

# Superare il conflitto

Formez●PA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



*Autore:* Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Superare il conflitto

## Noi e il conflitto

- Ripensando all'ultima volta che hai vissuto un conflitto sul lavoro, sapresti dire con esattezza quali erano i motivi del contendere e le posizioni delle parti?
- Come è andata a finire?
- A distanza di tempo, pensi di aver avuto ragione?
- Ci poteva essere una soluzione migliore per tutti?
- Pensi che sia possibile evitare i conflitti all'interno di un'organizzazione?

## Dietro il conflitto

Ecco alcune tra le infinite cause dei conflitti che viviamo ogni giorno all'interno delle organizzazioni o tra le organizzazioni:

- Un nuovo progetto che cambia l'organizzazione interna.
- L'assegnazione di obiettivi e competenze.
- La distribuzione degli incarichi.
- Le valutazioni periodiche.
- La partecipazione a un evento.
- L'accensione del condizionatore.

Possono cambiare l'intensità e l'estensione del conflitto, ma ci sono due ingredienti sempre presenti:

- una relazione a cui non si può sfuggire o non si vuole rinunciare (altrimenti invece del conflitto basterebbe un allontanamento);
- la sensazione che la vittoria di un contendente comporti la sconfitta dell'altro.

Attenzione: quello che conta è la sensazione di uno o entrambi i contendenti. Anche se, come vedremo, non è detto che sia corretta.

## Gli effetti immediati del conflitto

Fino a quando il livello di conflitto non supera una certa soglia, una minima competizione nel lavoro tra gruppi o tra aziende può avere un effetto tonico:

- migliora il clima interno, producendo la piacevole sensazione di essere nel gruppo dei

"buoni" o dei "migliori", circondati da persone leali e competenti;

- stimola la creatività, la soluzione dei problemi, il desiderio di migliorare, il cambiamento.

Ma oltre quella soglia le cose cambiano.

La prima vittima è il **clima** sociale, perché a nessuno piace vivere con il nemico alle porte o, peggio, seduto alla scrivania accanto.

Poi ne risente anche l'operatività, perché le energie migliori sono dirottate sul conflitto, che diventa il tema ossessivo di ogni discussione e di ogni pensiero.

Infine si riduce la capacità di analizzare la situazione e trovare soluzioni soddisfacenti.

Alla fine tutti si sentono perseguitati da qualcun altro. Tutti sconfitti. Quello che è difficile trovare è il vincitore.

C'è da chiedersi da cosa dipende il passaggio da un conflitto tutto sommato positivo a uno tragicamente distruttivo.

## Di male in peggio

Nelle organizzazioni, i conflitti iniziano quasi sempre da un motivo concreto: come ripartire le risorse, gestire un processo di lavoro, distribuire gli incarichi, sviluppare le attività e così via.

Motivi perfettamente razionali dietro ai quali, però, si annidano interessi contrastanti e divergenze sui valori. E sullo sfondo aspetti ineliminabili del funzionamento mentale, come l'aggressività, la paura, il bisogno di controllo, la tendenza ad attribuire agli altri intenzioni ostili.

Per questo motivo, di fronte a un attacco (vero o presunto) la nostra reazione istintiva non è una risposta di pari intensità, ma un vero e proprio **contrattacco**.

Se diamo retta all'istinto, cosa che avviene nella gran parte dei casi, i conflitti entrano in una spirale di intensità via via crescente e, contemporaneamente, cambiano natura.

È una vera e propria escalation, che rischia di portare esiti molto negativi per tutti.

Possiamo riassumere l'escalation del conflitto in **tre livelli** di intensità. È bene far notare subito che i primi due livelli rientrano ancora nell'ambito di una comunicazione legata, in qualche modo, al merito della questione scatenante. Mentre il terzo livello rappresenta una totale deriva

emozionale che molto difficilmente avrà possibilità di recupero pieno.

## Primo livello: la soluzione possibile

"Dovremmo prevedere l'apertura al pubblico anche nel pomeriggio: verremmo incontro alle esigenze degli utenti..."

"Eh, però bisogna considerare i turni del personale..."

È il primo livello di un conflitto che parte da un'idea a cui qualcuno si oppone. È un confronto fatto di dati, opinioni, punti di vista, scelte...

Un confronto è anche aspro, ma una buona soluzione è possibile, perché interessa realmente i contendenti:

- qualcuno può "vincere", se altri si rendono conto che la sua è l'opzione migliore;
- si può raggiungere un compromesso, in cui ciascuno rinuncia a qualcosa;
- nei casi fortunati si trova, creativamente, un'idea che supera il conflitto con piena soddisfazione di tutti (la cosiddetta soluzione "win-win", su cui torneremo più avanti).

PRIMO LIVELLO		
Vittoria/sconfitta 	Compromesso 	Soluzione "win-win" 
<i>Mi sacrifico: lo sportello al pubblico che serve di più in questo momento è quello del mio Settore!</i>	<i>Apriamo due sportelli, anche se ciò appesantisce notevolmente il carico di entrambi i Settori.</i>	<i>I nostri Settori possono gestire lo sportello in forma integrata con turni più leggeri!</i>

## Secondo livello: una parola di troppo

L'equilibrio di un conflitto al primo livello è instabile: per dare avvio all'escalation basta una parola di troppo...

"La tua idea di amministrazione è da regno borbonico..."

"Nuovi servizi senza le dovute coperture si fanno solo nel Paese delle Meraviglie.."

Ecco il livello due: le opinioni non vengono discusse, ma etichettate in senso negativo.

SECONDO LIVELLO   	
<i>La tua idea di amministrazione è da regno borbonico!</i>	
<i>Nuovi servizi senza le dovute coperture si fanno solo nel Paese delle Meraviglie!</i>	

Un conflitto che supera il primo livello non promette soluzioni positive, perché tende a trascinarsi indefinitamente o concludersi rompendo le relazioni.

Da conflitto nasce conflitto: una volta instauratosi il secondo livello, purtroppo il conflitto tende ad autoalimentarsi nell'escalation.

Alla fine, uno dei contendenti può anche "vincere", per abbandono o per un intervento esterno, ma è una vittoria che lascia risentimento e recriminazioni, pronte a riesplodere alla prima occasione.

### **Terzo livello: l'escalation è servita**

Dal livello due al livello tre il passo è breve:

"Siamo alle solite: si parla di migliorare i servizi, poi arrivano i guastatori!"

"Viva i guastatori, se impediscono ai quaquaraquà di fare danno!"

Queste frasi indicano che l'oggetto dell'attacco è già passato dalle opinioni dell'altro, all'altro in quanto tale, sulla spinta di sensazioni soggettive e considerazioni puramente personali. I contendenti hanno abbandonato non solo il merito originario della contesa, ma anche la fiducia (o il desiderio) che all'altro interessi risolvere la questione.

È per questo che i conflitti non si devono mai lasciare a se stessi. Per quanto possibile, bisogna prevenirli. E, nel caso, gestirli.

Vediamo come...

<b>TERZO LIVELLO</b> 
<i>Siamo alle solite: si parla di migliorare i servizi, poi arrivano i guastatori!</i>
<i>Viva i guastatori, se impediscono ai quaquaraquà di fare danno!</i>

## **Prevenire è meglio che combattere**

È possibile evitare i conflitti?

La risposta è "no"!

Evitare ogni conflitto è impossibile e forse nemmeno desiderabile in un'organizzazione che vuole evolvere.

Tuttavia è possibile almeno ridurre alcune delle principali fonti di conflitti distruttivi. Vediamo alcuni esempi:

- La scarsità di risorse inevitabilmente crea competizione. Se non si possono aumentare (cioè quasi mai), le regole di distribuzione devono essere chiare e prive di ambiguità. In caso contrario l'unica legge a cui tutti si adeguano è quella della jungla.
- La distribuzione dei compiti tra unità organizzative e, al loro interno, tra le persone, deve evitare sovrapposizioni e vuoti.
- Quando gli errori creano un danno, ammettere con franchezza le proprie responsabilità ha l'effetto di disinnescare una catena di recriminazioni e la caccia al colpevole.
- La scarsa comunicazione e la mancanza di trasparenza e partecipazione portano un clima di perenne sospetto, che non genera automaticamente i conflitti, ma alimenta i processi di escalation.

<b>PREVENIRE IL CONFLITTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsità di risorse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarire e comprendere le regole di distribuzione</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovrapposizioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarire e comprendere "chi fa cosa"</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammettere responsabilità e scusarsi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sospetti, incomprensioni, esclusioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare, coinvolgere</li> </ul>

Poi quando il conflitto arriva, si deve gestire...

## **Gestione e negoziazione**

Gestire un conflitto significa prima di tutto evitare l'escalation, ovvero mantenerlo o ricondurlo al primo livello in cui è possibile negoziare una via di uscita positiva.

Ma negoziare non vuol dire sedersi attorno a un tavolo per ripetere all'infinito le proprie ragioni. È invece un lavoro di approfondimento e comunicazione con l'obiettivo di:

- rendere espliciti interessi e bisogni in gioco;
- individuare le possibili soluzioni (compromesso, scelta "win-win").

Solo dopo sarà relativamente semplice valutare le opzioni e scegliere quella migliore.

Approfondiamo questi tre passi uno alla volta.

<b>GESTIRE IL CONFLITTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ blocco dell'escalation</li> <li>❖ negoziazione:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• emersione di interessi e bisogni</li> <li>• possibili soluzioni (compromesso, scelta win-win)</li> </ul> </li> </ul>

## Escalation? No, grazie

Evitare l'escalation è soprattutto una sottile questione di comunicazione, che richiede come primo passo una certa dose di **autocontrollo** per contenere le emozioni negative:

- la rabbia per un attacco ingiustificato;
- la delusione per una critica immeritata;
- il rancore per un torto subito.

È importante pensare che torti, meriti e ingiustizie possono apparire diversi da un altro punto di vista.

Il secondo passo consiste nel **separare il "chi" dal "cosa"**.

Dire: "La tale operazione è stata uno sbaglio!" o "Hai sbagliato!" non è la stessa cosa. Se poi alla frase "Hai sbagliato" aggiungiamo "come al solito", abbiamo completato l'opera di trasformare una constatazione, anche dura, in aggressione. A cui l'altro risponderà a tono.

Inoltre, per evitare l'escalation è utile concentrarsi sul "perché" degli errori e non sul "colpevole", chiarendo, se necessario, che: "Non è colpa di nessuno!", "Qui nessuno sbaglia intenzionalmente..." e così via.

Il terzo passo riguarda i nostri **messaggi**, che devono essere molto attenti e, se possibile, "delicati", con una grande cura non solo delle parole, ma anche del tono della voce, dei gesti, della postura e di certi comportamenti che, come la puntualità, manifestano attenzione e disponibilità.

Infine, che fare se è l'altro a non seguire questi buoni precetti?

L'importante è non accettare la trappola e riportare sistematicamente la discussione al merito del problema, invitando l'altro a esprimere le sue ragioni. Con metodo e, spesso, pazienza.

Perché il nostro vero obiettivo non è mettere l'altro in difficoltà, ma comprendere a fondo la situazione.

E vedere le cose con i suoi occhi, andando oltre alle apparenze...

<b>BLOCCO DELL'ESCALATION</b>	
Rabbia, attacchi, delusioni	✓ Controllo delle emozioni
Caccia al "colpevole":  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Come al solito, hai sbagliato!</li> <li>• Non vuoi capire!</li> </ul>	✓ Separare il "chi" dal "cosa":  <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Non è colpa di nessuno!"</li> <li>• "Qui nessuno sbaglia di proposito!"</li> </ul>
Attacco, disinteresse, indisponibilità	✓ Toni pacati, attenzione, disponibilità

## Posizioni, interessi e bisogni

Uno dei problemi che rendono difficile la soluzione positiva dei conflitti è che i contendenti sono perfettamente consapevoli solo delle proprie posizioni, cioè di quello che affermano di volere.

Ma non sempre le posizioni corrispondono del tutto ai loro **interessi**, cioè a quello che effettivamente desiderano. E, a loro volta, questi interessi combaciano solo in parte con i reali bisogni che, come abbiamo accennato parlando dei motivi dell'escalation, hanno radici profonde in aspetti emotivi e relazionali.

Per via di questo doppio spostamento, le persone, e talvolta le organizzazioni, in conflitto si trovano nella scomoda posizione di cercare di ottenere qualcosa trattando su qualcos'altro. Chiedono più risorse, posti in consiglio di amministrazione, fatturato o spazi commerciali, mentre hanno bisogno di non venire escluse, di essere visibili, di partecipare senza subire prevaricazioni.

Nella trattativa, lasciare spazio all'emergere di interessi e bisogni reali sgombra il campo da molti falsi problemi e amplia enormemente le possibilità di incontro. Perché anche quando le posizioni iniziali assomigliano a un muro contro muro, i bisogni sottostanti, per loro natura, possono essere soddisfatti da un insieme di soluzioni molto ampio. Così è facile trovare almeno un buon compromesso.

Ma prima abbiamo accennato a una soluzione ancora migliore, in cui sono tutti vincitori...

Per raggiungerla occorre cambiare gioco...

<b>EMERSIONE DI INTERESSI E BISOGNI</b>	
Bisogni reali ignoti	✓ Riconoscere i propri bisogni
Posizioni lontane dai bisogni sommersi	✓ Far corrispondere posizioni a interessi e bisogni reali
Muro contro muro tra falsi problemi	✓ Confrontare bisogni sottostanti

### **A che gioco giochiamo?**

La teoria dei giochi, la branca della matematica che studia i conflitti, chiama "**gioco a somma zero**", una situazione in cui il guadagno di un contendente equivale alla perdita di un altro. Come in una partita a poker.

Nella nostra cultura competitiva, viviamo la maggior parte delle relazioni, soprattutto sul lavoro, come un "gioco a somma zero", ovvero "lo vinco-tu perdi" (e a conferma scomodiamo le teorie di Darwin o frasi come "Mors tua vita mea", dove il latino evocerebbe chissà quale saggezza antica).

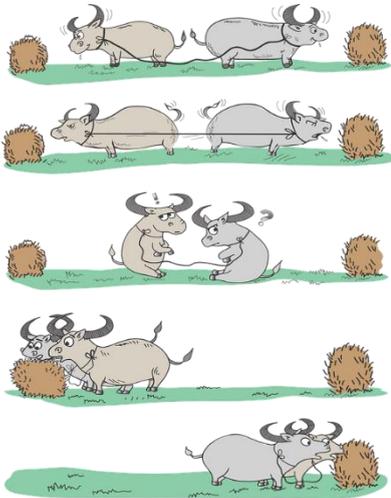
Si tratta però di una sorta di gabbia mentale che, in caso di conflitto, limita la possibilità di individuare soluzioni diverse da una, più o meno equa, divisione della torta.

Ma è proprio vero che viviamo in un mondo di giochi a somma zero?

Se analizziamo lucidamente i nostri conflitti organizzativi, scopriamo di no. E allora ci si apre il mondo, tutto da esplorare, dei **giochi a somma maggiore di zero**:

- partendo dagli interessi e dai bisogni reali, identifichiamo i punti comuni;
- sui punti comuni verificiamo la possibilità di unire gli sforzi;
- sul resto, individuiamo creativamente tutte le possibilità di collaborazione e poi scegliamo.

Gioco a somma maggiore di zero vuol dire “Io vinco-tu vinci”, in inglese “**win-win**”<sup>1</sup>, ad esempio: trovare insieme il modo di far lievitare meglio una torta invece di contendercela, far vincere tutti sostituendo la collaborazione alla competizione, esplorare insieme idee per una via d’uscita creativa a vantaggio di tutti [vedi vignetta].



È "la" soluzione di gran lunga migliore per ogni conflitto organizzativo.

Anche perché, in realtà, il gioco a somma zero non esiste: in tutti gli altri casi restano sul campo di battaglia molti più sconfitti che veri vincitori.

SOLUZIONE WIN-WIN	
Gioco a somma zero / Mors tua vita mea	✓ Gioco a somma maggiore di zero
Competizione	✓ Collaborazione
Dividere una torta tra due contendenti	✓ Far lievitare una torta più grande

<sup>1</sup>**Win-win** è un'espressione inglese traducibile come “io vinco-tu vinci”, in contrapposizione all'espressione *win-lose* (“io vinco-tu perdi”). L'espressione è comunemente usata per indicare una soluzione vantaggiosa per entrambe le parti coinvolte in un conflitto. Mettere in campo la strategia win-win presuppone un certo impegno e alcune attitudini personali, ad esempio:

- flessibilità,
- capacità comunicative
- fiducia e comprensione reciproca
- intelligenza creativa, ovvero la capacità di offrire o escogitare alternative che tengano conto del benessere di ognuno
- capacità di prendere decisioni fuori dagli schemi, ecc.

## Un percorso virtuoso

Abbiamo visto come il problema dei conflitti organizzativi non sia tanto la loro esistenza, bensì il modo in cui si affrontano.

La chiave per gestire i conflitti sta dunque nel seguire un percorso virtuoso che passa dai tentativi di prevenzione al blocco dell'escalation, all'esternazione dei bisogni reali e alla collaborazione per il vaglio di ogni soluzione possibile.

## Tu chiamale se vuoi... soluzioni!

Riassumendo: prevenire, gestire e risolvere i conflitti non è un percorso semplice.

Soprattutto quando il conflitto tende ad uscire dalla sfera cognitiva per toccare quella relazionale e emozionale, il rischio di non riuscire più a ricomporre la frattura è decisamente alto.

Come reagire se qualcuno ti provoca sul piano emotivo e personale? Cosa fare se un collega approfitta del tuo senso di responsabilità? Come rispondere quando gli altri sminuiscono le tue opinioni?

Il passo che consente alla tensione di travalicare il livello del conflitto è breve. Ma ci sono comportamenti che possono aiutarti sia a prevenire che a gestire il conflitto.

Rivediamone alcuni:

- **Esercitare l'autocontrollo emozionale.**

Non lasciarti coinvolgere nell'escalation di attacchi e contrattacchi. Cerca di vedere la scena dall'esterno, senza farti "intrappolare" nella spirale della relazione.

- **Ponderare la portata delle proprie affermazioni.**

Per esempio, invece di dire "Certi dirigenti dovrebbero avere le competenze giuste prima di decidere chi fa cosa", sottolinea che "L'attuale distribuzione degli incarichi sta creando dei problemi...".

- **Focalizzarsi sul "cosa" e sul "perché" del problema e non sul "chi" ha sbagliato.**

Ragiona sui fatti, sui problemi concreti, tenendoli separati dalla persona coinvolta.

- **Riconoscere i propri errori, rimediare e lasciar rimediare** ove possibile.

Lasciati dietro la gara nella conta storica di responsabilità ed errori passati, anche se reiterati e non rimediati. "Resetta" la situazione ogni volta che è possibile, recupera e

riparti da te.

- **Manifestare attenzione e disponibilità verso l'interlocutore.**

Usa toni pacati, sottolinea tutto ciò in cui sei d'accordo con l'altro e riassumi il suo punto di vista, prima di esprimere il tuo.

- **Far emergere bisogni, interessi e obiettivi reali.**

Riconosci i tuoi bisogni sommersi e sollecita quelli altrui. Per comprendere bisogni non detti, chiedi ad esempio "Mi fai capire l'importanza di questa cosa per te?".

- **Formulare richieste e soluzioni percorribili e specifiche.**

Invece di sfornare critiche fini a se stesse o etichettare negativamente idee e soluzioni, suggerisci miglioramenti concreti. O dai l'esempio in prima persona.

- **Individuare un terreno comune.**

Delimita esplicitamente e con precisione tutti gli aspetti non conflittuali, a partire dalle valutazioni condivise dei fatti e dagli obiettivi comuni.

- **Cercare una via d'uscita creativa a vantaggio di tutti.**

Sostituisci la collaborazione alla competizione, usando la logica "win-win".

“Insomma, se non riesci a evitare la scintilla del conflitto, affidati alla scintilla della soluzione!”