

HR/organizzazione

Conflitti sul lavoro, un male fisiologico che richiede capacità di gestione

“

Incomprensioni e attriti punteggiano spesso la vita aziendale. Se non risolti correttamente, creano un clima malsano, diminuiscono la coesione del team e riducono la produttività

”



di Rino Sardo

La vita aziendale è punteggiata da numerosi momenti di asperità, di disaccordo, di incomprensione. La gestione e la risoluzione di questi conflitti sono

spesso causa di fatica e stress che conduce a un giudizio negativo sui conflitti stessi, visti come un intralcio inutile e ridondante al raggiungimento dei risultati organizzativi.

Numerose sono, infatti, le situazioni di potenziale conflittualità legate a incomprensioni relative ai contenuti della comunicazione, ai conflitti relazionali, a quelli sui valori e al sistema organizzativo: conflitti tra unità che hanno missioni contrastanti, tra funzioni che sono legate da un rapporto cliente-fornitore, conflitti legati alla definizione dei ruoli o delle posizioni.

Il conflitto è sempre presente, secondo il tasso fisiologico proprio di ogni entità sociale. Quando, però, non trova canali di elaborazione, allora crea gravi danni, rallenta l'attività, porta a vertenze giudiziarie lunghe e inutili. È più opportuno imparare a gestirlo, a prevenirlo e a risolverlo, se pensiamo a quanto tempo ed energie liberi professionisti, consulenti, dirigenti e impiegati investono per trattare, concludere accordi, risolvere controversie commerciali, e a quanto sia vitale per un'azienda mantenere i legami con le parti e controparti.

Se ci soffermiamo, in particolare, sui conflitti in ambito lavorativo, possiamo affermare che essi producono un clima malsano che riduce la produttività, diminuisce la presenza stessa del lavoratore sul luogo di lavoro aumentandone le assenze e qualche volta provocando *burn out*; in altre parole, la crisi soggettiva di quella persona, fino al punto da non essere più in grado di svolgere adeguatamente il proprio lavoro o da costringerla a chiedere



“

Il dato conflittuale è ineluttabile, ma secondo alcuni studiosi è sempre, in qualche modo, positivo: “parla”, descrive una situazione organizzativa che deve essere interpretata

un cambio di lavoro o, in casi estremi, a licenziarsi.

Si può dire, al contrario, che un buon clima lavorativo, delle buone relazioni interpersonali e di gruppo, l'accettazione e il sostegno reciproci sono strumenti essenziali per una buona qualità del lavoro svolto, per far diminuire le assenze e aumentare la creatività, l'innovazione e il cambiamento. Molti studi sul tema sostengono infine che la qualità del servizio

offerto ai propri clienti da un gruppo di lavoro è direttamente proporzionale alla qualità della vita di quel gruppo stesso.

È necessario, allora, da un lato costruire, attraverso la formazione, delle competenze di gestione delle dimensioni conflittuali; dall'altro lavorare sul clima organizzativo, affinché si diffondano culture di fiducia e di cooperazione.

La prima considerazione, indispensabile nell'affrontare la problematica dei conflitti aziendali, scrive Maria Cristina Bombelli in “La gestione dei conflitti in azienda”, riguarda la comprensione dell'ineluttabilità dei conflitti: non può esistere una situazione organizzativa scevra da conflitti perché molti di loro sono fisiologici, appartengono all'inevitabile dinamica del confronto tra persone.

Un secondo elemento di premessa riguarda il fatto che il conflitto “parla”, descrive una situazione organizzativa che deve essere interpretata. Esso può essere segno di vitalità, di dinamismo, di cambiamento in atto; può anche essere segnale di gravi problemi che non sono risolti.

Alcuni osservatori rilevano come il conflitto sia positivo, sempre e comunque. La tesi che la Bombelli sostiene è: esistono diverse tipologie di conflitti e una competenza manageriale importante risiede nella capacità di discernere le relazioni di causa sottostanti ai diversi conflitti per poi eventualmente introdurre dei cambiamenti.

È importante una mappa di decodifica dei conflitti che aiuti a comprenderne la natura e le possibili soluzioni. Infatti, alcune tipologie di conflitti sono più "plastiche" di altre. Ovvero per alcuni la soluzione è piuttosto semplice, per altri quasi impossibile. Inoltre, alcune tipologie di conflitti che affondano le loro radici in determinati stili di leadership possono avere delle conseguenze letali sul clima organizzativo: essi sono come dei virus che si propagano per l'organizzazione, ammorbandola.

Relativamente ai conflitti, continua la Bombelli, essi hanno una valenza più o meno ampia in conseguenza del disegno organizzativo che può essere orientato a prevenire situazioni di non chiarezza strutturali. Questo, tuttavia, non è sempre possibile: in particolare, osservando le tendenze organizzative di appiattimento e di evidenziazione dei processi orizzontali, molti aspetti di competenza relativa delle persone, gli approfondimenti disciplinari, le dimensioni a matrice, contribuiscono a creare dei conflitti che non possono essere risolti *ex ante* nel disegno organizzativo. Una diagnosi della tipologia di conflitto può quindi aiutare a orientare i comportamenti operativi dei singoli.

È necessario connettere il task aziendale con le situazioni conflittuali mettendo in evidenza come, senza un'attenta gestione dei conflitti, alcune "performance" attese sono irrealizzabili. Queste ultime considerazioni vogliono mettere in luce l'importanza di alcuni "invisibili assets" - quale il clima organizzativo - sulla qualità dei risultati ottenibili.

La capacità di gestire i conflitti è, quindi a tutti gli effetti, una competenza manageriale di primaria importanza, anche se poco immediatamente visibile.

Può una singola persona, dirigente, fare la differenza in organizzazioni complesse? Se lo chiede Maria Martello, docente di Psicologia dei rapporti interpersonali



Occorre sviluppare ed educare la nostra intelligenza emotiva, spesso trascurata, ma così importante da determinare successi personali e professionali



presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Essere dirigenti, dice la Martello, non è mai stato semplice, ma i cambiamenti radicali che hanno luogo oggi rendono questo compito ancora più complesso e difficile. A volte, la presenza di micro e macroconflitti rende difficile guidare l'azienda verso i livelli desiderati: si guasta il clima relazionale, è minata la coesione dei team di lavoro, diminuisce la motivazione e aumenta il senso di fallimento. Il calo dell'auto-

stima e la demotivazione diventano le reazioni più frequenti di fronte alle situazioni manifestamente o potenzialmente conflittuali. In questi casi ci si chiede se si hanno sufficienti strumenti personali per far fronte alle prove che la vita professionale ci pone, preoccupandoci dell'intelligenza razionale, l'unica che sappiamo di aver sviluppato nel corso dei nostri studi. Difficilmente ci interroghiamo sul livello di padronanza dell'intelligenza emotiva, della quale, a volte, non abbiamo giusta consapevolezza o, molto spesso, non ci siamo occupati. Eppure, questo tipo d'in-

telligenza è così fondamentale da determinare, di fatto, il nostro successo professionale e personale. Occorre svilupparla e educarla.

Possiamo concludere affermando che l'osservazione e l'interpretazione dei conflitti sono importanti per trovare delle corrette strade di soluzione. Come abbiamo avuto modo di rilevare, vi sono organizzazioni potenzialmente più conflittuali di altre. I luoghi di lavoro dove l'integrazione tra le diverse posizioni è relativa, dove i task sono semplici, non hanno nella gestione dei conflitti un tratto peculiare. Viceversa, le organizzazioni piatte, in cui i processi orizzontali hanno una grande importanza, se diventano preda di conflitti interni, rischiano un decadimento sostanziale di efficacia ed efficienza.

Quindi, una competenza manageriale importante riguarda la capacità diagnostica rispetto alla propria situazione organizzativa e una conseguente abilità di gestire i conflitti in relazione alla tipologia di obiettivi e di contesto.

Abbiamo anche osservato come lo stile, e quindi la cultura organizzativa, è *in primis* collegata ai comportamenti delle persone situate al vertice dell'organizzazione. È questa una consapevolezza importante: sapere che i propri comportamenti "fanno scuola" dovrebbe aiutare a muoversi in una situazione professionale anche in questi aspetti. Il comportamento organizzativo, la capacità di comunicazione, la gestione dei conflitti sono *skills* manageriali di primaria importanza e come tali dovrebbero essere riconosciute.

Il conflitto di per sé non è, a mio avviso, né negativo né positivo. È piuttosto la gestione del conflitto stesso che porta ad effetti utili o dannosi sulla base dei quali giudichiamo un conflitto proficuo, svantaggioso o pericoloso.