

Dal conflitto al successo

Come migliorare il benessere
organizzativo in Azienda



Prof. Roberto Agnello

Senior Partner Link Audit

r.agnello@linkaudit.it

“La vita mi ha dimostrato che ogni problema ha sempre in sé la soluzione e quando non sono in grado di trovarla... il problema sono solo io: nelle mie percezioni, emozioni e/o capacità di comunicare qualcosa si è inceppato. In questi casi se cambio io, tutto cambia!”

© Diritti riservati

Link Audit Srl
Via E. Notarbartolo n.35
90144 Palermo
www.linkaudit.it

Urto, contrasto, opposizione di sentimenti, di passioni, di opinioni, d'interessi e di potere tra individui adulti che si ritrovano a lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni, quasi sempre evocano sentimenti d'impotenza, frustrazione e fallimento.

Ma le cose vanno sempre lette così?

È possibile per una Direzione aziendale eliminare o almeno mitigare i fattori tossici che scaturiscono in alcune forme incontrollate di conflittualità interpersonale?

Cosa induce un individuo a mantenere invariata la propria posizione, difendendo ad oltranza la visione di problemi e soluzioni?

Come spesso accade in natura, in uno stesso fattore impiegato dagli individui sono contestualmente presenti elementi benefici e tossici; persino nell'impiego di stupefacenti è stato possibile, a coloro che ne fanno un uso terapeutico, assegnare una valenza positiva e utile.

Lo stesso fenomeno bivalente è sperimentalmente verificabile nelle situazione di contrapposizione e conflittualità interpersonale che si genera inevitabilmente in ogni impresa umana.

Alla base della questione vi è un difetto interpretativo dei fenomeni conflittuali: quando singoli individui e organizzazioni hanno una errata lettura e gestione dei fattori che accompagnano il conflitto e degli effetti che ne scaturiscono su percezioni, emozioni, sensibilità ed emotività individuale, questi sono indotti a sviluppare

azioni e comportamenti a svantaggio proprio e dell'organizzazione.



L *a maggior parte dei conflitti*, ed in particolare quelli in ambito lavorativo, *sono spesso vissuti nella forma di “battaglia psicologica”*: ciò è frutto dell’incapacità, comune ai più, di riuscire a separare emozioni e sentimenti sgradevoli, da fatti e circostanze oggettive, logiche e misurabili.

L’incapacità di riuscire a gestire al meglio le dinamiche comportamentali di un conflitto interpersonale, trova fondamento nell’incapacità molto diffusa di non saper leggere tempestivamente i numerosi segnali para verbali e

non verbali che si scambiano continuamente gli individui tra loro. Tutto ciò induce a compiere azioni il più delle volte illogiche e in alcuni casi anche autolesionistiche, muovendosi all'interno di uno stato emotivo scomposto e di grande disagio.

Viceversa l'abilità di gestire un conflitto è strettamente correlata alla capacità di ***mantenere un giusto equilibrio tra sensazioni, comunicazione e razionalità e dal livello di personalità*** dei soggetti in campo.

La teoria della consapevolezza di relazione ci insegna che ***il conflitto tossico si scatena ogni qual volta l'individuo percepisce la situazione che sta vivendo in azienda unicamente come "minaccia per sé"*** e conseguentemente diviene incapace d'intravedere e perseguire soluzioni alternative a beneficio di entrambe le parti interessate (win/win) o di percepire il benché minimo valore aggiunto potenziale o effettivo, in ciò che sta vivendo.

Per queste ragioni ***una Direzione aziendale avveduta non può fare a meno di gestire al meglio la conflittualità***, con continui sforzi nel riuscire a distinguere e ben guidare le due principali tipologie di conflittualità che si palesano nelle realtà aziendali.

Da un lato vi sono i **conflitti fondati/giustificati** che si formano intorno ad ***interessi che non concordano sul fine da raggiungere (il perchè e il quando)***. Su questi vale sempre la pena lavorare e non dovrebbero mai essere trascurati o sottovalutati se si ha interesse a trarre il

massimo profitto possibile dal contributo che ogni risorsa umana può apportare in azienda.

Questa tipologia di conflitti si è dimostrata molto utile e addirittura imprescindibile ad una crescita armonica e al consolidamento organizzativo. Inoltre la gestione dei conflitti “fondati” è molto utile a favorire le migliori soluzioni strategiche, evitano d’incorrere in rischi trascurati che ove si manifestino possono comportare errori gravi, irreparabili o scelte inappropriate.

Ogni qual volta un team di lavoro è abile a valorizzare la forza insita in una conflittualità ben gestita che si genera intorno a finalità/strategie aziendali da perseguire ma non immediatamente condivise da tutti, ***il gruppo genera al suo interno idee innovative e mette in luce tutte le sfaccettature*** (punti di forza e di debolezza) ***di un questione***, a beneficio dell’individuazione di soluzione vincenti da mettere in campo; il tutto in tempi molto più rapidi.

Esempio di conflittualità fondata/giustificata: un collega vuole imporre la sospensione di una cospicua spesa d’investimento, rinviandola a tempi migliori; un altro collega, diversamente dal primo, è fermamente convinto che la spesa debba essere fatta al volo... e pretende che l’azienda vada in questa direzione!

Realizzare o meno un cospicuo investimento può rilevarsi una decisione irreversibile per l’azienda e da questa scelta ne potranno discendere effetti benefici o molto dannosi per l’organizzazione. Pertanto, investendo nella conflittualità interpersonale che si genera sulla questione, una Direzione avveduta sarà messa nelle migliori condizioni possibili a far emergere e misurare tutti i fattori cruciali in campo (analisi SWOT), frutto proprio della forza propulsiva generata dalla

conflittualità dei soggetti in contrapposizione, riducendo sensibilmente la probabilità di commettere errori.

Dall'altro lato vi sono i **conflitti infondati/ingiustificati** che si generano ogni qualvolta gli *interessi degli individui non concordano unicamente sul metodo (il come)* con cui perseguire un obiettivo /strategia da perseguire che risulta condivisa dai più.

Purtroppo, questa seconda tipologia di conflitti è spesso la più “straripante” nei luoghi di lavoro e quasi sempre risulta essere del tutto inutile, improduttiva e dannosa.

In presenza di conflitti “infondati” la dirigenza assume un ruolo chiave: sono i Dirigenti più di chiunque altro chiamati ad indicare, con l'autorità loro assegnata, il “come” deve essere raggiunto un obiettivo condiviso, la migliore strada a loro avviso da percorrere. Solo la Dirigenza ha il potere, il dovere e la responsabilità di tracciare in tempi brevi la rotta da seguire al sopraggiungere di questioni di metodo. Pertanto la Dirigenza non può e non deve mai sottrarsi dall'assumere le proprie decisioni, anche scomode o impopolari, per inibire queste conflittualità, quasi sempre infruttuose se non addirittura dannosa per l'organizzazione e gli individui in campo.

La più grave patologia correlata al fenomeno del conflitto mal gestito la si riscontra nelle organizzazioni in cui ci si affida ad una *dirigenza inadeguata per incapacità professionale, insicurezza comportamentale e/o utilizzo improprio del potere assegnato.*

In questi casi l'autorità conferita alla dirigenza, ovvero la possibilità di prendere decisioni senza doverle

necessariamente sottoporre prima ad altri, è *vissuta fine a se stessa*, per una impropria affermazione di se stessi e delle propri scelte, giuste o sbagliate che siano.

In presenza di una dirigenza inadeguata, il più delle volte le questioni da cui possono discendere forme di conflittualità interpersonali sono ben accette o addirittura provocate ad arte. Ciò accade perchè questa tipologia di “capo” risulta del tutto inabile a governare in modo efficace ed efficiente gli individui a lui assegnati ed ancor di più, quelli tra di loro che si dimostrano molto abili e capaci.

Un “capo” inadeguato provoca sempre danni enormi all’organizzazione a cui appartiene e alle risorse umane a lui assegnate. Egli è naturalmente indotto dalla propria incapacità a ricercare e mettere in atto decisioni semplici e alla sua portata, percepite come “vie di fuga” utili a nascondere e sopperire alla propria inadeguatezza.

Questi individui, il più delle volte miopi sui propri punti di forza e di miglioramento, non si preoccupano d’investire nella propria crescita, arginando incompetenze manageriali e insicurezze comportamentali, e portano avanti una linea di condotta che vede nella conflittualità un’ottima soluzione per mettere in atto la tristemente nota strategia del potere: “**divide et impera**”.

Cosa ben diversa è la dirigenza capace di applicare le tecniche previste nella “*leadership comportamentale*” che orienta a *individuare e attaccare in modo circoscritto il problema e nel contempo esprimere apprezzamento verso la persona*.

Il conflitto segue sempre un tortuoso percorso che si articola ordinariamente in cinque tappe



- 1) **Condizioni antecedenti il conflitto:** fattori scatenanti palesi e non palesi.
- 2) **Conflitto percepito:** insorgere di sentimenti/percezioni di frustrazione, rabbia, paura, senso di sfida e/o di rivalsa, fallimento, attacco personale,...
- 3) **Conflitto manifesto:** messa in atto di una molteplicità di reazioni.
- 4) **Risoluzione del conflitto:** palesarsi di comportamenti rivolti a trovare un accordo di mediazione, atteggiamento di prevaricazione o indifferenza.
- 5) **Il dopo conflitto:** armonia, pace, rabbia, frustrazione, ricerca della vendetta.

Applicando le strategie proposte nei percorsi di “leadership comportamentale” ogni Direzione d’azienda è messa nelle migliori condizioni possibili per governare il tortuoso percorso del conflitto interpersonale, ingenerando processi di ***dissonanza cognitiva***.

La dissonanza cognitiva prevede un abile impiego di tecniche comportamentali che inducono la dirigenza a gestire il conflitto con un ***focus costante sul problema e al contempo sostenendo le risorse umane coinvolte***, a cui viene fornito un corretto significato dei loro atteggiamenti comportamentali, senza mai rischiare di colpire i loro ideali e valori.

Così operando ogni risorsa umana presente in azienda sarà naturalmente indotta a dissociarsi dal problema vissuto come un attacco personale, mettendosi a fianco dei colleghi per ricercare la migliore soluzione a beneficio di tutti.

Le Direzioni aziendali troppo spesso tendono a sottovalutare o addirittura ignorare del tutto gli effetti distorsivi correlati ad una conflittualità (palese e manifesta o latente e nascosta) mal gestita ed i danni, in termini di riduzione della performance individuale e organizzativa che ne discendono.

Nelle aziende di successo, in cui l'individuo è percepito come una "risorsa", sono spesso impiegati percorsi di apprendimento organizzativo "on the job" in materia di comunicazione e gestione comportamentale in contesti ordinari e in situazioni di conflitto.



“L'apprendimento organizzativo avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, quando cioè, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio

comune dell'intera organizzazione fissandole nella memoria dell'organizzazione, codificandole in norme, valori, metafore e mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce.

Se questa codificazione non avviene gli individui avranno imparato, ma non le organizzazioni”.

Mediante l'impiego di percorsi di "change management", progettati intorno a reali esigenze dell'azienda e realizzati avvalendosi delle tecniche internazionali di apprendimento organizzativo, abbiamo avuto modo di constatare, anche in Italia presso aziende clienti, un visibile miglioramento della performance individuale e un accrescimento del benessere organizzativo interno.

Il tutto con un innalzamento delle abilità e della celerità nella risoluzione di problematiche complesse (problem solving) e senza dover far ricorso ad atteggiamenti di tipo "punitivo" che facciano leva su meccanismi di colpevolizzazione e/o minaccia all'insorgere di errori o incapacità.

Solo operando nella direzione indicata dalle strategie di "leadership comportamentale", che investono prima negli individui e li considerano il fattore strategico di successo in azienda, è possibile attivare meccanismi virtuosi di comunicazione interpersonale, di gestione della conflittualità interna e di automotivazione del personale, impedendo ai colleghi di chiudersi a riccio, di cessare di ascoltare, appiattendosi e riducendo il proprio valore aggiunto in azienda.

