

Gestire i conflitti

di Alberto Corcos

Il conflitto fa parte della vita, segna la nascita e la crescita dell'individuo. Le montagne più alte sono nate da due croste del pianeta che si sono scontrate. Il conflitto non va temuto, ma va gestito e considerato una fonte di energia. Non c'è conflitto che non possa essere risolto con uno o più di questi approcci:

- a. Chiamare il conflitto col suo nome, riconoscerlo e cercare di superarlo rivolgendo i contendenti verso un obiettivo di livello superiore condiviso
- b. Rivolgere l'attenzione del gruppo alle regole di base
- c. Mettere il conflitto in freezer: riconoscere che c'è divergenza di vedute, che questa deve essere accantonata per progredire col lavoro, nel rispetto di tutte le opinioni
- d. Invitare i contendenti a prendersi qualche minuto di break per distendersi
- e. Se uno dei membri di un team è insistentemente polemico su tutto e con tutti, occorre parlarne con il suo manager per allontanarlo dal gruppo (dopo averlo ascoltato in privato).

Ecco alcune considerazioni aggiuntive su come gestire i conflitti per trasformarli da uno sterile braccio di ferro (io vinco – tu perdi) in una situazione positiva da cui far nascere rapporti migliori o idee più produttive (vincere assieme). Naturalmente in questa sede ci occupiamo solo degli aspetti razionali e tattici dei conflitti.

Quattro tattiche per gestire i conflitti

La maggior parte di noi non è abituato a gestire i conflitti in modo razionale, anzi, se mai lo fa reagendo istintivamente ed aggressivamente. Quando nel mondo del business si avvertono delle tensioni, c'è chi risponde interpretando quelle tensioni come dei segnali di un conflitto in atto contro loro stessi. Invece bisognerebbe essere cauti prima di dichiarare il conflitto, curando di approfondire comportamenti e segnali che giungono dalle altre persone. C'è anche chi è più incline a mediare ed a negare il conflitto aperto, poiché lo teme assieme alle possibili implicazioni sociali che ne potrebbero derivare. Altri invece lo vedono come una propria capacità di sostenere con forza una posizione personale.

Se invece vogliamo *gestire razionalmente* i conflitti in modo *adeguato al contesto*, è necessario innanzi tutto saperli *riconoscere* ed *analizzare*, identificando le situazioni e le parti realmente coinvolte. Una volta che è chiaro che si tratta di un conflitto (cioè identificati l'origine, il sistema dei rapporti e le relative implicazioni), razionalizzati i suoi costi e benefici, si potrà decidere se vale la pena affrontarlo.

Il famoso stratega Sun Tsu, vissuto circa nel 3000 a. C. affermava che *la migliore strategia possibile è quella che porta a vincere una guerra senza combattere*.

Le tattiche che seguono sono solo una parte degli strumenti della Negoziazione e servono per orientare le nostre risposte, le quali si esprimeranno nei tempi e nei modi coerenti con ciascuna specifica situazione.

TATTICA N°1

Negazione	Evitamento
<p>Questo comportamento consiste nel rifiutare ostinatamente di vedere il conflitto, quando in realtà esiste. Esso è piuttosto pericoloso per chi l'attua, perchè questa decisione comporta di non governare la situazione, ma di esserne governato.</p>	<p>È la decisione razionale di rinunciare al conflitto, poiché il rapporto presunto di costi / benefici sarebbe sfavorevole.</p>
<p><u>Questa tattica è funzionale quando:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▶ Fare qualcosa, reagire, può danneggiare una relazione importante▶ Si sta cercando di creare o mantenere la relazione con un estraneo o una persona di cui sappiamo ancora poco▶ Sappiamo che "non reagire" oggi, non comporterà nuovi problemi in seguito▶ Il tempo, le energie e le frustrazioni collegate ad una reazione comporterebbero un peso superiore ai benefici attesi <p><u>Questa tattica è da evitare quando:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'oggetto del conflitto è importante per la propria persona o per l'organizzazione di cui si fa parte▪ Le conseguenze delle azioni, o delle ritorsioni, dell'altra persona o del suo ambiente nel medio periodo potrebbero dare dei problemi	

TATTICA N°2

Mediazione

Questo concetto suona (quasi) sempre bene... Esso significa *rinunciare a perseguire attivamente al 100%* il proprio scopo, ciò che si vorrebbe realizzare o affermare e *smettere di opporsi* a ciò che l'altra persona vuole. Si cerca insomma un equilibrio, una sorta di "cessate il fuoco", ma non ancora un vero e proprio compromesso.

Questo comportamento evita il confronto e uno scontro diretto; va bene se la controparte ha molto più potere e potrebbe decidere di usarlo *a nostro svantaggio*.

Mediare è utile anche nel caso in cui volessimo iniziare o mantenere con la controparte una relazione di medio-lungo termine, per cui il costo di una rinuncia oggi porterebbe dei vantaggi in futuro.

Questa tattica è **funzionale** quando:

- ▶ Il contenzioso non è tanto importante per noi, quanto lo è la ricerca di un rapporto positivo a medio-lungo termine con quella persona
- ▶ La controparte ha un potere ed un controllo della situazione decisamente superiore, per cui è chiaro in partenza che potrebbe scaturirne una sconfitta per noi

Questa tattica è **da evitare** quando:

- L'oggetto del conflitto è importante per la propria persona, o per l'organizzazione di cui si fa parte ed è improponibile di lasciare perdere
- Si proverebbe rimorso o recriminazione se si lasciasse perdere
- Una rinuncia significherebbe abdicare o dimostrare insicurezza nel ruolo che ricopriamo e contro il quale è rivolto il conflitto, mentre occorre ristabilire il principio di competenza o di autorità

TATTICA N°3

Compromesso
<p>Questa strategia applica la logica “Vinco io e Vinci tu”, a seguito di una negoziazione che potrà portare come risultato che ciascuna delle parti uscirà vincitrice, <i>anche se soltanto parzialmente</i>. Un partner avrà fatto alla controparte delle concessioni, per cui tutti gli attori saranno alla fine parzialmente soddisfatti, almeno per un periodo sufficiente per trovare nuove e più soddisfacenti soluzioni.</p>
<p><u>Questa tattica è funzionale quando:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▶ Ciascuna delle parti è in grado di rinunciare a qualcosa di minore valore per sé ma di grande valore per la controparte e <i>senza danno</i>▶ Non c'è tempo o altre risorse per trovare soluzioni completamente soddisfacenti▶ In gioco non ci sono interessi troppo elevati <p><u>Questa tattica è da evitare quando:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'oggetto del conflitto è di vitale importanza per (almeno) una delle parti e le soluzioni di compromesso non risolvono il problema▪ Entrambe le parti provano risentimento per non essere riusciti nei loro intenti, perché i benefici del compromesso non vi corrispondono▪ La controparte non si mostra interessata ai compromessi, temporeggia e cerca d'imporre la sua soluzione, o di usare il potere

TATTICA N°4

Competizione

È un approccio che usa il potere per imporre alla controparte la propria soluzione, così che *una parte vince e l'altra perde*. La competizione si basa appunto su questo principio.

Si tratta di una strategia molto rischiosa, perché vincendo nel breve termine, non ci si garantisce di evitare una rivincita nel medio termine; e comunque la relazione sarà minata per il futuro. Quando si perde, allora la sconfitta è veramente completa, non ci sono appelli.

Il ricorso al potere e la conseguente vittoria nel gestire un conflitto, fa sì che facilmente, per "tagliare corto", si continui a ricorrervi, rafforzando il senso di autorità.

Questa tattica è **funzionale** quando:

- ▶ Si è nella posizione di poter prendere decisioni unilaterali, è in gioco una decisione di vitale importanza e non c'è tempo per negoziare, se non rischiando un disastro
- ▶ Un partner ha più potere e capacità di persuasione della controparte
- ▶ Gli interessi in gioco sono molto alti
- ▶ Si è assolutamente sicuri di fare la cosa migliore
- ▶ Qualcuno si aspetta da noi che prendiamo una decisione che ci compete per ruolo e posizione

Questa tattica è **da evitare** quando:

- L'oggetto del conflitto non è importante
- Gli interessi in gioco sono bassi
- Abbiamo bisogno d'instaurare con la controparte una collaborazione di una certa durata
- Non possiamo prenderci il rischio di perdere completamente