

La gestione dei conflitti

di Ivana Summa

I conflitti organizzativi.

I conflitti sono la vita quotidiana di tutte le forme del vivere sociale. Anche nelle organizzazioni, microcosmi sociali, i conflitti sono fisiologici e ciò è inevitabile dal momento che le organizzazioni sono costituite da un numero, più o meno consistente, di persone. A ben pensarci, tutte le società si reggono su un equilibrio precario e temporaneo basato sulla convivenza con i conflitti che, pur preesistendo, in alcuni periodi scoppiano in modo più vivace, perché le relazioni interpersonali si reggono sul continuo confronto di posizioni ed idee più o meno divergenti.

Le organizzazioni pongono in essere particolari tipi di relazione e, dunque, particolari tipi di conflitti, che sono da considerare come una delle componenti più importanti per raggiungere i fini organizzativi. È importante, quindi, comprenderne le origini, le funzioni e le implicazioni sul piano operativo. Tuttavia, anche se il concetto di conflitto è facile da cogliere intuitivamente, più difficile diventa definirlo sul piano teorico e spiegarlo allorché si presenta nei contesti lavorativi. Noi dobbiamo circoscrivere la nostra riflessione a livello organizzativo, utilizzando prospettive ed apporti teorici derivati dalla psicologia delle organizzazioni e del lavoro, opportunamente trasferiti, con le dovute specificità, nei contesti scolastici.

Il conflitto è un fenomeno sociale inevitabile - secondo certi aspetti, anche desiderabile - che caratterizza le relazioni fra le persone nonché la vita delle organizzazioni e dei gruppi

Facciamo subito una distinzione tra *i conflitti che si creano per il mantenimento del funzionamento esistente* e *i conflitti provocati dal cambiamento*. Infatti, ogni innovazione, passa attraverso l'emergere di numerosi e diversi conflitti, tutti causati dalla "lotta" tra il mantenimento dello status quo e la prospettiva di una situazione futura che, non conoscendone le implicazioni, spesso appare minacciosa: soltanto se le persone riescono a concettualizzare una visione del futuro migliore del presente, il cambiamento è possibile. Potremmo dunque dire, con E. Spaltro¹, che è possibile un cambiamento quando "passa attraverso il conflitto tra oggi e domani".

A questo proposito si potrebbero fare numerose riflessioni riguardanti l'attuale fase che sta attraversando il sistema scolastico italiano, impegnato, nelle migliaia di scuole che lo compongono, a trasformare le riforme in innovazioni², vincendo, attraverso

¹ Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P. *Psicologia per le organizzazioni*. La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990.

² Summa, I. *Ricerca e Innovazione*. In: Cerini, G., Cristanini, D. (a cura di) *A scuola di autonomia. Dal Pei al Pof*. Tecnodid, Napoli 2000.

l'attraversamento di numerosi conflitti, le routine, le difese e i meccanismi di integrazione e coordinamento, sia individuali che collettivi.

In un certo senso, non può realizzarsi nessun cambiamento senza conflitti perché quando le comunità umane sono costrette ad adattarsi a condizioni nuove, il disagio connesso ai processi di transizione è sempre presente. Eppure molti conflitti, dentro e fuori le scuole che cercano le proprie strade per cambiare, se ci fosse più informazione, più comunicazione, più costruzione di una visione comune, assumerebbero tutta un'altra connotazione e funzione.

Ma le organizzazioni adottano strategie di gestione dei conflitti – i quali hanno le loro radici principali sia nelle persone che nelle stesse strutture organizzative – con modalità più basate sulle inclinazioni temperamentali dei loro leader piuttosto che con metodologie appropriate. Queste strategie possono essere sintetizzate in due approcci, qui sintetizzati:

- **La soppressione del conflitto** che comporta alcuni effetti negativi (De Dreu e De Vries, 1993):
 - riduzione della creatività individuale e di gruppo;
 - abbassamento della qualità e della forza delle decisioni collettive
 - inibizione dell'intraprendenza;
 - deterioramento dei processi comunicativi;
 - malessere relazionale.

- **L'emersione del conflitto**, i cui effetti positivi sono (Putnam, 1994):
 - stimolare la cooperazione;
 - limitare i "tradimenti";
 - spronare all'impegno;
 - rafforzare il senso di identità comune;
 - attivare più alti livelli di comunicazione e consenso;
 - migliorare la coscienza del proprio ruolo;
 - aumentare l'energia psichica per l'innovazione.

I conflitti organizzativi dentro le scuole.

Il conflitto si manifesta in molteplici modi, anche se quello più normale si presenta come un contraddittorio di pareri intorno a delle questioni, in modo che diventa possibile l'emergere di nuove possibilità e l'arrivare alla scelta più soddisfacente. Tali, ad esempio, potrebbero essere considerati i conflitti che emergono durante una seduta di un consiglio di classe o di un collegio dei docenti, la cui assenza di posizioni divergenti potrebbe essere la spia di una situazione patologica (conflitti sommersi) che

può andare dall'indifferenza alla paura del dissenso.

Ma prima di addentrarci nel discorso, dobbiamo tenere presenti alcuni concetti di base per lo studio del conflitto, la cui prima caratteristica è che esso contiene sia aspetti razionali che aspetti emozionali, che si intrecciano in modo tale che, a volte, riesce difficile distinguere. Infatti, un conflitto può essere definito come un fenomeno che compare ogni volta che deve essere compiuta una scelta. Esso può riguardare il singolo che, di fronte ad alcune alternative, non sa optare per l'una o per l'altra; può riguardare una coppia di persone che hanno sempre il problema di mantenere l'equilibrio esistente, ma anche di romperlo per arrivare ad un nuovo equilibrio; può sorgere all'interno di un gruppo quando questo si sente impegnato in una scelta ma anche tra gruppi quando si sentono minacciati. Definiamo questa diversa tipologia di conflitti, anche facendo alcuni esempi che riguardano le nostre scuole:

Tipologia dei conflitti dentro le organizzazioni

<i>Conflitto intrapersonale</i>	<i>Esempio:</i> un insegnante vorrebbe fare una proposta di innovazione didattica al dirigente scolastico, ma ha paura di ricevere un rifiuto, perchè teme di non saper far valere le sue ragioni, di invadere le competenze del dirigente scolastico.
<i>Conflitto di coppia</i>	<i>Esempio:</i> due insegnanti lavorano insieme ma, rispetto ad un problema, partono da presupposti diversi, anche di natura valoriale, oppure vogliono perseguire obiettivi diversi, o vogliono seguire strade diverse per raggiungere uno stesso obiettivo.
<i>Conflitto di gruppo</i>	<i>Esempio:</i> un gruppo di docenti dello stesso consiglio di classe deve decidere in termini di equità e di giustizia interne (ad esempio in una seduta d'esame o di scrutinio), ma ciascuno è combattuto perchè continua a basarsi su concezioni personali della valutazione.

Il conflitto lavorativo.

È ben chiaro, a questo punto, come il problema del conflitto sia strettamente

connesso alla concezione psicologica del lavoro, ovvero del rapporto tra il lavoro e l'individuo che lo svolge in base ad un ruolo assegnato. Possono, in via generale, determinarsi alcune condizioni tipiche del conflitto lavorativo:

1. orientamenti verso il lavoro da parte dei diversi attori organizzativi, sia per atteggiamenti personali sia per aspettative di ruolo e funzioni ad esso connesso;
2. complessità delle relazioni esistenti nel contesto lavorativo, strutturate nei diversi ruoli e nelle diverse funzioni, non sempre chiari a tutti i membri;
3. rapporto tra l'organizzazione e l'ambiente esterno che, se turbolento, impone continue richieste di cambiamento.

Rispetto al punto 1, le persone entrano in conflitto perchè sono vittime di *distorsioni di tipo cognitivo* e di *distorsioni dovute alla difesa dell'io*. Nella tabella riportiamo il modo con cui si manifestano tali distorsioni:

<p>Distorsioni di tipo cognitivo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realismo ingenuo;</i> • <i>ccessiva fiducia in se stessi;</i> • <i>assunzione della partita in gioco come "torta fissa" ;</i> • <i>conflitto illusorio (propensione a vedere nell'altro un avversario);</i> • <i>tendenza alla conferma;</i> • <i>effetto alone;</i> • <i>Pregiudizio;</i> • <i>inferenze inconsapevoli (premesse cognitive date per assiomi);</i> • <i>Proiezione.</i>
<p>Distorsioni per la difesa dell'io</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>valutazioni partigiane;</i> • <i>svalutazione reattiva (dare maggiore importanza a tutto ciò che viene negato o reso indisponibile);</i> • <i>effetto determinato dal possesso (ovvero la paura di perdere contro l'altra parte è più forte del vincere insieme);</i> • <i>coerenza tra i diversi aspetti della propria identità.</i>

Rispetto al punto 2, possiamo rilevare che il conflitto in ambito lavorativo si manifesta quando persone, che per la natura del loro lavoro dipendono l'uno dall'altro, hanno punti di vista diversi, interessi o obiettivi diversi o addirittura contrastanti. Se ci

riferiamo alla scuola, ambivalenze ed ambiguità sono facilmente individuabili: il dirigente scolastico che è datore di lavoro e, contemporaneamente, dovrebbe interpretare il ruolo di leader educativo nei confronti degli insegnanti che godono di una libertà di insegnamento non regolato se non da valori più o meno condivisi e spesso autoreferenziali e comunque non soggetti al potere gerarchico; il personale ausiliario ed amministrativo che non gode di visibilità ed autorevolezza anche se è indispensabile per garantire che il servizio di istruzione possa essere erogato; utenti – alunni e famiglie – che entrano in modo determinante nella qualità del servizio erogato poichè effettuano scelte educative che non sempre sono consone a quelle istituzionali della scuola.

Infine, il punto 3 pone l'accento sui rapporti con l'ambiente esterno che, a loro volta germinano altri tipi di conflitto. In questo caso, tuttavia, si vuole evidenziare come gli input provenienti dall'esterno – in termini di bisogni, richieste, aspettative, proposte – provocano turbamenti all'equilibrio interno, ponendo problemi che chiedono di essere fronteggiati e risolti. Si pensi alla presenza, nelle nostre scuole, di alunni e studenti provenienti da famiglie straniere e per i quali la scuola deve ripensare le proprie strategie.

Nelle nostre scuole, fondate sul modello collegiale e partecipativo, le decisioni più importanti vengono assunte con il concorso di più persone e gruppi. Entrano in gioco – inevitabilmente – fattori quali: lo stile di leadership privilegiato dal dirigente scolastico, la personalità degli attori in gioco, le resistenze al cambiamento, le modalità adottate per gestire il confronto e per pervenire alle decisioni collegiali (delibere).

Potenzialità del conflitto.

Le nostre scuole, come ben sappiamo, sono contesti dove i conflitti organizzativi sono all'ordine del giorno. Lasciando da parte i conflitti studiati dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni, volgiamo lo sguardo a tutti *quei conflitti che si generano all'interno dei processi decisionali istituzionali*. Basti pensare alle decisioni che, riguardando gli aspetti più rilevanti della vita della scuola, chiedono il coinvolgimento di tutti, sia come singoli che come gruppi, fino a coinvolgere i due organi collegiali che, per la loro natura e funzione, sono portatori fisiologici di conflittualità. Stiamo parlando del collegio dei docenti cui spettano le decisioni tecnico-professionali e il consiglio d'indirizzo che svolge la funzione di indirizzo generale.

Le situazioni collegiali vengono istituite in tutte quelle organizzazioni di lavoro in cui il consenso in ordine agli obiettivi (le finalità generali sono date dal sistema) e alle strategie non può essere imposto, bensì va costruito attraverso il confronto fra le persone (che sono anche portatori di interessi), le idee e le possibili soluzioni. Tutto ciò comporta discussioni che possono indirizzare i conflitti sia in modo positivo che negativo, sia per le persone che per la stessa organizzazione.

E tuttavia, anche le organizzazioni strutturate sul modello gerarchico in senso stretto (si pensi alle organizzazioni di tipo militare), debbono fare i conti con i conflitti e con le

regole – alcune formali, altre informali – per gestirli.

Abbiamo più volte sottolineato che il conflitto è una componente naturale e potenzialmente generativa nell'ambito delle relazioni di gruppo e delle relazioni interpersonali. Infatti, il conflitto stimola la multiprospettività del pensiero, facendo sì che siano considerate varie prospettive riguardo ad una situazione. Stimola i componenti del gruppo a comprendere meglio se stessi e gli altri fattori in relazione ai compiti affidati. Tuttavia i conflitti assumono una valenza negativa o positiva a seconda di come vengono gestiti dai capi riconosciuti, fermo restando che, se trascurati o negati, i conflitti possono distruggere una comunità di lavoro sia rispetto alla produttività, sia rispetto al clima organizzativo e al benessere delle persone. Tutto questo quando il conflitto è gestito bene in modo consapevole e costruttivo.

Approfondiamo queste due facce del conflitto:

Il **conflitto distruttivo** si presenta quando interferisce con l'efficacia del lavoro svolto e con un clima di lavoro salutare. Tipicamente, questo tipo di conflitto si contraddistingue da un modo di comunicare competitivo in cui ciascun membro del gruppo cerca di influenzare gli altri semplicemente allo scopo di avere ragione riguardo alle proprie idee, le proprie soluzioni e punti di vista. Si crea dunque un tipo di rapporto "*mors tua-vita mea*" in cui c'è chi perde e c'è chi vince. I singoli membri del gruppo ritengono che soltanto uno di loro (o una parte di loro) può "vincere" e affermarsi sugli altri portandoli ad accettare i loro punti di vista.

Un risultato evidente di queste dinamiche è il rapido deteriorarsi del clima organizzativo e delle relazioni interpersonali. Si viene a creare un contesto in cui la maggior parte dei membri stanno sulla difensiva limitando l'espressione delle loro idee per non rischiare che siano valutate aggressivamente o giudicate male dagli altri. Il conflitto, in questi casi, si sposta dal piano professionale a quello personale interferendo anche sulla produttività, sull'efficacia e sull'efficienza del lavoro.

Il **conflitto costruttivo** è presente quando i membri di un gruppo di lavoro sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un aspetto naturale all'interno delle dinamiche di gruppo, anzi è un passaggio obbligato per il raggiungimento di obiettivi comuni. Questo tipo di atteggiamento si riflette in modalità di comunicazione caratterizzate dalla cooperazione: si ascoltano le idee e le opinioni degli altri con attenzione, interesse e positività. La comunicazione viene utilizzata per mettere in evidenza gli obiettivi comuni ai membri del gruppo ed i fattori che li accomunano. È un tipo di comunicazione che incoraggia un orientamento "*al vantaggio comune*" in cui tutti possono affermare di essere vincitori. Questo clima positivo spinge le persone ad esprimere e motivare liberamente i propri punti di vista concentrandosi sul contenuto dei problemi o temi affrontati piuttosto che su aspetti personali.

Allo scopo di incoraggiare il conflitto costruttivo, la comunicazione dovrebbe chiaramente mettere in evidenza l'interesse dei membri del gruppo nell'ascoltare le reciproche idee e punti di vista, la disponibilità a cambiare la propria prospettiva su un

tema, ed il rispetto per l'integrità degli altri membri del gruppo e le opinioni che rappresentano. È in questo contesto che le persone si sentono a loro agio nell'esprimere il proprio pensiero, partecipando attivamente e costruttivamente alle attività di gruppo.

Caratteristiche del conflitto distruttivo

- *Competizione*: le persone si sentono in costante competizione e l'interazione viene vissuta come una continua gara.
- *Egocentrismo*: le persone sono più interessate ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo di lavoro e dell'organizzazione di appartenenza.
- *Approccio "vita/morte"*: le decisioni e le soluzioni vengono formulate guardando al vantaggio di una parte ben identificabile.
- *Clima chiuso*: commenti, proposte e critiche non vengono accettati dalle singole parti in contrapposizione.
- *Comunicazione difensiva*: permalosità; resistenza al cambiamento (le persone vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
- *Attacchi personali*: le persone utilizzano locuzioni verbali e non verbali aggressive, sarcastiche o di disconferma.

Caratteristiche del conflitto costruttivo

- *Cooperazione*: le persone lavorano volentieri insieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un clima positivo.
- *Attenzione agli obiettivi del compito*: le persone concentrano la propria attenzione sugli obiettivi lavorativi e non semplicemente su quelli dei singoli.
- *Approccio "vantaggio comune"*: le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo di uno o di pochi.
- *Clima aperto*: le persone accolgono suggerimenti, proposte, critiche provenienti da tutti.
- *Comunicazione supportiva*: le persone si ascoltano con attenzione e con empatia perché sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri, fornendo feedback costruttivi.
- *Attenzione ai temi/problemi professionali*
- *Orientamento al cambiamento*

Per questi motivi il conflitto costruttivo è un fattore importante per l'efficacia del lavoro consentendo alle persone di ampliare la loro comprensione dei temi/problemi affrontati, mettendole in condizione di sviluppare una gamma più ampia di idee e soluzioni.

Far diventare costruttivi i conflitti organizzativi non è sempre semplice perché individualmente si impone di vincere orgoglio ed egocentrismo, cercando in modo attivo di riconoscere l'importanza del contributo di ogni singola persona stimolandone l'attiva partecipazione. Ma è importante anche che il leader sappia riconoscere i sintomi che contraddistinguono un conflitto costruttivo o distruttivo all'interno di un gruppo di lavoro.

La negoziazione come strategia per risolvere i conflitti organizzativi

“Si può cercare di definire la negoziazione come il processo consentito, organizzato, stabilito, che si riferisce sempre esplicitamente o implicitamente ad un ordine istituzionale delle cose, allo scopo di ricercare, se non addirittura di realizzare, un'economia ottimale delle convergenze e delle divergenze, al fine di riconoscere, esplicitare, e, se possibile di svelare attraverso l'invenzione comune, un conflitto che oppone dei partners avversari, stabilendo dei rapporti di forza relativamente ad una determinata posta in gioco.”³

Abbiamo voluto aprire con questa definizione perché è esplicitamente stata pensata per le organizzazioni, in quanto riferirsi ad un ordine istituzionale delle cose implica necessariamente un contesto organizzato, una dimensione collettiva. Il riferimento all' "economia ottimale", poi, pone in rilievo che un accordo ha un valore, è un bene e, dunque, nella gestione di un'organizzazione, vanno privilegiati gli aspetti razionali dei fatti umani e sociali. Essi, tuttavia, vanno inseriti in un vissuto affettivo, storicamente carico di sfiducia, di paure, di pregiudizi, di visioni del mondo. L'attività di negoziazione, dunque, in questa prospettiva, diventa, un dispositivo organizzativo e quindi va affrontata in un'ottica di complessità e di pluralità, affrontando le dimensioni psicosociali (livello microsociale) e quelle istituzionali (livello macrosociale).

Il sottolineare che la negoziazione è un dispositivo che si inserisce costantemente nei processi organizzativi e nei fenomeni che li accompagnano - come i conflitti, per l'appunto - significa mettere in rilievo il suo carattere di temporaneità e di ambiguità, ma anche il fatto che deve essere previsto come possibilità gestionale ed atteggiamento diffuso per prevenire i conflitti e non solo per risolverli.

NEGOZIARE

è la capacità degli attori organizzativi e, in particolare, di chi svolge funzioni manageriali di trattare la complessità e la conflittualità dell'ambiente in cui operano.

Come abbiamo precedentemente sottolineato, la presenza di conflitti nelle nostre

³ Ardoino J., *La negoziazione come processo dialettico*, in “Psicologia e Lavoro”, n.2 1983.

scuole – sia che vivano una vita sotterranea e non immediatamente manifesta, sia che emergano con grande visibilità e turbolenza – è inevitabile non soltanto per il tipo di lavoro svolto che impone relazioni ed interazioni continue, ma anche per la presenza di luoghi in cui, essendo inevitabile il confronto, la discussione e la decisione, è scontato il manifestarsi di un certo grado di conflittualità.

Questi i livelli e i luoghi della negoziazione nelle nostre scuole:

- I conflitti relazionali dovuti alla tipologia stessa del lavoro.
- Le decisioni collegiali.
- Le contrattazioni sindacali.
- La regolazione dei rapporti di natura giuridica.
- L'elaborazione di accordi.

Purtroppo, la cultura del negoziato non è ancora adeguatamente diffusa in organizzazioni come le nostre scuole soprattutto a causa di una certa concezione del conflitto, visto sia come fenomeno negativo e indicatore di disfunzionalità, sia come problema attribuibile a disfunzioni psicologiche delle persone.

Ma, come abbiamo visto, le divergenze sono inevitabili dal momento che ciascuno è portato a percepire le situazioni dal suo punto di vista; dunque, bisogna innanzitutto riuscire a comprendere sentimenti, atteggiamenti e valori degli altri, ma anche i ruoli che si ricoprono, le informazioni di cui si dispone e tutto ciò può tradursi in un conflitto vero e proprio.

L'apprendimento di capacità negoziali, dunque, si pone come un tipo di conoscenza a cui non può rinunciare soprattutto chi ha ruoli manageriali (ad es., il coordinamento di gruppi di lavoro) e di leadership istituzionale e, dunque, ha tra le sue funzioni proprio quella di "gestire" tutte le possibili forme di disintegrazione interna ed esterna.

Chi deve risolvere, per mestiere, conflitti che persone e gruppi non riescono a risolvere da soli, ha bisogno di esprimere libertà di azione sostenuta da capacità e competenze. Ma come si possono esprimere bene le capacità negoziali?

Innanzitutto, è bene ricordare che, per ciascun attore organizzativo, a prescindere dal ruolo formale attribuito, conta in modo rilevante *l'atteggiamento personale verso i conflitti* che, essenzialmente, può essere di due tipi:

- Ritenere l'accordo possibile o impossibile.
- Ritenere l'accordo inevitabile o evitabile.

D'accordo con M.nCengarle⁴, possiamo dire che capacità e competenze passano attraverso tre tipologie di conoscenze:

- *la conoscenza dell'ambiente;*

⁴ Cengarle, M. *Imparare a negoziare*. In "Psicologia e Lavoro", n.2, 1988.

- *i comportamenti individuali e di gruppo;*
- *la gestione dei rapporti negoziali.*

La conoscenza dell'ambiente implica conoscere lo spazio dentro il quale si muovono gli attori del conflitto, allo scopo di ridurre i margini di incertezza e di indeterminazione dell'attività negoziale e di tracciare strategie per il futuro. Inoltre, poiché i comportamenti individuali e collettivi sono contemporaneamente le cause del conflitto ma anche la possibilità di soluzione dello stesso, saper negoziare implica la capacità di comunicare, ascoltando, argomentando, formulando e valutando proposte, decidendo, gestendo il potere e i rapporti di potere, formulando strategie, inventando soluzioni, assumendosi rischi. Il tutto richiede una buona capacità di sopportare lo stress derivante dalla presenza di situazioni ambigue e sfuggenti e di gestire una plurima appartenenza. Queste capacità devono essere possedute, ma esse sono anche il frutto dell'apprendimento che si guadagna dalla gestione dei rapporti negoziali. Ma imparare a negoziare corrisponde anche all'*assunzione di una mentalità negoziale* che richiede un certo stile nell'affrontare le situazioni, nell'impostare rapporti, nel pensare il futuro, uscendo dalla passività (lasciare che i conflitti si risolvano da soli) e dall'affidamento al caso o alla sorte (sopportare, tacere, aspettare che gli eventi accadano, che le cose si aggiustino da sole...).

Poiché il negoziatore è innanzitutto un solutore di problemi, sono questi che vanno bene impostati, sia che si sia coinvolti personalmente oppure no. Per vincere le paure collegate al problema, bisogna innanzitutto saper controllare la naturale propensione al pessimismo nell'affrontare i problemi che sono alla base del conflitto ed investire sulla consapevolezza del proprio potere, cioè della capacità di ottenere che i propri obiettivi siano raggiunti insieme a quelli degli altri. In questo senso, il potere è connotato dall'uso che ne facciamo, perché non è un potere "su", ma un potere "per". Per un capo che voglia efficacemente prevenire e gestire i conflitti, una concezione e un uso del potere dell'uno o dell'altro tipo è cosa del tutto rilevante, poiché da esso derivano i comportamenti e gli atteggiamenti adeguati al processo negoziale che possiamo così sintetizzare:

- prendere le distanze emotive dal conflitto;
- saper coinvolgere;
- mettere a disposizione la propria competenza tecnica;
- essere sensibile ai bisogni e alle motivazioni delle persone;
- sapersi immedesimare;
- ricondurre alla legittimità delle posizioni sostenute dagli uni e dagli altri;
- richiamare a principi e valori comuni;
- persuadere senza manipolare;
- riportare a situazioni passate positive;

- far intravedere situazioni future migliori;
- saper utilizzare ricompense e punizioni;
- e, soprattutto, saper utilizzare il tempo, cercando di non "perderlo", ma di "dilatarlo", secondo le opportunità del momento.

Insomma, una buona negoziazione è quella che comporta un elevato grado di interazione e di scambio secondo la logica vincente/vincente, che è quella su cui si può saldamente reggere il consenso. Questo, infatti risolve il conflitto perché le persone attribuiscono un nuovo "comune senso" agli eventi e alle proprie posizioni personali.

Il consenso, infatti, soddisfa tutti perché tutti raggiungono i propri obiettivi, anche se non sono gli stessi. La conclusione consiste nella costruzione di un risultato comune, nel quale tutti si riconoscono poiché rappresenta una soluzione nuova rispetto a quella che ha portato al conflitto.

Il trattamento dei conflitti

<u>Modalità Vincente/Perdente</u>	<u>Modalità Vincente/Vincente.</u>
È tipica delle persone insicure che lottano sempre per accaparrarsi posizioni di potere.	È tipica delle persone sicure di sé, che sanno che il potere è a somma variabile e non "a torta fissa".
<i>Si impone una leadership autocratica.</i>	<i>Si crea una leadership diffusa.</i>
<i>Si blocca la crescita dell'organizzazione.</i>	<i>L'attenzione si focalizza sui problemi e i fatti.</i>
<i>Si creano divisioni.</i>	<i>Si cerca una soluzione di compromesso.</i>
<i>Prevale la visione del "divide ET impera".</i>	<i>Non si perde di vista l'obiettivo.</i>

Prima di passare alle fasi del processo negoziale, occorre chiarire che la gestione dei conflitti si fonda sì sulla negoziazione che però, considerato che avviene in un'organizzazione di lavoro e che stiamo parlando di conflitti lavorativi, ha due volti:

- un *volto relazionale*, che si concentra sugli aspetti comportamentali delle persone coinvolte e che ha lo scopo di garantire che il conflitto lavorativo non diventi un conflitto interpersonale;
- un *volto contrattuale*, che si focalizza sui contenuti che hanno generato il conflitto, allo scopo di riportarli alle finalità ed obiettivi istituzionali, all'interno dei quali cercare la soluzione.

Le fasi negoziali.

Prima di scandire in modo sequenziale le diverse fasi del processo negoziale, riassumiamo quelle che possiamo individuare come le 7 premesse per gestire i conflitti:

- Il conflitto è interattivo, c'è interdipendenza e coinvolgimento, e dunque un ruolo importante è svolto dalla comunicazione.
- Il conflitto chiama in causa una corresponsabilità tra le parti e, dunque, non si può partire dal presupposto che una parte abbia più responsabilità di un'altra.
- Optare per atteggiamenti e scelte di tipo cooperativo.
- Valutare gli esiti delle azioni da intraprendere.
- Rinunciare alla pretesa di possedere la verità assoluta.
- Rispettare l'altro per ottenere rispetto.

Ciò premesso, possiamo individuare tre fasi:

Fase prenegoziale:

- si consultano le diverse parti per poter comprendere le diverse prospettive da cui ciascuno è partito e lo stato dei rapporti interpersonali;
- si istruisce il problema in modo il più possibile oggettivo, così come si presenta sia sul piano relazionale che su quello dei contenuti;
- si formulano, in via ipotetica, le possibili soluzioni senza privilegiarne alcuna.

Fase negoziale:

- creare un clima comunicativo centrato sul confronto a tutto campo, orientando le posizioni verso gli obiettivi organizzativi, senza svalutare i pro e i contro di ciascuna posizione;
- stimolare l'esplicitazione delle argomentazioni a favore o contro diverse possibili soluzioni;
- si assume la decisione con il consenso di tutti perchè tutti hanno contribuito ad

elaborarla.

Fase postnegoziale:

- si enuncia in modo esplicito la soluzione elaborata con il contributo di tutte le parti, in modo che non restino fraintesi ed ambiguità;
- si conclude.

In tutto ciò emerge però la difficoltà di capire le ragioni degli altri, di accettare la divergenza, la compresenza di visioni diverse. Questa è la sfida: creare le condizioni affinché le relazioni possano alimentarsi non solo nella simpatia ma anche nella discordanza e nella diversità. Cercare di apprendere la capacità di stare dentro il conflitto e di vivere la diversità come momento di crescita e non più come un fattore di paura e di minaccia.

La diversità perde così la sua connotazione di antagonismo e diventa un elemento evolutivo, di arricchimento. Per arrivare a questo è necessario però *uscire dalla convinzione che per soddisfare i propri bisogni sia necessario penalizzare qualcun altro*, entrando in un gioco che permetta a tutte le parti di uscire vincitrici. Imparare a relazionarsi in modo costruttivo non significa quindi soltanto dotarsi di "buone tecniche" comunicative, che ci permettano di padroneggiare razionalmente le relazioni, ma significa soprattutto aprirsi alla conoscenza e alla consapevolezza delle emozioni, dei sentimenti e di tutti quei processi comunicativi che noi e gli altri attiviamo nelle relazioni. Per questo la scelta di cooperare con un'altra persona, di trovare un accordo, invece di "combatterla", dipende non soltanto dal vantaggio materiale che può derivarne, ma anche dal nostro vissuto nei suoi confronti. Il conflitto diventa così un'opportunità di leggere se stessi, di osservare quelle parti di noi che non conosciamo, che la relazione con l'altro fa emergere in modo più eclatante.

Alcune riflessioni possono aiutarci a vedere da un altro punto di vista il conflitto e fornire spunti per gestire i conflitti in modo non violento, costruttivo, trasformandoli in un'opportunità evolutiva e di crescita reciproca.

Per riflettere sui conflitti nelle nostre scuole ...

- Rifletti su un gruppo di lavoro di cui fai parte in questo periodo. Quali sono i sintomi che sono più manifesti? Descriveresti il modo di gestire il conflitto da parte del gruppo in termini distruttivi o costruttivi?
- Rifletti sulla scuola in cui lavori. Quali dei due scenari sopra evidenziati descrive il modo in cui le persone tipicamente gestiscono il conflitto? Nell'insieme potresti affermare che la tua scuola gestisce il conflitto in modo distruttivo o costruttivo?

- Rifletti su cosa potrebbe essere fatto per incrementare il livello di consapevolezza, all'interno della tua scuola o del tuo gruppo di lavoro, riguardo ai due modi di gestire il conflitto sopra descritto.

ATTENZIONE!

Evitare giudizi: sperimentiamo la critica costruttiva.

I giudizi moralistici espressi in seconda persona, che etichettano l'altro e focalizzano l'attenzione sulla classificazione, l'analisi e la valutazione dei torti, anziché concentrarsi sui bisogni; i confronti negativi, svalutanti; il rifiuto della responsabilità dei propri atti e sentimenti; le minacce e le pretese in nome del principio d'autorità, precludono l'ascolto e l'accettazione da parte di entrambe le parti. Giudicare in questi termini diventa umiliare. In molte occasioni è necessario esprimere un'indicazione, un suggerimento o dare una disposizione. Come si può fare? Esistono strategie basate sulla critica costruttiva; una modalità di porre all'altro osservazioni che mirano al problema e non alla persona in modo da non far sentire l'altro giudicato. Il giudizio produce reazioni di difesa, resistenza e rifiuto, l'osservazione si limita a descrivere ciò che accade.

Formulare delle richieste, non delle pretese

Chiedere chiaramente atti concreti, non fare richieste generiche, né pretendere. La comunicazione nonviolenta comporta, dunque, da un lato, la capacità di esprimere chiaramente ciò che si osserva, si sente, di cui si ha bisogno, ciò che si vorrebbe, usando il "messaggio-io", formulando cioè in prima persona le osservazioni, le richieste (affermazione positiva, assertività); dall'altro, comporta la capacità di ricevere con empatia le osservazioni, i sentimenti, i bisogni, le richieste dell'altro (decentramento, ascolto attivo, empatia).

Instaurare le relazioni in modo costruttivo è un'arte complessa che spesso richiede un approccio educativo attraverso la lettura di testi, il sostegno di una guida competente, dei percorsi educativi mirati che sviluppino abilità che oltre alla capacità di gestione possono servire come strumento di prevenzione. Viviamo immersi nella conflittualità e non siamo liberi di scegliere ciò che ci succede, ma sicuramente siamo liberi di scegliere come relazionarci con ciò che ci accade individuando sempre nuove modalità relazionali, praticabili, efficaci, soddisfacenti e realisticamente sostenibili. Tutti noi oggi siamo chiamati ad essere dei moderni "alchimisti", capaci di prendere il conflitto - spesso doloroso, pesante, oscuro, qualcosa di cui liberarsi - per trasformarlo in qualcosa di altro, notevolmente più prezioso.