

**Materiale didattico a cura di Ing Ruscelli Giampaolo**

**Counselling Aziendale**

**Ing. Giampaolo Ruscelli** (membro del Consiglio Direttivo di E.N.P.A.C.O)

@mail: giampaolo.ruscelli@gmail.com

## **LA GESTIONE DEI CONFLITTI**

**Giampaolo Ruscelli**

**Ordine degli Ingegneri della provincia di Forlì-Cesena**

**29 Aprile 2016**

Il Conflitto è una componente naturale, strutturale e permanente delle relazioni interpersonali vissute ogni giorno da ciascuno di noi. Ogni individuo è caratterizzato dalle proprie idee, valori, opinioni, interessi, ciascuna di queste diverse da persona a persona: è proprio questa diversità che genera conflitti fra le persone. I conflitti non sono di per sé né positivi né negativi ma hanno un potenziale creativo o distruttivo. Leggere il conflitto come fenomeno umano naturale, reversibile e riparabile (in qualche misura) può aiutare a cominciare vincere la paura che ci impedisce di affrontarlo positivamente e costruttivamente.

Occorre cambiare il nostro paradigma naturale ed utilizzare il conflitto come indicatore di malessere, campanello di allarme da utilizzare prima che le componenti emotive dell' "Escalazione" (la fase dove il conflitto fra le parti "esplode" visivamente) rendano ogni azione di sua gestione costruttiva estremamente difficile.

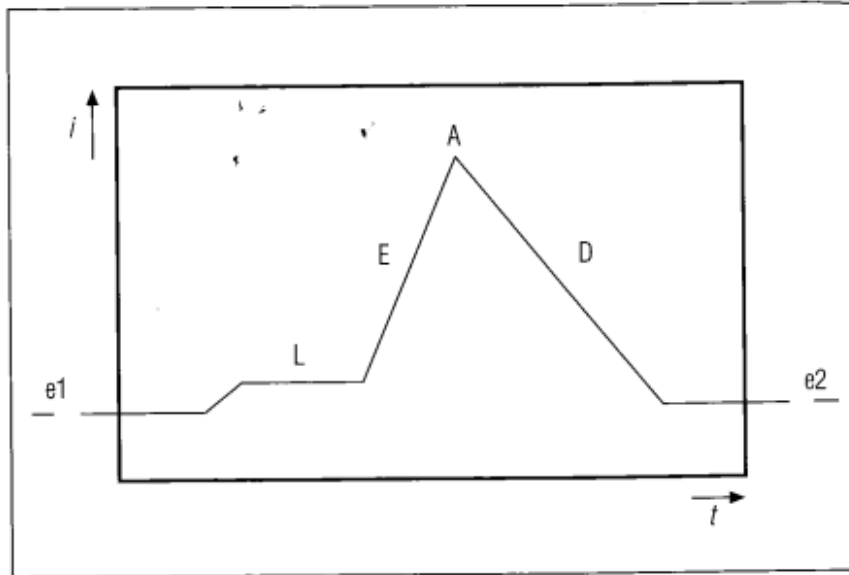
Il primo passo per riuscire a gestire costruttivamente i conflitti è cambiare il nostro modo in cui li viviamo (dovuti a schemi di pensiero, esperienze di vita, nostre abitudini, nostra sfera emotiva, nostre resistenze, ecc...), utilizzando strategie che permettano di soddisfare i nostri bisogni e di curare la relazione con l'altro. Tali strategie sono rappresentate anche dall'utilizzo di stili di gestione conflittuale di tipo cooperativo, che ricercano cioè soluzioni di mutuo beneficio con la della controparte.

È comunque importante utilizzare proprio la controversia stessa per scoprire "cosa c'è dietro" (difficoltà relazionali e comunicative, divergenze, mandati operativi non condivisi definizioni e ruoli ambigui, sfiducie e incompetenze, ecc...). Infatti dando spazio ed ascolto al conflitto si apre la strada al cambiamento positivo delle situazioni che viviamo ogni giorno.

Non dimentichiamoci che il nostro meccanismo reattivo naturale di difesa/sopravvivenza e la convinzione che "io vinco se tu perdi", porta a percepire il conflitto come un male, come una situazione da gestire con la forza (distruggere fisicamente o psicologicamente l'altro, concentrandosi sull'eliminazione dell'altro e non del problema): quindi *naturalmente* siamo portati ad approcci elusivi (fuga) o approcci competitivi (Vinco/Perdi).

Tuttavia, così facendo si compromette la relazione fra le controparti, non si risolvono le cause del conflitto (rischio di ripresentarsi appena le condizioni lo consentano) e non si generano situazioni stabili o sostenibili a lungo (se non condivisa un soluzione ha vita breve...).

Pur non dimenticando il carattere di unicità di ogni conflitto ma al solo fine di provare a comprenderne meglio alcune dinamiche che li accomunano, possiamo provare a semplificarne la descrizione nello schema fig 1.1. In questo modo ci è possibile rappresentarlo non come evento (isolato) ma come *processo nel tempo*: percepirlo, cioè, come un elemento che è costantemente presente in una relazione.



E1 = Equilibrio di partenza  
 L = Latenza  
 E = Escalazione  
 A = Apice  
 D = De-escalazione  
 E2 = Nuovo equilibrio  
 I = Intensità (risorse investite)  
 T = Tempo processo)

Figura 1.1 • Rappresentazione del conflitto

Vediamo brevemente le fasi che caratterizzano un conflitto:

1. *Equilibrio iniziale* : è la situazione iniziale in cui si trovano le controparti;
2. *Latenza* : è la fase in cui il conflitto è, in realtà, già in corso anche se non lo percepiamo visivamente;
3. *Escalazione* : è il momento in cui comunemente viene percepito un conflitto; il dispendio di risorse impiegate aumenta sempre di più, manifestandosi in tutta la sua potenzialità distruttiva;
4. *Apice* : a causa del dispendio di risorse impiegate, il conflitto deve fisiologicamente arrestarsi, prima o poi, e l'apice ne rappresenta il limite umano sopportabile dalle controparti; è il momento di sua massima intensità.
5. *De-escalazione* : è il momento in cui le tensioni si abbassano, si riapre il dialogo e si cerca un esito alla vicenda; se non ben gestita esiste il rischio che si inneschi un nuovo conflitto;
6. *Nuovo equilibrio* : è la nuova situazione raggiunta dalle controparti, che sarà diversa dalla precedente a causa della tracce (es: ferite emotive ed relazionali) che hanno caratterizzato il conflitto appena vissuto.

Alcune veloci considerazioni

Mantenere il conflitto in fase "Latenza" può essere funzionale a gruppi di lavoro saltuari e dove si cerca di non compromettere l'immediato risultato, ma, quando le controparti sono all'interno di una relazione più duratura e significativa, è **consigliato di far emergere i conflitti** per evitare fenomeni di esplosione e precipitazione rapida nella fase di "Escalazione" in cui

- si perde via via il controllo della situazione;
- la gestione delle componenti emotive (proprie comprese) diventa più difficile;

- gli spazi per una gestione costruttiva del conflitto si riducono sempre più;

Il conflitto deve essere un'occasione di presa coscienza dei nodi irrisolti (emozioni, ansie, paure e bisogni) che, emergendo e se ben gestiti, possono essere risolti.

## TEMPO DI REAZIONE

È fortemente consigliato intervenire al entro il momento precedente all'esplosione del conflitto (cioè nella fase di "Latenza" precedente all' "Escalazione"), o comunque arrestarlo il prima possibile per limitarne i danni.

## NEGOZIAZIONE

Attraverso un processo di negoziazione fra le parti si può ***cominciare a gestire*** il conflitto: la negoziazione è infatti una attività quotidiana presente in ogni tipo di relazione, da utilizzarsi per ricercare soluzioni quanto più possibile condivise anche dalla controparte, al fine di addivenire a soluzioni tanto più stabili e durature nel tempo.

Occorre prestare attenzione ***al processo*** ("Come" si è arrivati all'accordo raggiunto) poiché un soluzione potenzialmente efficace ma non condivisa potrebbe essere boicottata.

Il ***"Come" si è arrivati all'accordo è importante quanto il che "cosa" è stato deciso.***