



CONFLITTI AZIENDALI: impara a gestirli

di Paolo Zaccari

I conflitti sul luogo di lavoro sono molto comuni: divergenze di opinione e discussioni animate sono aspetti inevitabili nella maggior parte degli ambienti lavorativi.

Le difficoltà relazionali possono, però, protrarsi a lungo nel tempo e peggiorare fino a trasformare l'ufficio in un vero e proprio "campo di battaglia". La gestione dei conflitti si basa, pertanto, sulla capacità di mantenere un ambiente di lavoro positivo e un team coeso. Partiamo da un presupposto: **le ragioni per cui può nascere un dissapore sono infinite** e possono scaturire da aspetti che, con un minimo di razionalità, nella maggior parte dei casi, sarebbero definibili come irrisori.

Tralasciando quindi questi casi marginali, che con il buonsenso potrebbero essere facilmente risolti con un minimo d'impegno, **concentriamo la nostra attenzione sulle discussioni che sorgono tra le persone che interagiscono per raggiungere un obiettivo comune prefissato dall'azienda** o che mirano a obiettivi personali. Poiché queste controversie possono diventare molto aspre, è necessario agire tempestivamente. Infatti, sul piano individuale, gli effetti negativi

del conflitto si manifestano attraverso sintomi psicologici, fisici e comportamentali come irritabilità, insofferenza, ansia, insoddisfazione, difficoltà di concentrazione, che, a loro volta, possono sfociare nel tempo in una vera e propria **sindrome da stress lavoro correlato** (detta anche **burnout lavorativo**), con gravi ripercussioni sui dipendenti e sull'azienda stessa.

IDENTIFICARE LE CAUSE

Per prevenire e risolvere queste spiacevoli controversie, **è necessario conoscere le ragioni per cui si verificano**, tra le quali, frequentemente, riscontriamo le seguenti:

Percezioni diverse. I dipendenti hanno punti di vista diversi riguardo una specifica situazione. Questa divergenza di vedute può portare a discussioni e persino arrivare a controversie legali.

Obiettivi diversi. L'azienda dovrebbe definire i propri obiettivi nel modo più chiaro possibile, ma spesso per evitare dissapori, resta vaga e questo può far sorgere incomprensioni, soprattutto quando ogni dipendente svolge i propri compiti solo per raggiungere un obiettivo personale e non quello comune dell'azienda.

Il ruolo all'interno dell'organizzazione. Anche in questo caso, un organigramma dettagliato con il livello di responsabilità e un mansionario eviterebbero molti conflitti, ma sempre più frequentemente nelle piccole e medie aziende, i vertici preferiscono non specificare nulla per evitare eventuali recriminazioni o azioni legali.

Intralci nella carriera. Quando l'impegno non viene riconosciuto genera frustrazione, incidendo direttamente sulle proprie aspettative, ambizioni, e alimentando un senso di ingiustizia (una mancata promozione, un aumento negato, un nuovo ruolo di responsabilità, ecc.).

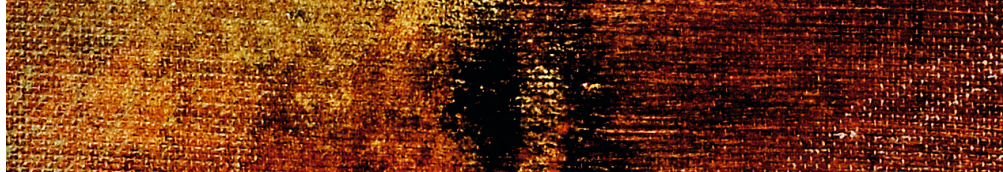
Carenza di risorse. I dipendenti hanno bisogno, per svolgere i propri compiti, di determinate risorse, da quelle più elementari (computer, fogli di carta, spazio per le riunioni, ecc.) fino a quelle economiche, come i fondi da investire per un determinato progetto. Quando questi sono scarsi, i lavoratori possono cominciare a competere per accaparrarseli, causando rivalità e disaccordi.

Distribuzione dei compiti. Ogni dipendente dovrebbe avere dettagliato (e possibilmente per iscritto) quali sono i suoi compiti, perché se svolge funzioni che non corrispondono a quelle richieste, o se non le svolge, potrebbe intralciare i colleghi danneggiando il loro lavoro.

Scarsa comunicazione. Una cattiva comunicazione causa incomprensioni tra i lavoratori e con la classe dirigente. Il conflitto spesso scaturisce quando chi ha "il comando" adotta uno stile comunicativo svalutante verso gli altri (non li



Paolo Zaccari - Laureato in Psicologia presso l'Università degli Studi di Parma e specializzato in Psicoterapia a indirizzo Cognitivo-Comportamentale. Esperto in Disturbi d'Ansia, dell'Umore e in Psicogeriatrics, ha collaborato con numerose Strutture Psichiatriche e RSA lombarde, nelle quali si occupa anche di formare il personale. Per info: paolo.zaccari@libero.it



ascolta, evita confronti diretti, non offre mai risposte chiare, non è coerente).

Valori personali contraddittori. Ogni dipendente ha i propri valori personali. Possono esistere differenze culturali, religiose, sociali... La mancata accettazione di queste discordanze può portare a disaccordi.

Metodo di lavoro. Ognuno ha un modo diverso di svolgere il proprio compito, e questo differente approccio può portare a malintesi laddove si è costretti a collaborare su un progetto comune pur avendo visioni e modalità differenti.

Pressione lavorativa. Quando i dipendenti sono costretti a lavorare con una scadenza difficile da rispettare, o in un ambiente eccessivamente competitivo, possono insorgere situazioni pressanti con il conseguente incremento dello stress che a sua volta rende il personale più suscettibile, facilitando fraintendimenti e conflitti.

Gestione non equilibrata delle risorse umane. Se i membri apicali di un'azienda non trasmettono un senso di equità nei rapporti con i dipendenti, mostrando favoritismi o atteggiamenti ambivalenti, si creano inevitabilmente invidie e personalismi, a scapito dell'atteggiamento positivo e collaborativo che invece dovrebbe essere ricercato.

SUPERARE IL CONFLITTO

Considerata la varietà estrema di possibili cause del conflitto è difficile suggerire un atteggiamento univoco risolutorio, ma **è possibile adottare alcuni comportamenti che possono essere applicati a livello generale per ridurre al minimo le incomprensioni in azienda.**

Sviluppare e mantenere una comunicazione adeguata è sicuramente alla base di una buona convivenza: **i dipendenti devono sempre avere indicazioni chiare e complete sui compiti che**

devono svolgere. Ciò include l'indicare le scadenze e le modalità con cui eseguire i compiti. È molto importante che la comunicazione si basi sul rispetto reciproco favorendo lo sviluppo di empatia e negoziazione.

È importante assicurarsi che i dipendenti comprendano che tutti hanno personalità ed esigenze diverse, pertanto, è fondamentale essere consapevoli che per poter raggiungere un accordo soddisfacente per entrambe le parti è necessario mettersi nei panni dell'altro.

Inoltre, è necessario definire con chiarezza la politica aziendale: **i dipendenti devono sapere, in ogni momento, chi è al vertice e qual è l'organigramma.** Devono anche essere **chiari gli obiettivi e le responsabilità,** nonché sapere quali sono i **canali di comunicazione.**

Avere dei supervisori può aiutare a prevenire molti problemi, pertanto è essenziale nominare una o più persone responsabili nella gestione dei conflitti. Queste persone dovrebbero rilevare i possibili malintesi che possono sorgere in modo d'agire in anticipo. Laddove invece non si riesca, con risorse interne, a sanare un conflitto, **può essere utile affidarsi a uno psicologo del lavoro o a un mediatore aziendale,** figure dotate di una professionalità specifica e che, in virtù del loro non coinvolgimento, possono valutare in modo oggettivo la situazione offrendo soluzioni alternative. *

“ Considerate più coraggioso non farvi coinvolgere in un conflitto che vincere in battaglia, e laddove c'è già uno stupido che interferisce, fate in modo che non ve ne siano due. ”

Baltasar Gracián

