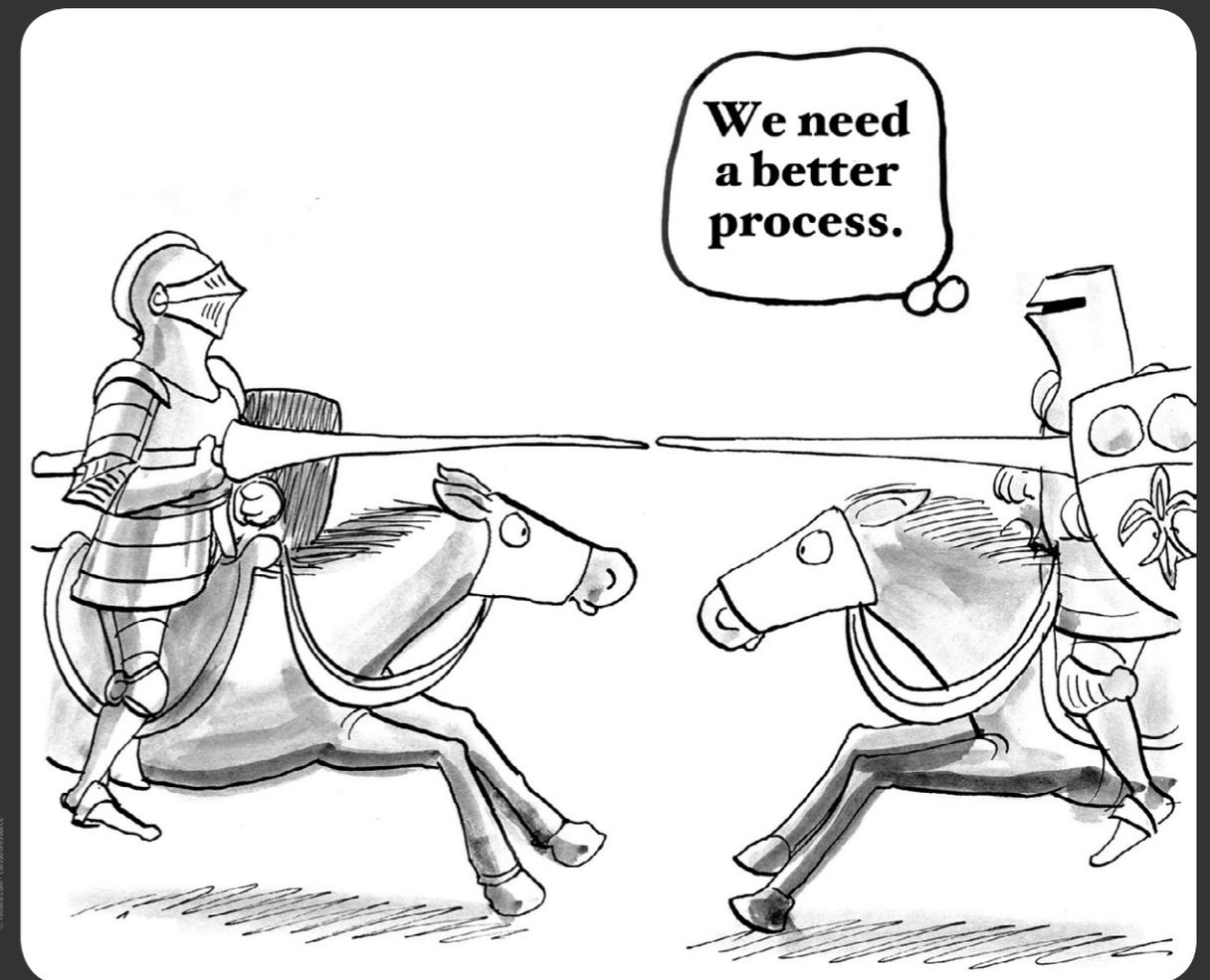


7 REGOLE

per gestire i conflitti in studio

di mario alberto catarozzo*

A chi non è mai capitato di discutere con un collaboratore? Chi avrebbe voluto mandare a stendere il proprio capo e si è trattenuto? Quante volte siete tornati a casa con la frustrazione di non aver potuto rispondere come avreste voluto a un collega? Queste situazioni hanno un nome: conflitti. Parliamo di tutte quelle circostanze in cui non siamo d'accordo con l'altro, in cui vengono fatte cose diverse da come vorremmo o non vengono fatte le cose che avremmo voluto. I conflitti sono parte integrante di una organizzazione, quindi l'obiettivo non è arrivare a non averne, bensì saperli gestire efficacemente. Esattamente come si negoziano accordi economici (negoziazione di business), idee, attività, carichi di lavoro, priorità, responsabilità. Potremmo dire che quando viviamo in un'organizzazione, sia essa la famiglia o il lavoro, si negozia un po' tutto con gli altri.



E se avete l'impressione di non negoziare è solo perché avete già risolto precedentemente la questione con una soluzione, anch'essa negoziale.

Bene, posto che i conflitti ci sono e bisogna saperli gestire quotidianamente, vediamo le regole da seguire per ridurre le situazioni di scontro e gestire con efficacia le divergenze.

Distingui le persone dai problemi che portano. Una prima regola fondamentale per impostare correttamente un confronto ed evitare che sfoci in un conflitto aperto è imparare a tener distinta la persona dal problema di cui è portatrice. Detto in altro modo, non sei TU il problema, ma esiste un problema. Alcuni potrebbero a questo punto dire che spesso il problema è proprio la persona, per il suo modo di fare e di porsi: anche in questi casi il focus andrebbe posto sull'atteggiamento tenuto in quella particolare circostanza

**Bisogna ricordarsi sempre
che mentre gli interessi sono
componibili, le prese di posizione
sono due rette parallele che non
si incontreranno mai**

di cui si sta parlando, specificando la situazione e non generalizzandola come un "modo di fare". Vediamo ora nella seconda regola che segue perché è utile fare ciò.

Salvaguarda l'identità della persona. Ciascuno di noi se si sente attaccato reagisce. È un fatto naturale, legato all'istinto di sopravvivenza. All'attacco c'è chi reagisce contrattaccando e chi reagisce fuggendo. Esistono due tipologie di fuga: la "tecnica del rospo", cioè il fingersi esanime non reagendo all'attacco e il trovare alibi e scuse. D'altra parte – potremmo chiederci – cos'altro dovrebbe fare chi si sente attaccato? L'unico suo obiettivo sarà togliersi da quella situazione, in un modo o nell'altro. Tutto ciò si innesca se prima c'è stato un attacco alla persona, all'identità della persona. Se in un confronto parliamo di "come sei tu", di "chi sei tu", la conseguenza non potrà che essere quella appena descritta. Quindi le frasi impostate con "tu sei...", "hai un modo di fare...", "sei come..." etc. saranno dei veri e propri scivoli che portano diretti su un campo minato. Mai attaccare l'identità dell'altro. L'identità dell'altro non va mai messa in discussione e il focus va posto su ciò che ha fatto in quella circostanza, sulla riunione mal gestita, sulla mail non corretta. Su un fatto circostanziato tutti siamo disposti a confrontarci, ma sul chi siamo, no.

Distingui le persone dagli interessi. Una regola, che è una declinazione del principio di cui sopra, soprattutto nelle negoziazioni di business, è quella di tener ben distinti gli

interessi sottostanti dalle persone che ne sono portatrici. Spesso non si riesce a trovare un accordo perché subito il confronto si è spostato sul chi ha torto e chi ha ragione, sul chi ha colpa oppure sul chi ha cominciato per primo. In questi casi (che ricordano molto il famoso film *La guerra dei Roses* con Danny De Vito), non si riesce a trovare un accordo perché il confronto è stato impostato su prese di posizione, quindi su questioni di principio e non sugli interessi. Bisogna ricordarsi sempre che, mentre gli interessi sono componibili, le prese di posizione sono due rette parallele che non si incontreranno mai. Come legali conoscete bene le situazioni dove i clienti "per principio" vogliono procedere su una loro posizione, oppure dove non vogliono "darla vinta". Il tutto nasce dal fatto che ci si è fatti trascinare sul crinale delle posizioni di principio, dove non esiste buon senso, ma solo spuntarla e avere ragione.

Parla del futuro e non del passato. Ogni qual volta vi trovate a dover parlare di cosa è accaduto, di cosa è stato fatto, ricordatevi di dedicare poco tempo al passato e molto tempo al futuro. Facciamo un esempio. Se il vostro collaboratore vi porta un atto che non è stato redatto secondo le vostre indicazioni il miglior modo di affrontare la situazione è partire dall'atto, quindi dal come è stato impostato, e usare ciò che è stato fatto solo come trampolino verso il futuro. Quindi, per esempio: "non va bene come hai impostato...e la prossima volta mi aspetto che...". Se dedicate tutto il tempo a parlare del passato, è assai facile



che il tutto scada in polemica, perché il passato non può essere modificato. Invece il passato deve solo essere lo spunto per parlare di come dovrà essere in futuro, perché il futuro è da costruire ancora, è il tempo della possibilità e su questo tempo siamo disposti a confrontarci.

Lascia sempre una via di fuga. Altra regola utile è non umiliare il nostro interlocutore e non volerlo schiacciare con le nostre ragioni lasciandolo totalmente "distrutto" dalle nostre parole. Ricordate che l'animale ferito, anche il più docile, reagirà prima o poi. Sia nella negoziazione di business che per

la gestione del conflitto è buona regola lasciare una via di fuga al nostro interlocutore, anche quando pensiamo di avere ragione assoluta e lui torto marcio. A nessuno piace essere umiliato e uscire a testa bassa da un confronto. Prima o poi ci restituirà quanto ha dovuto patire. Quindi ricordatevi di concedere una attenuante, di lasciare lo spazio all'idea che "può accadere".

Fai domande aperte. Poiché "l'uomo è misura del mondo" come già diceva Epicuro, pensare di avere la verità in tasca o che la nostra visione delle cose sia l'unica o la migliore è sicuramente una illusione. Pertanto un conflitto nasce il più delle volte per le differenti visioni. Si vedono le cose da prospettive diverse e appaiono diverse, con le conseguenze del caso. Partendo da questa idea - che la PNL definisce con l'assioma "La mappa non è il territorio", dove la mappa è la nostra visione soggettivamente ricostruita della realtà (il territorio) – il centro del confronto per la risoluzione di un conflitto deve essere la condivisione della stessa mappa. Detto in altro modo, prima di cercare un punto di incontro (accordo) dobbiamo essere sicuri che stiamo parlando della stessa cosa. Spesso, infatti, non si trova il bandolo della matassa, perché i due in conflitto parlano di cose diverse, partendo da visioni diverse. Relazionarsi con domande aperte, cioè domande che mettono in condizione l'interlocutore di argomentare e spiegare è utile per cercare di, condividere e comprendersi.

“Se due uomini sono d'accordo su tutto, puoi star sicuro che solo uno dei due sta pensando”

Ascolta attentamente. Una volta fatta una domanda va da sé che dobbiamo ascoltare davvero quanto ci viene risposto. Si chiama ascolto attivo. Se invece facciamo domande e poi ci distraiamo seguendo altro (vedi il cellulare), oppure continuiamo a seguire il filo logico dei nostri ragionamenti, non stiamo ascoltando ma al limite stiamo “sentendo”. L'ascolto attivo, interessato, dedicato serve per comprendere la visione e le ragioni dell'altro e per metterlo al centro del rapporto, facendolo sentire compreso prima ancora di voler trovare la ragione e il torto.

Vi lascio alle vostre riflessioni con la famosa frase di Arthur Bloch: "Se due uomini sono d'accordo su tutto, puoi star sicuro che solo uno dei due sta pensando". Il conflitto è insito nelle relazioni, saperlo gestire invece è una abilità che va appresa. 🎁

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
@MarAlbCat*