



La sfida è ridurre gli effetti indesiderati e distruttivi di una situazione

Gestire i conflitti: la chiave è trovare un punto d'incontro



In una fredda serata due porcospini decidono di riscaldarsi stringendosi il più possibile uno contro l'altro, ma si accorgono ben presto di pungersi con gli aculei.

Allora si allontanano, tornando però a sentir freddo. Dopo tante faticose prove, i due porcospini riescono a trovare la giusta posizione che permette loro di scaldarsi senza pungersi troppo.



Il termine “conflitto” deriva dal latino cum-fligere, in altre parole urtare una cosa con un'altra; il prefisso - cum sta a indicare che l'urto non è unilaterale, ma coinvolge almeno due parti. Il significato generale è oggi quello di scontro, urto; tuttavia i livelli, le modalità e le cause dei conflitti sono molteplici.

Il concetto di conflitto all'interno delle organizzazioni è notevolmente cambiato nel corso del tempo, passando da una concezione negativa a una positiva: il modello organizzativo aziendale diffusosi negli anni Sessanta, infatti, prevedeva uno svolgimento routinario delle attività lavorative e considerava negativa-

di Lucia La Torre

mente il verificarsi di conflitti. In seguito, con il mutare delle strutture organizzative, il conflitto è stato considerato come un'opportunità di confronto e di chiarimento. Partendo dal presupposto che i conflitti sono inevitabili - secondo certi aspetti, anche desiderabile - all'interno di un'organizzazione, è importante saperli riconoscere, imparare a gestirli, mediarli in chiave positiva e considerarli come una possibilità di migliorare le relazioni piuttosto che come un problema. Inevitabile la distinzione tra i conflitti che si creano per il mantenimento del funzionamento esistente e i conflitti provocati dal cambiamen-

to. Infatti, ogni innovazione passa attraverso l'emergere di numerosi e diversi conflitti, tutti causati dalla “lotta” tra il mantenimento dello status quo e la prospettiva di una situazione futura che, non conoscendone le implicazioni, spesso appare minacciosa: soltanto se le persone riescono a concettualizzare una visione del futuro migliore del presente, il cambiamento è possibile. È possibile un cambiamento quando “passa attraverso il conflitto tra oggi e domani”.

Le cause del conflitto possono essere di tipo tecnico-organizzativo, oppure di tipo relazionale. Il conflitto tecnico-organizzativo è legato alla struttura e alle procedure da seguire e sorge ogni qualvolta

non siano assegnati a una persona un ruolo, delle mansioni e degli obiettivi chiari e precisi.

I conflitti relazionali, invece, dipendono dal modo personale di rapportarsi con le persone con cui si lavora e sono generalmente causati da una diversità a livello personale (incompatibilità di carattere, pregiudizi, diversa cultura e diverse esperienze di vita...), da un uso non corretto degli elementi di comunicazione (equivoci, critiche, scarsa trasparenza dell'informazione), dall'impatto delle emozioni (sentimenti feriti, risentimenti passati, antichi rancori) e/o dalle motivazioni comportamentali. Come in ogni interazione umana, anche nel conflitto tra individui l'assenza di comunicazione è impossibile e è nelle dinamiche comunicative che questo si esplicita, si conserva, si accresce.

È logico pensare, quindi, come conferma la letteratura specifica, che le competenze comunicative rappresentino lo strumento adatto per affrontare e gestire tali circostanze. Watzlawick insegna che l'aspetto relazionale nelle dinamiche comunicative sociali classifica l'aspetto di contenuto. Per la pragmatica della comunicazione umana il disaccordo a livello di relazione è molto più importante del disaccordo a livello di contenuto.

L'idea del conflitto, come motore delle cose e forza positiva, risale alle origini del pensiero filosofico. Secondo Eraclito (544-483 a.C.) il conflitto caratterizza la vera natura della realtà, è «madre di tutte le cose». Inoltre egli afferma: «Occorre sapere che il conflitto è co-

mune, che il contrasto è giustizia, e che tutte le cose accadono secondo contrasto e necessità», e che in ciò che «discorda sta l'armonia più bella». Qualsiasi conflitto crea all'interno di un'organizzazione un disequilibrio, un'entropia che genera energia che può essere utilizzata in modo negativo o positivo, dando luogo, rispettivamente, a situazioni conflittuali distruttive o costruttive.

Nel conflitto esiste un'opportunità di sviluppo e crescita, uno spazio di possibile creatività, in cui attivare competenze legate alla negoziazione e alla comunicazione; pertanto non deve essere messo a tacere o curato, come un male della società, piuttosto controllato e gestito perché è un segnale (sintomo) per ridefinire la situazione.

Un'interessante prospettiva viene dalla cultura cinese, per la quale la parola "conflitto" si rappresenta con un ideogramma composto dai simboli che significano rispettivamente "Pericolo e Opportunità".

Il conflitto non ha, dunque, né una natura imprescindibilmente benigna né, al contrario, maligna: è il nostro agire di conseguenza che può farlo diventare una reale occasione di crescita o un mo-

mento di scontro aperto e di rottura della relazione.

La sfida è di ridurre gli effetti indesiderabili e distruttivi di una situazione conflittuale, uscendo da stati d'impasse, attraverso un graduale passaggio da una condizione di confusione e sofferenza, originata dal conflitto, a una posizione di nuovo equilibrio.

Una situazione conflittuale costruttiva porterà all'armonizzazione. Stare dentro il conflitto in modo non distruttivo, portare le emozioni a evolvere in razionalità, riconoscere le proprie e altrui emozioni, facendo uso dell'intelligenza emotiva e mettendo da parte la presunzione, l'aggressione e il desiderio di rivendicazione sono tutte capacità che rientrano nella competenza di gestione del conflitto, una delle competenze che in letteratura decisionale sono definite "trasversali". Le competenze trasversali - intese come quell'insieme di qualità professionali di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, atteggiamenti, doti professionali e personali - diventano oggi il vero valore aggiunto che un manager possa esprimere nella situazione lavorativa.

Lucia La Torre
Psicoterapeuta

