

GESTIONE D'IMPRESA

di **EROS TUGNOLI****Contrasti e conflitti nel gruppo di lavoro**

Nella vita professionale prima o poi si litiga. L'incontro tra esseri umani diversi, i ruoli diversi ricoperti, le situazioni che si creano, prima o poi generano uno scontro. È giusto cercare di evitarlo? Oppure bisogna entrarci a muso duro? Parliamone.

Il conflitto viene considerato come il fallimento di una soluzione. Ognuna delle parti in causa è convinta di avere ragione e cerca di risultare vittoriosa, ponendo l'altra nella situazione di essere perdente. Tecnicamente, cos'è il conflitto? Derivando dal latino " *conflictus* ", cioè urto (composto da " *con*" e " *fligere* "), nella lingua italiana questo termine evoca sempre e comunque una rottura, quindi disordine, lacerazione, scontro. Agli occhi di chi dirige uno studio professionale, il conflitto evoca una minaccia per sé e per la propria attività. Normalmente lo si teme, cercando armonia ed evitando il più possibile i contrasti.

Ma non è per niente la migliore strategia, anzi: contrasto e conflitto non sono sinonimi e considerarli solo come altrettanti livelli di intensità può rivelarsi addirittura pericoloso.

Il contrasto riguarda infatti i contenuti, mentre il conflitto si sviluppa sul piano della relazione, spesso individuabile dal tono e dalla gestualità più " *aggressiva* " o " *svilente* " per l'altro. Facciamo un esempio: quando ci confrontiamo con un collega sulla decisione da prendere di fronte a un problema, se ciò che importa davvero a tutti è trovare la soluzione migliore, siamo di fronte a un contrasto. Se invece l'oggetto del contendere è decidere chi ha ragione e chi ha torto, chi vince e chi perde, chi decide e chi obbedisce, facilmente siamo in presenza di un conflitto.

Il vero pericolo - Se consideriamo contrasto e conflitto differenti solo come qualità e intensità, viene naturale cercare di evitare anche il contrasto, come fosse l'anticamera del conflitto. Ma questo ragionamento è assolutamente sbagliato e porta a 2 gravi conseguenze:

1) se in un gruppo di lavoro non ci fosse la libertà di esprimere eventuali contrasti, si vivrebbero solo gli **svantaggi del lavorare insieme** ad altri, a partire dalla lentezza decisionale, senza quindi godere del grande vantaggio del lavoro di gruppo. C'è crescita, individuale e di gruppo, solo quando ognuno può esprimere la propria diversa opinione, senza il timore che la differenza venga vissuta come un attacco personale;

2) la gran parte dei conflitti nasce proprio perché si è voluto evitare il contrasto. La somma di tanti piccoli contrasti non portati alla luce, genera **insoddisfazione** e conduce a far nascere il germe del conflitto interpersonale.

Ecco alcune domande da porsi, per capire, analizzare e meglio gestire i conflitti.

A chi serve davvero il conflitto? Può sembrare piuttosto strano il porsi questa domanda, ma in molti casi qualcuno ne trae vantaggio. In altri casi il conflitto potrebbe avere lo scopo di mantenere stabile una situazione, in altri potrebbe essere funzionale a evitare situazioni ancora più gravi.

Quale potrebbe essere la soluzione ottimale per entrambi? Porre questa domanda aiuta a verificare qual è il reale obiettivo del nostro interlocutore. Questo può aiutare a trovare soluzioni " *terze* ", in grado di soddisfare le vere motivazioni di entrambi i soggetti.

Perché l'altro si lamenta? Provare a mettersi nei panni dell'altro è utile, ma occorre farlo con la sua testa, non con la nostra: solo così si potrà capire meglio come ragiona l'altro.

Che cosa è stato tentato finora? Domanda fondamentale, poiché può mettere in luce questi 2 aspetti: la reale motivazione del nostro interlocutore a risolvere il conflitto e le strade che non hanno dato risultati finora. Riflettere su questo punto può evitarci di cadere nella trappola del " *Ci riprovo con maggior decisione!* ".