



Paolo Zaccari - Laureato in Psicologia presso l'Università degli Studi di Parma e specializzato in Psicoterapia a indirizzo Cognitivo-Comportamentale. Esperto in Disturbi d'Ansia, dell'Umore e in Psicogeriatría, ha collaborato con numerose Strutture Psichiatriche e RSA lombarde, nelle quali si occupa anche di formare il personale. Per info: paolo.zaccari@libero.it

Superare i conflitti

di Paolo Zaccari

Se volete utilizzare strategie efficaci per la risoluzione dei conflitti, dovete, prima di tutto, capire che cos'è un conflitto, in quanto non tutte le liti rientrano in questa categoria. Le piccole discussioni, per lo più banali, si risolvono da sole. Se entrambe le parti sono di fatto reciprocamente ben disposte, l'accordo si raggiunge, di solito, dopo poco tempo. Ma possono esserci problemi così profondi che non possono semplicemente svanire.

Il conflitto è difficile da evitare soprattutto quando si scontrano valori, obiettivi e ideologie diversi. Nei conflitti professionali, inoltre, le parti sono costrette a continuare a lavorare insieme nonostante le divergenze.

UNA VALUTAZIONE CORRETTA

L'esperienza può portarci a ritenere un conflitto come una situazione ingestibile, problematica o eccessivamente dolorosa determinando vissuti emotivi negativi gestiti attraverso strategie non sempre funzionali. **C'è chi tende a prevaricare l'altro e manifesta aggressività** (salvo poi sperimentare vissuti di colpa), **chi, al contrario, tende a subire, a essere accondiscendente** (e sperimenta un senso di impotenza, frustrazione o umiliazione) ... In tutti questi casi dobbiamo comprendere che qualcosa non sta funzionando e che il conflitto non obbliga necessariamente a vivere questo tipo di emozioni. **Certo, la frustrazione, l'irritazione, la rabbia, sono comprensibili quando le cose non vanno come noi vorremmo, ma possiamo superarle in modo da non produrre ulteriore sofferenza e disagio.**

Il conflitto, infatti, se ben gestito, stimola la ricerca di soluzioni creative, il cambiamento, apre la mente a nuove prospettive, può rappresentare una fonte preziosa di cambiamento organizzativo e personale. Nei gruppi, può anche essere produttivo: rafforza i rapporti, costringendoci a guardare in faccia noi stessi e i nostri antagonisti, ad ammettere che possono esistere diversi punti di vista e spingendoci a capire perché esiste questa differenza.

La consapevolezza di "universi differenti" stimola la nostra capacità di mediazione, rafforzando il rapporto anziché indebolirlo. Da non trascurare il fatto che ogni conflitto, una volta risolto, aumenta la fiducia reciproca: se le divergenze sono state appianate, gli interlocutori si fideranno maggiormente l'uno

BIBLIOGRAFIA

- *Gestire i conflitti interpersonali*
Didier Noyè.
- *Come gestire i conflitti*
Pier Paolo Sposato.
- *Il conflitto in azienda*
Stefano Masci.

dell'altro, sapendo che le loro posizioni non si escludono a vicenda. **L'esito positivo del conflitto interpersonale, inoltre, produce un aumento di autostima perché fa riflettere sulle proprie capacità personali, facendo emergere i propri punti di forza, stimolando la creatività e la produttività.** La discussione tra pareri diversi apre la strada a nuove prospettive. In pratica, il conflitto è una forma efficace di confronto costruttivo. Tuttavia, prima di capire come riuscire a gestirli, bisogna considerare l'esistenza di varie tipologie.

CONFLITTI INTERNI E INTERPERSONALI

Non sempre i conflitti sono tra più parti coinvolte. **Spesso una persona può avere un conflitto nascosto dentro di sé; ciò avviene, ad esempio, quando devono essere prese decisioni difficili.** Gli ostacoli, in questo caso, derivano spesso dal fatto che entrambe le scelte appaiono ugualmente giuste, o entrambe negative e implicano sia vantaggi che svantaggi.

Questa forma di conflitto raramente porta a controversie, ma crea comunque problemi. **È normale, inoltre, che insorgano conflitti più o meno gravi nei luoghi in cui convivono più persone.** Anche quando non si hanno cattive intenzioni durante una discussione, possono venire alla luce fattori inaspettati che aggravano una situazione benevola.

Gli scontri spesso sorgono anche quando non ci sono ragioni reali, ma si sono creati dei malintesi.

Questi conflitti di comunicazione non sono affatto rari. Per risolverli, è necessario individuare gli errori fatti. Diverso è il caso se non ci sono dei motivi razionali identificabili: ad esempio quando due dipendenti non si sopportano. **Talvolta possono nascere conflitti solo perché esistono personalità diverse che non riescono ad andare d'accordo.**

Tali conflitti relazionali sono di natura umana e difficilmente si possono evitare. Una gestione consapevole è ancora più importante quando a scontrarsi sono due personalità diverse o che rivestono ruoli differenti. Può accadere, infatti, che il

ruolo rivestito non corrisponda al nostro percepito come spesso accade nei conflitti di potere, quando, ad esempio, una persona crede di essere gerarchicamente più in alto dell'altra.

Nessuna delle due vorrà rinunciare alla propria posizione e nessuna delle due sarà disposta a sottostare alla collega di pari grado. **Esistono anche ragioni razionali dietro a un conflitto.** All'interno delle famiglie, nelle cerchie di amici e nella vita professionale, le opinioni possono differire. **La maggior parte delle volte il problema nasce perché si hanno prospettive diverse.** Un conflitto materiale si verifica quando, ad esempio, si vogliono perseguire soluzioni o obiettivi diversi. Un conflitto di valori, invece, riguarda gli atteggiamenti e le convinzioni delle persone coinvolte: **tendenzialmente a nessuno piace rinunciare ai propri valori e questo rende difficile raggiungere dei compromessi.**

INTERVENIRE PRONTAMENTE

Un conflitto si può riconoscere da vari segnali, quali l'evitamento reciproco, l'indifferenza, una comunicazione non verbale orientata a chiusura e ostilità, fino all'innescarsi di veri e propri episodi di aggressività (verbale e, nei casi più gravi, anche fisica). **I conflitti latenti tendono a crescere nel tempo. Per evitare che ciò accada, si dovrebbe intervenire il più presto possibile.** È proprio nella fase iniziale di un conflitto che è più facile trovare una soluzione, in modo che entrambe le parti possano uscirne soddisfatte.

Quanto più un conflitto progredisce, tanto più diventa difficile raggiungere una soluzione amichevole. Con grande probabilità almeno una parte non sarà d'accordo con il chiarimento. **Quando un litigio si protrae nel tempo nessuna parte è vincitrice ed entrambe devono fare i conti con grosse perdite.** Il problema è che tutti noi pensiamo

al conflitto interpersonale in termini competitivi. In sostanza, concepiamo il conflitto come una sfida tra due contendenti, che porta alla vittoria dell'uno e alla sconfitta dell'altro. **Le ragioni e le esigenze dell'altro sono sistematicamente ignorate, invece, dovrebbe esserci idealmente un ambiente sereno che coinvolga tutti i contendenti.** Tuttavia, non sempre è possibile soddisfare al 100% le aspettative e i desideri di entrambe le parti. Si possono delineare quattro tipologie di risultato della gestione dei conflitti:

LOSE-LOSE: questo risultato ha lasciato insoddisfatte entrambe le parti. Di solito una tale situazione si sviluppa nella vita lavorativa quotidiana quando

“ Il conflitto è componente integrante della vita umana, si trova dentro di noi e intorno a noi. ”

Sun Tzu



un superiore conclude un conflitto con una decisione severa e ignora così le aspettative di coloro che sono coinvolti.

WIN-LOSE: in questo risultato solo una parte trae vantaggio dalla gestione del conflitto. L'altra parte non viene soddisfatta e questo può portare potenzialmente a conflitti ulteriori.

WIN-WIN: questo è il risultato migliore: permette a entrambe le parti di uscire soddisfatte dal conflitto. Esiste una soluzione soddisfacente per tutte le parti, nessuna viene ignorata.

50:50: un compromesso equo, non un risultato ideale, ma soddisfacente.

Entrambe le parti devono rinunciare a parte dei loro desideri, ma possono anche avanzare proposte in eguali proporzioni.

Spesso, il passo più difficile è proprio riconoscere l'esistenza di un conflitto. Riconoscere in modo aperto e onesto l'esistenza di una conflittualità è il primo

passo per poterla utilizzare proficuamente. Fatto ciò, **in secondo luogo, occorre analizzare lucidamente il conflitto nelle sue diverse componenti, ponendosi alcune domande:**

Perché è nato e in che modo si è sviluppato? Da quale atteggiamento è attivato? Le persone che causano il conflitto ne sono consapevoli? Quale è il contesto?

L'esame del contesto e dell'ambiente in cui si sviluppa il conflitto può aiutarci a **capire la sua natura e la sua gravità**, quindi possiamo porci altre domande. *Questa persona ha problemi solo con me? Quali sono i comportamenti e le azioni che caratterizzano il conflitto? Ci sono altre parti coinvolte? Qualcuno sta alimentando il conflitto? E, se sì, cosa ci guadagna?*

VALIDI SUGGERIMENTI

Partiamo da un presupposto: tutti i conflitti sono dinamici, si sviluppano e cambiano nel tempo. Una volta compreso questo punto fondamentale possiamo provare a entrare nel confronto risolutivo vero e proprio. Ecco una guida di 10 passi per rendere il conflitto un momento di crescita nella relazione.

1. Rimaniamo focalizzati sull'oggetto del problema. Le emozioni spesso portano alla degenerazione del conflitto. Per questo motivo la conversazione non dovrebbe mai allontanarsi dal concreto. Gli attacchi personali sono inappropriati e controproducenti.

2. Cerchiamo sempre di mantenere una logica win-wi. Chiunque prenda parte a una discussione senza la volontà di riavvicinarsi all'altro ostacola qualsiasi possibilità di soluzione.

Per riuscire a risolvere un conflitto bisognerebbe cercare punti in comune e ripartire da quelli.

3. Esplicitiamo il conflitto. Rendiamo partecipe l'antagonista del nostro sentire e del disagio che proviamo.

4. Prendiamo tempo. Non reagiamo subito (attacco, fuga e immobilizzazione non sono utili per gestire il conflitto). Passiamo da una logica reattiva a una logica comunicativa.

5. Manteniamo una comunicazione rispettosa. Anche in caso di controversia, le parti dovrebbero trattarsi a vicenda con rispetto. Ciò significa riuscire a contenere la rabbia. Esistono in realtà diversi passaggi tra il sentire l'emozione della rabbia ed esplicitarla: accoglimento e mentalizzazione. Accogliere la rabbia significa riconoscerne la legittimità, al di là delle motivazioni, e osservarla

senza giudizio. Mentalizzare significa elaborare la rabbia, comprendendo le ragioni e le intenzioni dell'interlocutore. Riconoscere la rabbia prima di esplicitarla permette di avere a disposizione molte più opzioni. Prediligiamo uno stile comunicativo autorevole anziché uno stile autoritario.

6. Rispettiamo i contenuti e i confini del conflitto. Non generalizziamo. Evitiamo i paragoni e limitiamoci al caso specifico.

7. EsercitiAMO la libertà di critica. Limitiamola, però, solo al comportamento oggetto del conflitto, non alla persona. Più si rimane focalizzati sui comportamenti, più è facile trovare opzioni alternative.

8. EsercitiAMO la libertà di dire NO. Essere compiacenti non è utile nel gestire la conflittualità. L'atteggiamento assertivo permette di difenderci dai manipolatori e dagli opportunisti.

9. IndividuiAMO i bisogni sottesi. Passiamo dall'attacco all'empatia. Dietro la rabbia, spesso si nasconde la paura (ad esempio, quella di non essere importanti o di essere rifiutati).

10. Utilizziamo un corretto approccio problem solving. La migliore soluzione possibile viene trovata sulla base di criteri di valutazione oggettivi. Entrambe le parti hanno concordato in anticipo questi criteri. Al fine di mantenere un processo equo, tutti i vantaggi e gli svantaggi di una soluzione dovrebbero essere discussi e nessun dettaglio andrebbe tralasciato o occultato. Individuare strategie sulla base di interessi comuni facilita un compromesso che soddisfi entrambi. Se uno dei due rimane sconfitto, preparerà il terreno per la vendetta successiva. Il compromesso può durare solo se esiste una soddisfazione comune (anche parziale).