sparano e colpiscono con frasi pungenti.

Usano sarcasmo e ironia come armi.

Attaccano senza esporsi direttamente.

Sorride.

Fa una battuta.

Tutti ridono.

Tu no.

Perché sai che il colpo era per te.

Esplosivi

Un attimo prima sono composti. Poi, all'improvviso, perdono il controllo. Quando non capiscono o si sentono messi in difficoltà, perdono le staffe, colpevolizzando e accusando.

All'inizio è calmo, persino gentile.

Poi qualcosa non torna.

Una parola di troppo.

E improvvisamente

la stanza diventa una zona di guerra.

Camminare sulle uova

La riunione è appena iniziata.

Dopo due minuti lui alza la voce:

«Queste cose dovrete saperle. È evidente».

Qualcuno prova a intervenire,
ma viene interrotto.

Un altro tace.

Nel giro di poco
il tema non è più il problema da risolvere,
ma come evitare il prossimo attacco.

Il secondo gruppo Lamentosi

Si lamentano di tutto
e con chiunque,
ma **non agiscono mai**
per cambiare la situazione.

Portano problemi,
non cercano soluzioni.

Il lamento infinito

Nulla funziona.

Tutto è complicato.

Ogni soluzione ha un problema.

Se proponi un'idea,
ti spiega perché non servirà.

Il terzo gruppo Silenziosi (i “gusci”)

Ascoltano senza reagire.

Non rispondono, non si espongono,
non danno segnali chiari.

Puoi spiegare tutto con passione,
ma dall'altra parte
la reazione è zero.

Il muro di gomma

Spieghi.

Chiedi.

Aspetti.

Silenzio.

Non sai se ha capito, se è d'accordo,
o se è già altrove.

Il quarto gruppo **Inaffidabili (quelli che “sì, sì”)**

Sono cordiali, simpatici, estroversi.
Dicono sempre di sì.

Per piacere ed essere accettati
prendono impegni
che sanno di non poter rispettare.
E ti mollano quando hai bisogno.

Al posto dei documenti,
ti invitano a cena.

Il sì che non arriva mai

Entusiasmo massimo.

«Certo, nessun problema».

«Sì, lo faccio io».

Poi il tempo passa.

E quello che arriva
non è mai ciò che avevi concordato.

Dice sempre sì.

Il problema è che non viene.

E che **tu continui a credergli.**

Il quinto gruppo

Negativisti (quelli che sempre no)

Dicono no
a quasi tutto.

Qualunque cosa tu proponga,
conoscono qualcuno
a cui è già andata male.

Il no preventivo

*Non hai ancora finito la frase
che lui ha già finito il discorso.
Non si può fare. Non conviene.
È già successo e non ha funzionato.*

Il sesto gruppo

Esperti (quelli che “so tutto io”)

Amano spiegare ogni cosa
per filo e per segno,
con l’obiettivo implicito
di dimostrare
che hanno sempre ragione.

Si dividono in due sottotipi.

Bulldozer

Sono realmente preparati, ma **indisponenti**.
Ti travolgono con competenza,
come un modello Treccani che non si ferma mai.

Palloni

Hanno letto qualcosa, spesso superficialmente,
ma sono convinti di saperne più di chiunque altro.
Il classico “**dottor Google / ChatGPT**”.

Quando il sapere occupa tutto lo spazio

Fai una proposta.

Lui annuisce e inizia a spiegare.

Parla a lungo.

Ti interrompe per precisare.

Ti corregge sui dettagli.

Quando provi ad approfondire,
cambia argomento.

Ma continua a parlare.

Alla fine l'infinita riunione è finita.

Lui ha dimostrato di sapere.

Ma non si è deciso nulla.

Il settimo gruppo Indecisi (quelli dei “mille ma”)

Chiedono consiglio. Ascoltano.
Annuiscono. «Ci penso».

Richiamano e tornano
con le stesse domande.
La decisione non arriva.

Sperano che il problema
si risolva da solo.



Miguel Scordamaglia
Commercialista Strategico

COME GESTIRE



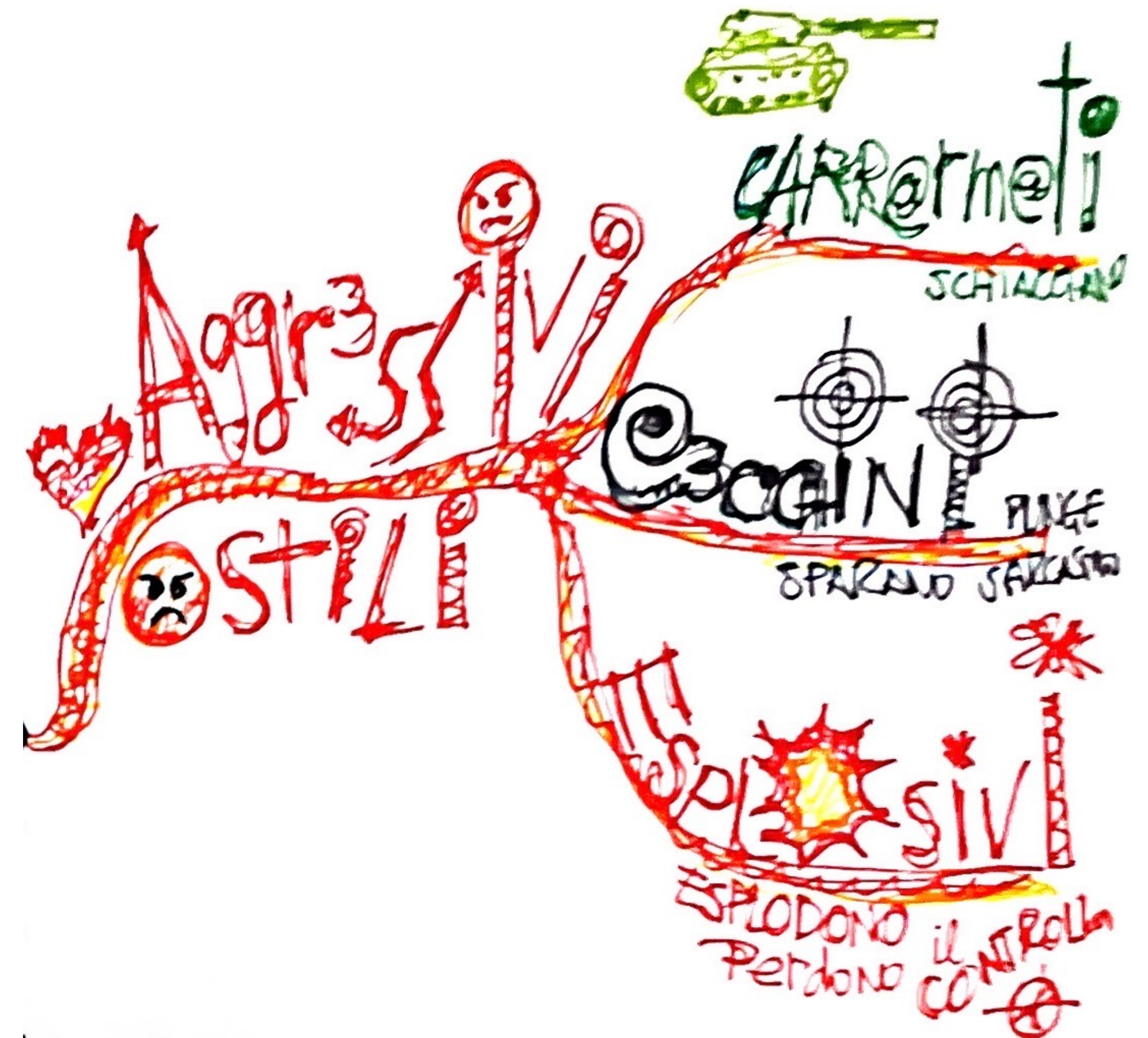
ANTIDOTI



Ora che il quadro è chiaro.

Passiamo a come intervenire.

Aggressivi Ostili



Criterio

Fermare l'attacco senza alimentare il conflitto, mantenendo un tono amichevole.

Indicazione operativa

- esprimi la tua posizione con calma e fermezza
 - evita di discutere o contro-attaccare
 - porta allo scoperto le frecciate chiedendo chiarimenti
- > veramente mi sta dicendo questo?

A.O. Aggressivi Ostili

Errore tipico

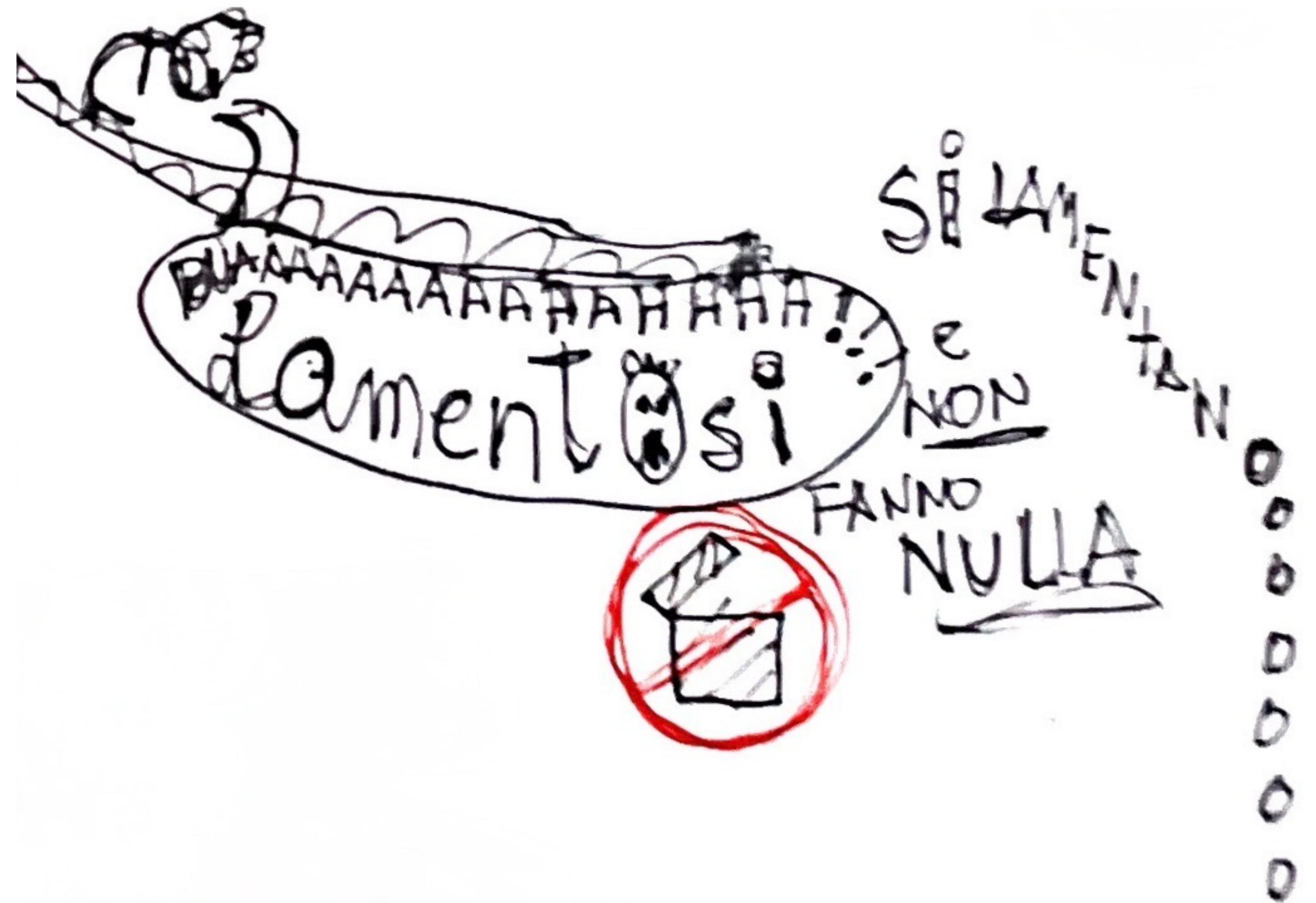
Reagire all'attacco.

- Alzare il tono
- Giustificarsi
- Contro-attaccare
- Cercare di “vincere” la discussione

Effetto

Il conflitto si intensifica e perdi il controllo della situazione.

Lamentosi



Criterio

Ascoltare senza farsi risucchiare.

Indicazione operativa

- riconosci ciò che dicono
- non schierarti né giustificarti
- riporta la conversazione sulle soluzioni

“Come si potrebbe risolvere questa situazione?”

L — Lamentosi

Errore tipico

Entrare nel lamento.

- Assecondare le lamentele
- Schierarsi
- Cercare di consolare
- Continuare ad ascoltare senza spostare il focus

Effetto

Il problema si rafforza e la conversazione non porta a nulla.

Silenziosi



i c.d. gusci

Criterio

Creare spazio senza forzare.

Indicazione operativa

- fai domande aperte
- accetta il silenzio senza riempirlo
- se non si aprono, esprimi il tuo punto di vista e lascia aperta la porta

S — Silenziosi

Errore tipico

Riempire il silenzio.

- Parlare troppo
- Spiegare ancora
- Anticipare le risposte
- Decidere al posto loro per chiudere il vuoto

Effetto

Il silenzio aumenta e la persona si chiude ancora di più.

Inaffidabili



quelli che dicono sempre si

Criterio

Riportare la relazione sui fatti.

Indicazione operativa

- chiarisci cosa possono **realisticamente** fare
- verifica tempi e impegni
- evita di rincorrere promesse non mantenute

I — Inaffidabili

Errore tipico

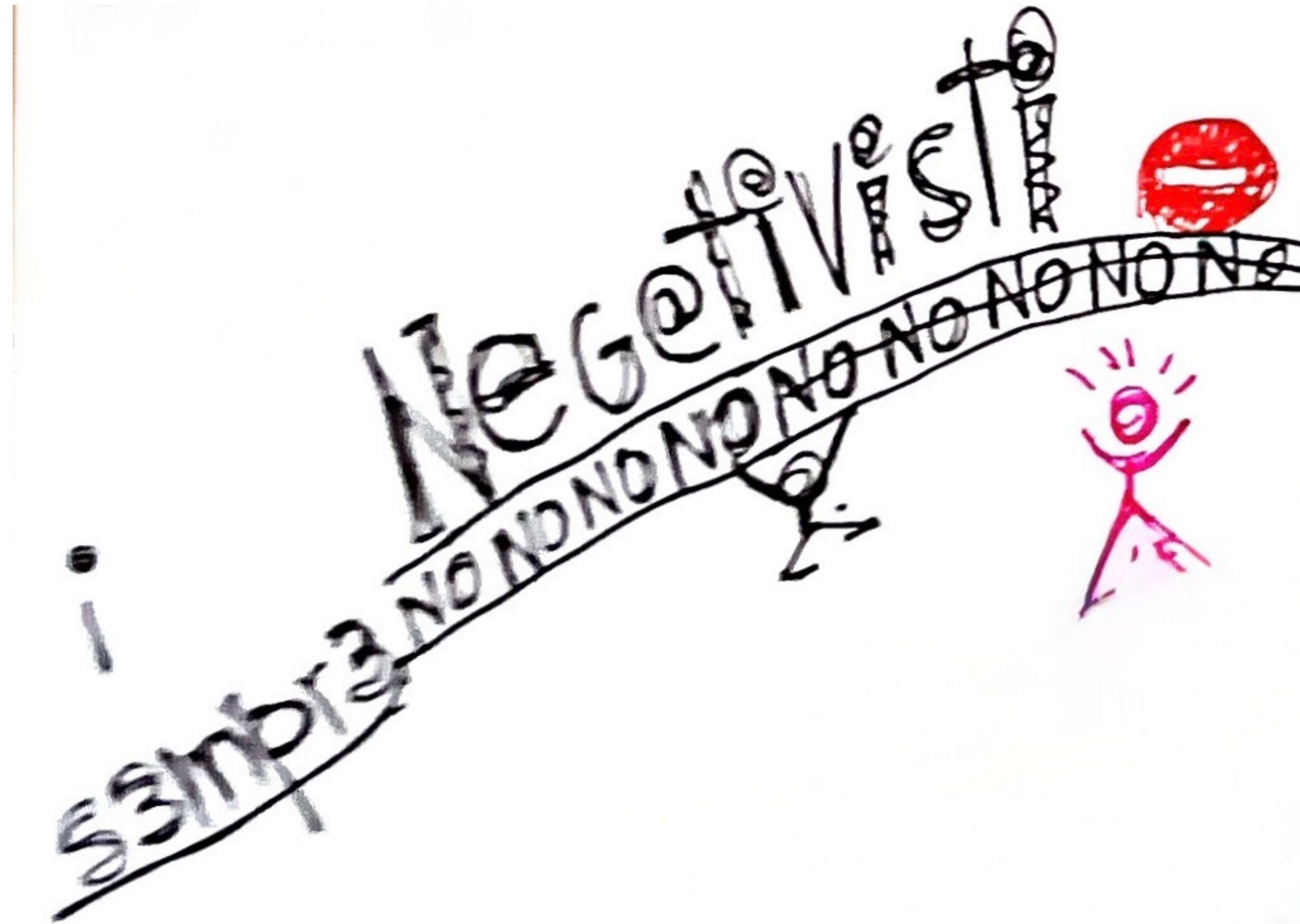
Continuare a fidarsi delle promesse.

- Accettare impegni vaghi
- Rimandare i chiarimenti
- Rincorrere chi non mantiene
- Sperare che “questa volta sia diverso”

Effetto

Le scadenze saltano e il lavoro resta bloccato.

Negativisti



quelli che dicono sempre no

Criterio

Non farsi bloccare dal pessimismo.

Indicazione operativa

- riconosci le obiezioni
- non discutere soluzioni astratte
- usa l'“ipotesi del peggio” per riportare concretezza

qual è la peggior cosa che potrebbe succederle se seguisse il mio consiglio?

N — Negativisti

Errore tipico

Cercare di convincerli.

- Discutere a lungo
- Portare esempi positivi
- Minimizzare i rischi
- Cercare l'approvazione

Effetto

Il no si rafforza e la conversazione si blocca.

Esperti



quelli che sanno tutto, proprio tutto

Criterio

Mantenere il ruolo senza competere.

Indicazione operativa

- se sono competenti, ascolta e **reformula**
- se sono superficiali, riporta i **fatti**
- evita di umiliarli o metterli in difficoltà

Fate domande per fargli capire che avete capito

EVITATE di dirgli che non ha capito nulla

E — Esperti

Errore tipico

Entrare in competizione.

- Cercare di dimostrare di sapere di più
- Correggerli pubblicamente
- Metterli in difficoltà davanti agli altri
- Smontare il loro ragionamento punto per punto

Effetto

La discussione diventa una gara e il lavoro si ferma.

Indecisi



quelli dei “mille ma”

Criterio

Restituire la decisione al legittimo titolare.

Indicazione operativa

- chiarisci il vero motivo del blocco
- proponi una sintesi delle opzioni
- dopo la decisione, offri sostegno

E — Indecisi

Errore tipico

Decidere al posto loro.

- Continuare a fornire informazioni
- Rispondere a tutte le domande
- Rimandare la scelta “per aiutarli”
- Assumersi il peso della decisione

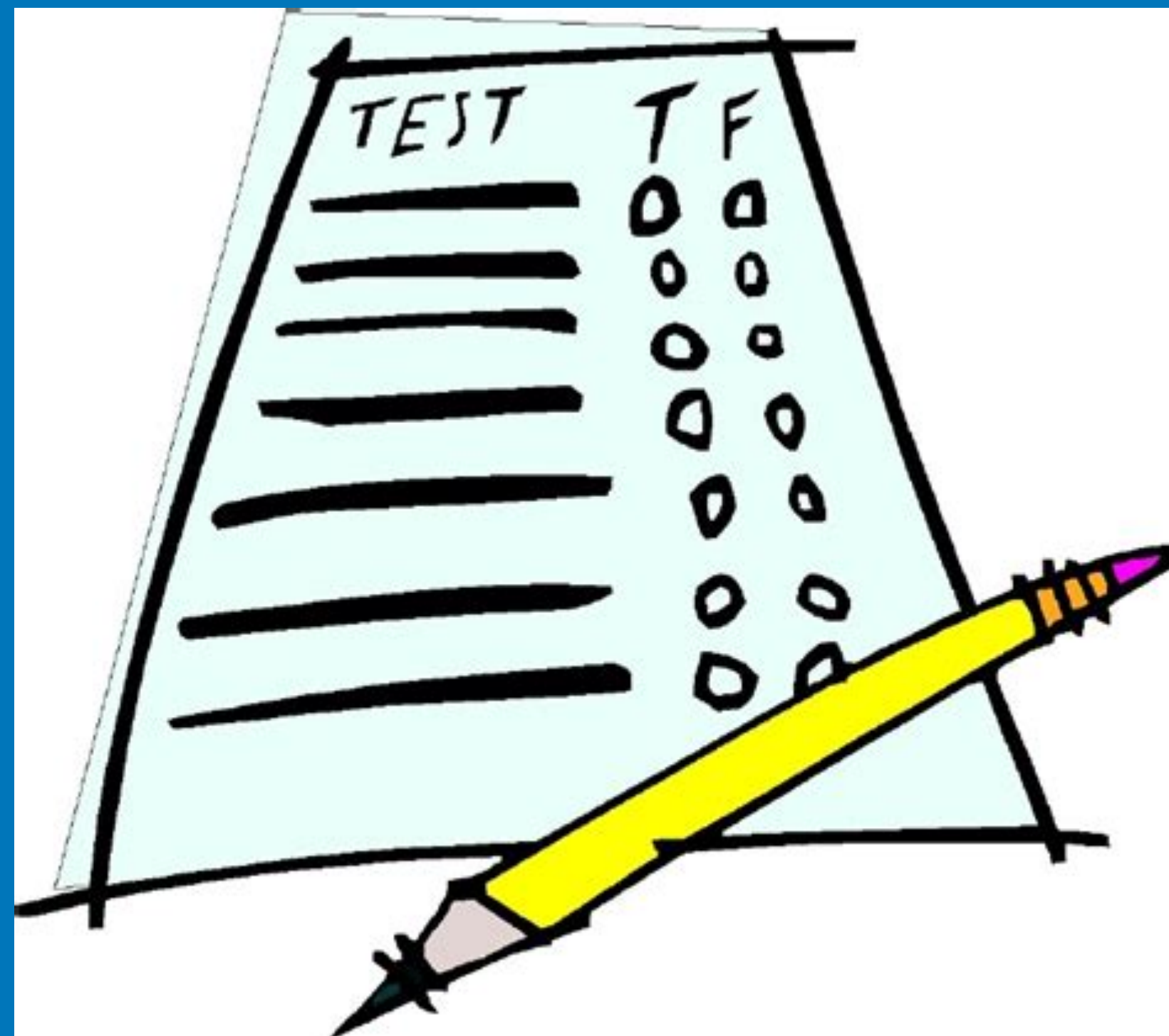
Effetto

L'indecisione si cronicizza e nessuno decide.

**Gestire le persone difficili
significa proteggere la relazione
senza sacrificare il risultato.**

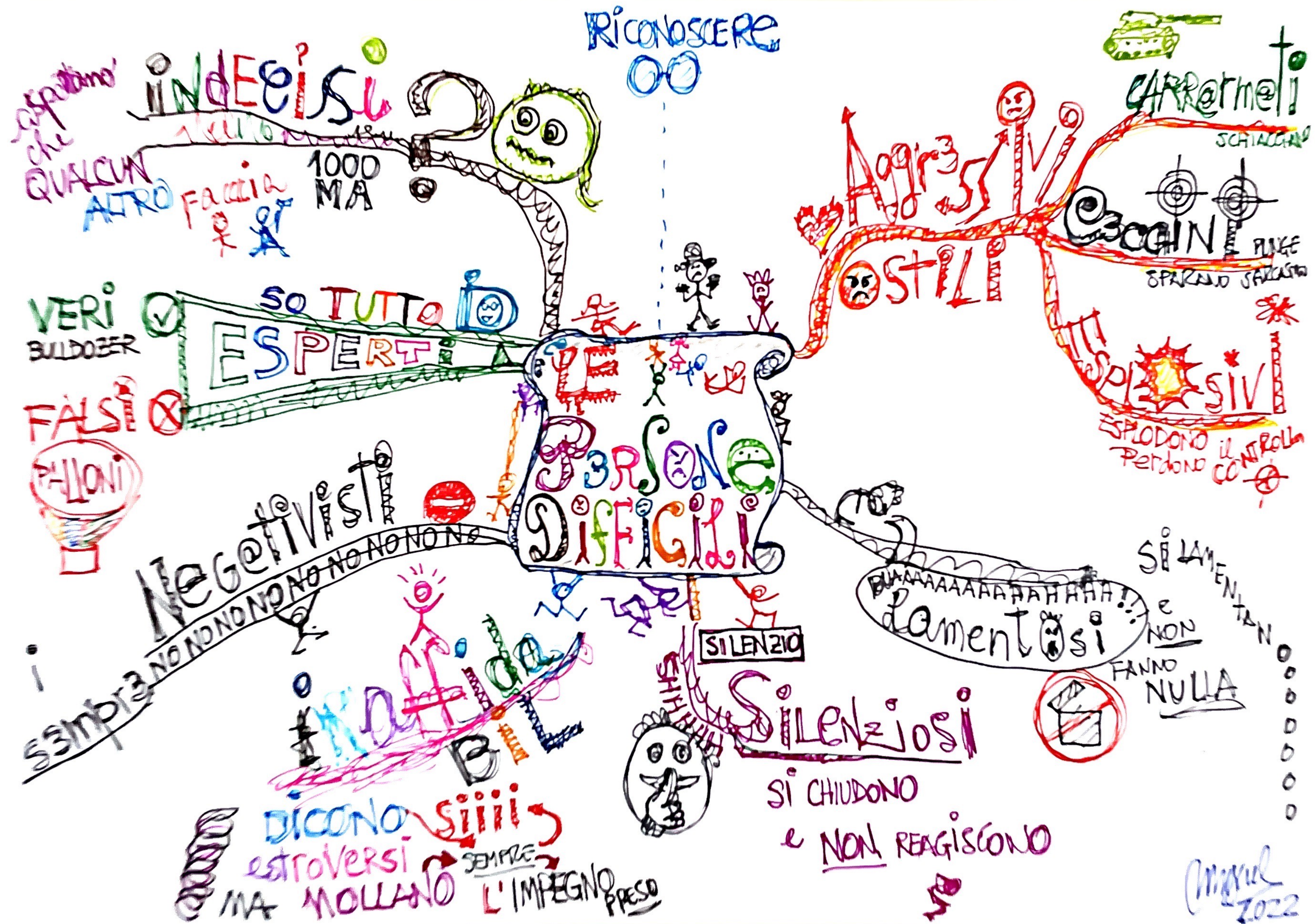
Non è una questione di capacità.
È una questione di consapevolezza.

Test di Autovalutazione



3'







Miguel Scordamaglia
Commercialista Strategico

Per approfondimenti
ms@scordamaglia.it

