

ORGANIZZAZIONI LE LEGGERE

MAURIZIO DECASTRI
A cura di

manuali
Ls

Quattroruote
MANAGEMENT

MANUALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE I

LE TEORIE E I MODELLI
PER CAPIRE

4. Comunicazione e conflitto

di Maria Trotta

1. Introduzione

Le aziende possono essere considerate un'arena all'interno della quale gli organigrammi, la definizione dei ruoli e le norme rappresentano un punto di partenza importante per comprenderne il funzionamento e per orientare i comportamenti dei soggetti. Tuttavia, le persone interpretano e modificano gli stessi vincoli organizzativi mettendo in atto un processo che giorno per giorno riproduce (e modifica) le stesse organizzazioni (Bonazzi, 2002, p. 20). Chi opera quotidianamente nelle organizzazioni lo fa attraverso interazioni comunicative e sistemi di azione che possono generare non solo *cooperazione* ma anche *confitto* (Rugiadini, 1979, p. 229). Si tratta di due poli estremi che si mescolano e si combinano creando decisioni, emozioni e pratiche che di fatto rappresentano la vita organizzativa. Questo capitolo verterà su due dinamiche che si verificano ogni giorno all'interno delle aziende: la *comunicazione* e il *confitto*. L'obiettivo è illustrare le caratteristiche, le componenti e le modalità di gestione di queste due forme di interazione e di contatto tra persone, gruppi e organizzazioni con il fine di evidenziarne le cosiddette «condizioni di efficacia».

2. La comunicazione nelle organizzazioni

Qualora ci si volesse addentrare nella definizione di comunicazione, dovranno essere in grado di destreggiarsi tra definizioni molto diverse. Questo termine chiama in causa descrizioni e concetti molto diversi tra loro che possono essere posizionati lungo un continuum che va da un'idea di comunicazione intesa come «trasmissione» a una definizione che valorizza il significato del «mettere in comune» (Morcellini, Fatelli, 2006). Da un lato troviamo definizioni che assimilano la comunicazione a una

mera *transmissione* di risorse (Shannon, Weaver, 1949) da un punto iniziale A a un punto finale B, concentrando l'attenzione sui sistemi e le tecnologie della comunicazione. Dall'altro lato, la comunicazione è intesa come *condivisione e relazione sociale* (Cherry, 1957); secondo questa definizione la comunicazione mette in relazione i soggetti coinvolti nell'interazione e l'oggetto della relazione diventa lo scambio di significati che, se finalizzato e continuativo nel tempo, potrebbe condurre a formare un'unità sociale a partire da individui singoli.

Queste definizioni si possono riferire entrambe alla comunicazione nei gruppi di lavoro, in quanto in questi contesti la comunicazione si pone come obiettivo (Invernizzi, 2000) quello di *essere funzionale* tramite la comunicazione delle procedure operative, di *informare* riguardo gli obiettivi da raggiungere, di *incidere e lavorare sulla costruzione di norme e valori* dell'organizzazione.

In particolare, la definizione di comunicazione chiama in causa l'intenzionalità e la costituzione collettiva e condivisa di significati, in quanto la comunicazione (Anolli, 2002, p. 26):

- è lo scambio interattivo osservabile tra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e segnalazione.

Al fine di comprendere qual è il ruolo della comunicazione in generale e nelle organizzazioni in particolare, si illustrano di seguito gli elementi di un processo comunicativo, le sue regole «assolute», le caratteristiche della comunicazione verbale e non verbale e, infine, come instaurare un dialogo corretto ed efficace.

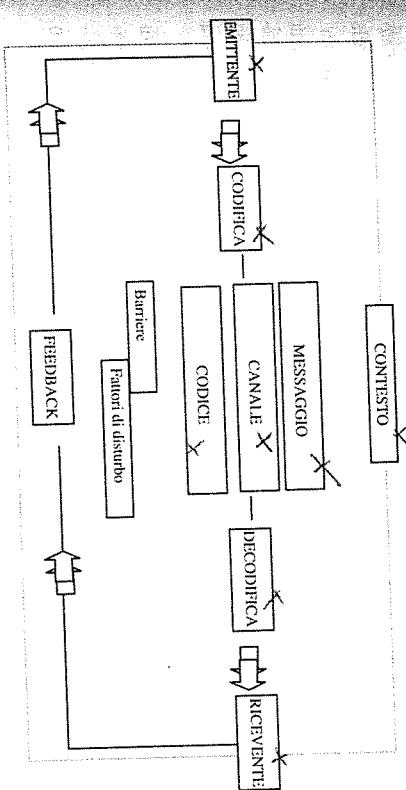
2.1. Elementi del processo della comunicazione

Il primo passo che compiremo è descrivere gli elementi che costituiscono un processo di comunicazione. Questo processo ci permette di isolare gli elementi che lo compongono e comprenderne a pieno il ruolo che ricoprono all'interno del processo.

Come illustrato anche dalla figura seguente, questi elementi possono essere identificati in:

- emittente e ricevente;
- messaggio;
- canali;

Figura 1 - Gli elementi del processo di comunicazione



1. Emitente e ricevente: I primi elementi da considerare in un processo di comunicazione sono gli attori che si scambiano messaggi. L'emittente è la fonte che produce il messaggio, mentre il ricevente (o destinatario) è colui al quale il messaggio è indirizzato. Tuttavia, in una situazione in cui lo scambio comunicativo è intensivo può essere limitativo fissare dei ruoli rigidi, in quanto in condizioni di interazioni costanti e complesse questi possono mutare con estrema facilità e grazie a continui feedback i ruoli possono essere costantemente invertiti. Affinché una comunicazione sia efficace è importante che l'emittente sia in grado di tradurre le idee, i sentimenti e le informazioni che intende comunicare in un messaggio comprensibile a chi riceve.

Un messaggio è ciò che si comunica e può essere definito come un insieme di segni. Il segno (Eco, 1975) è composto da un significante e cioè la «forma» del messaggio che percepiamo con i diversi sensi (come ad esempio la parola «m-e-1-a» che leggiamo scritta su un libro di ricette) e il significato, che è da intendersi il contenuto del messaggio associato a

quel significato (il frutto «mela» associato a quel significante). Comprendere un messaggio significa attribuire il corretto significato al significante partendo da regole condivise da parte degli autori che partecipano alla comunicazione. Si pensi ad esempio, in contesti aziendali, ai simboli numerici che identificano procedure e moduli all'interno di una azienda e ai quali sono legati significati attinenti ai comportamenti da mettere in pratica: se non si conosce il significato associato alla procedura «P1187» con tutta probabilità il messaggio del nostro collega «Segui la procedura P1187» rimarrebbe privo di significato.

Con questo esempio si evidenzia come la comunicazione umana è di fatto una relazione fondata su accordi sociali che attribuiscono significati diversi a segni diversi. Tuttavia, la scelta dei canali e i processi di codifica e decodifica contribuiscono sostanzialmente alla buona riuscita o meno della comunicazione.

Canali

Il canale è il mezzo attraverso cui il messaggio passa dall'emittente al ricevente. Ciascun canale (dialogo, telefono, email, documenti cartacei con comunicazione formale ecc.) possiede una diversa «larghezza di banda» (Paccagnella, 2004) cioè una diversa quantità di informazioni veicolate nell'unità di tempo. Nella comunicazione mediata dalle tecnologie digitali, ad esempio, ciò che viene trasmesso si limita al contenuto del testo digitato e quindi risulta essere efficace quando si tratta di trasmettere informazioni precise (per esempio direttive o procedure), ma risulta essere povera se si considerano gli aspetti sociali delle relazioni tra gli interlocutori.

Spesso nelle aziende può capitare che il significato del messaggio possa cambiare in base al «canale» che è stato utilizzato per trasmetterlo: ad esempio, una telefonata o un sms possono identificare messaggi più urgenti di quello contenuto in una email, percepito, in quanto mezzo di comunicazione asincrono, meno diretto degli altri.

Significato e processi di codifica e decodifica

Nel processo di comunicazione, partire da codici e di processi di codifica (da parte dell'emittente) e decodifica (da parte del ricevente) significa conferire grande rilevanza al momento dell'attribuzione di significato ed evidenziare come nelle diverse situazioni anche organizzative si possa verificare una disparità di regole e di competenze interpretative (Eco, Fabbri, 1978).

In particolare, dialogando con i colleghi o con i capi, spesso capita che ci sia una mancata corrispondenza fra le intenzioni comunicative dell'emittente e quello che il destinatario ha effettivamente compreso. Questo

processo, denominato «decodifica aberrante», rischia di produrre una comunicazione sistematicamente distorta. Questa alterazione può essere causata da una carenza di codice o da una disparità di codice. Nel primo caso i significati sono scambiati per puro rumore in quanto l'emittente e il ricevente non posseggono lo stesso codice, come ad esempio quando si parlano lingue diverse: nel secondo caso, la conoscenza del codice consente di parziale, e, ad esempio, uno dei due interlocutori utilizza un linguaggio troppo o troppo poco forbito, non favorendo la plena comprensione del messaggio. Un tipico esempio di decodifica aberrante per disparità di codice si potrebbe verificare quando, in un contesto aziendale, entrano in contatto persone appartenenti a funzioni diverse coinvolte per esempio il Legale o l'IT (Information Technology), che non riescono a comprendersi appieno perché utilizzano linguaggi tecnici e si riferiscono ad assunti diversi. La decodifica aberrante può verificarsi anche per interferenze circostanziali, quando, cioè, il codice dell'emittente è compreso dal destinatario che però lo modella a partire dalle proprie aspettative e punti di vista sui temi trattati. Un caso estremo, infine, è quando si rifiuta il messaggio per delegittimazione dell'emittente: il codice dell'emittente è compreso dal destinatario ma il senso viene stravolto volontariamente in quanto si delegittima l'emittente e il messaggio stesso.

Contesto
Un ultimo elemento del processo comunicativo è rappresentato dal contesto in cui avvengono gli scambi che è delimitato da un preciso ambito spazio-temporale. Fare una presentazione commerciale all'interno di un ristorante o nel proprio ufficio potrebbe produrre effetti sulle condizioni di produzione-ricezione dei messaggi e sugli atteggiamenti degli attori coinvolti.

2.2. Gli assiomi della comunicazione: una rilettura organizzativa

Una volta illustrati gli elementi del processo di comunicazione, quello su cui ci interessa focalizzare l'attenzione è quella visione che alcuni autori hanno definito la «pragmatica» (Watzlawick *et al.*, 1967) della comunicazione. Questo punto di vista è rappresentato da un filone di analisi in grado di offrire una lettura di questo complesso fenomeno analizzandone gli effetti sui comportamenti delle persone andando al di là della distinzione tra chi è l'emittente e chi è il ricevente, ma concentrando sulla relazione che proprio il processo di comunicazione mette in campo e su come questa influenzata dal messaggio e dai processi di codifica e/o decodifica.

La cosiddetta «scuola di Palo Alto» (dalla località della California sede del centro di ricerca), partendo proprio da un attento studio delle relazioni e delle caratteristiche della comunicazione, ha definito alcune proprietà del fenomeno che hanno delle profonde implicazioni interpersonali. Queste proprietà possono essere considerate degli assiomi, cioè affermazioni che non possono essere dimostrate ma che costituiscono la base del funzionamento della comunicazione umana. Gli assiomi sono ampiamente descritti nel testo, ormai diventato un classico, *La pragmatica della comunicazione umana* firmato da Watzlawick, Beavin e Jackson. La conoscenza di queste regole, oltre che a chiarire e sistematizzare ciò che normalmente accade quando interagiamo con colleghi o amici, aiuta anche a comprendere come nascono patologie, disturbi e veri e propri fallimenti comunicativi che possono anche sfociare, come vedremo successivamente, in conflitti.

Primo assioma: Non si può non comunicare

Per quanto la comunicazione sembri un'attività quasi «automatica», comunicare è un fatto complesso che comporta lo sviluppo di attività mentali e pratiche diversificate oltre che la consapevolezza dei meccanismi che regolano le interazioni. È impossibile, infatti, non comunicare in quanto «l'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio, vale a dire è comunicazione e ne consegue che comunque ci si sforzi non si può non comunicare» (Watzlawick *et al.*, 1967, pp. 40-41).

Un classico esempio è quando si viaggia in treno e il passeggero davanti a noi dorme (o fa finta di dormire) oppure legge un giornale con un evidente livello di concentrazione. Nella situazione descritta potremo affermare che non c'è comunicazione tra noi e il passeggero che abbiamo davanti, ma in realtà il nostro (non) compagno di viaggio ci sta, appunto, comunicando che non vuole parlare con nessuno o che comunque non ha desiderio di essere disturbato.

Secondo assioma: Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione

Questo assioma si riferisce in modo particolare alla qualità e, potremo dire, alla presenza o assenza di conflittualità tra i soggetti coinvolti nel processo comunicativo. In modo particolare, evidenzia l'esistenza di un meccanismo secondo il quale il livello di accordo o di disaccordo contenuto della comunicazione è «colorato» in misura più o meno positiva/negativa dalla qualità della relazione tra chi è coinvolto nello scambio.

La figura di seguito mostra, in modo schematico e volutamente semplificato, quali sono le possibilità di riuscita o non riuscita della comunicazione tra due persone incrociando il loro livello di accordo o disaccor-

do sul contenuto con il livello di disponibilità a comprendere l'altro, ossia lo stato di salute della relazione (Borgato, 2006).

Il quadrante in alto a sinistra mostra la situazione ideale in cui la riuscita della comunicazione è scarsamente minacciata in quanto tra le persone coinvolte nello scambio c'è un accordo sul contenuto e la relazione è solida. In presenza di una relazione sana, anche la presenza di punti di vista diversi sul contenuto (quadrante in alto a destra) se manifestati adeguatamente e gestiti, fanno in modo che la comunicazione possa andare a buon fine. Una comunicazione può dirsi riuscita quando l'obiettivo che ha mosso lo scambio è sostanzialmente raggiunto e tutti i partecipanti al processo sono soddisfatti del risultato e hanno consapevolezza dello sforzo fatto.

Completamente di verso, invece, è la situazione in presenza di una relazione in cui vige una incomprensione sia in presenza di accordo sul contenuto (quadrante in basso a sinistra) che di disaccordo sul contenuto (quadrante in basso a destra). Si passa da una situazione in cui la comunicazione è bloccata e, se non si è consapevoli del ruolo giocato dalla relazione, si rischia di mettere in discussione anche un contenuto sul quale c'è accordo a una situazione in cui la comunicazione fallisce in quanto il disaccordo sui temi lascia spazio a un conflitto di ben più ampia natura.

Figura 2 - La matrice contenuto-relazione

PIANO DEL CONTENUTO

PIANO DEL CONTENUTO	
Incomprensione	Comprensione
Accordo	La comunicazione è efficace
Disaccordo	La comunicazione è positiva e con possibilità di successo

La comunicazione è bloccata	La comunicazione è distruttiva
-----------------------------	--------------------------------

È interessante notare, come «quanto più una relazione è spontanea e «sana» tanto più l'aspetto relazionale della comunicazione rimane sullo sfondo. Viceversa, le relazioni «malate» sono caratterizzate da una lotta costante per definire la natura della relazione, mentre l'aspetto di contenuto della comunicazione diviene sempre meno importante» (Watzlawick *et al.*, 1971, p. 44).

Al fine di partecipare alla costruzione di un processo comunicativo efficace è necessario che si sviluppi una consapevolezza del peso che la relazione ha sul contenuto trasmesso. Uno stesso messaggio, come ad esempio «È importante che i documenti che consegni abbiano sempre indicato la data di creazione e l'autore», può essere percepito come un consiglio benevolo oppure come un'accusa tesa a discreditare l'interlocutore. A tal fine è importante riconoscere che nelle organizzazioni una buona comunicazione dipende anche dalla qualità delle relazioni personali presenti oltre che dalla consapevolezza che la relazione, soprattutto se non «sanay», può influenzare il contenuto veicolato mettendo a rischio il risultato organizzativo e il benessere del singolo.

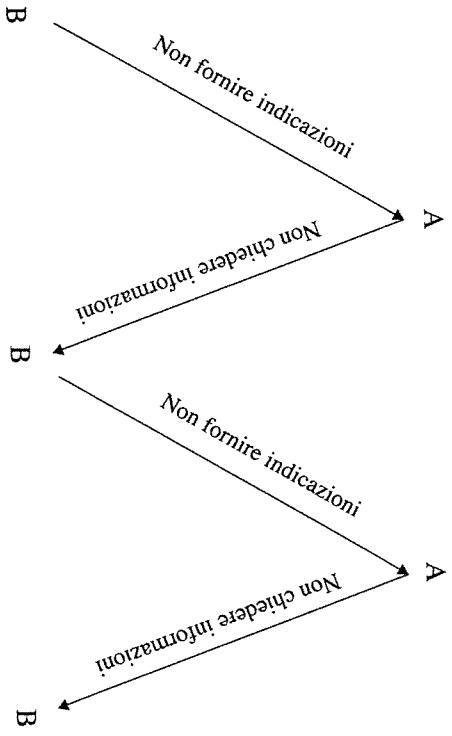
Terzo assioma: la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione

Questo assioma punta a considerare gli scambi comunicativi non una sequenza ininterrotta, ma regolati da una punteggiatura che aiuta a definire la sequenza di chi parla e di chi ascolta e, conseguentemente, le relazioni di causa-effetto.

Ad esempio, come illustrato nella figura di seguito, in un ufficio si trovano due colleghi. Parlando con il collega A emerge che il collega B non fornisce indicazioni, dando un po' tutto per scontato. Parlando con B invece si viene a sapere che il collega A non chiede informazioni sul suo lavoro. Questo circolo, evidenziato nella figura, potrebbe portare a un abbassamento della qualità del lavoro e avvilluppare su se stessa la comunicazione.

A seconda della cosiddetta punteggiatura, e quindi dell'organizzazione degli eventi, i rapporti di causa effetto tra A e B e le relative comunicazioni potrebbero modificare i comportamenti e, quindi, la realtà stessa. In base all'ordine in cui veniamo a sapere dei due comportamenti, potremmo attribuire maggiori responsabilità all'uno piuttosto che all'altro. Parlando con B si potrebbe pensare che tutti sono allineati e che non è necessario dedicare tempo a ripetere ciò che tutti sanno. Parlando con A si potrebbe pensare che non è suo compito chiedere informazioni e ciò che conosce potrebbe bastare. A seconda della sequenza e del punto di vista, il sistema che ruota intorno alla relazione può modificarsi. Affinché la comunicazione funzioni, è necessario essere consapevoli

Figura 3 - Esempio di una comunicazione senza punteggiatura



Nostro adattamento da Watzlawick *et al.*, 1971, p. 49

del ruolo attribuito alla cosiddetta punteggiatura che, se utilizzata correttamente, può mutare le relazioni causa-effetto e, pertanto, i comportamenti.

Quarto assioma: Gli esseri umani comunicano sia in modo numerico che analogico

Per gli autori della scuola di Palo Alto, il linguaggio numerico riguarda la comunicazione verbale, mentre quello analogico si riferisce a ogni comunicazione non verbale.

Considerando la centralità della comunicazione non verbale e la sua ricchezza, a questo importante aspetto delle relazioni tra persone è dedicato di seguito un apposito paragrafo.

Quinto assioma: tutti gli scambi della comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza

Questo assioma pone al centro le interazioni tra persone che intrattengono relazioni che possono essere asimmetriche (o complementari), oppure caratterizzate da parità e quindi simmetriche. Gli scambi di comunicazione di tipo complementare prevedono che uno dei due soggetti coinvolti nel processo ricopra una posizione superiore e predominante, mentre l'al-

tro occupi una posizione inferiore o sottomessa. Esempi di scambi complementari possono essere quelli tra capo e collaboratore. Gli scambi di comunicazione basati sull'uguaglianza sono caratterizzati dall'essere sullo stesso livello, come ad esempio le relazioni tra colleghi.

Per comprendere meglio come gli scambi comunicativi sono condizionati dalla simmetria o dalla complementarietà, immaginate che un dirigente di un'azienda debba comunicare a un suo pari grado che, per cause esterne, non riuscirà a rispettare la scadenza concordata. Immaginate, poi, che la medesima comunicazione debba essere fatta da un collaboratore sempre allo stesso dirigente. Da questo esempio si deduce come le modalità con cui il messaggio viene espresso sono molto diverse poiché nel primo caso chi deve dare la notizia ricopre una posizione simmetrica, mentre nel secondo l'emittente è in posizione subordinata.

In particolare, mentre gli scambi all'interno di relazioni paritarie sono impostati con l'obiettivo di minimizzare le differenze e riprodurre il comportamento dell'altro; quelli all'interno delle relazioni complementari utilizzano le diverse componenti della comunicazione proprio per ristabilire una relazione non paritaria.

È bene precisare che la complementarietà o la simmetria nella comunicazione non sono in sé buone o cattive, ma entrambe svolgono un'importante funzione di equilibrio alternandosi e operando anche in contesti diversi. Anche nelle relazioni tipicamente complementari, infatti, vi possono essere degli scambi caratterizzati dalla simmetria in quanto basati sul riconoscimento delle aree di competenze e delle peculiarità dell'altro (Zani *et al.*, 1994).

2.3. La comunicazione non verbale

In questo paragrafo, si procederà a illustrare i tratti della comunicazione non verbale in quanto i segnali scambiati, pur «muti», veicolano tratti emotivi e influenzano in modo significativo il processo e il risultato della comunicazione. Gli aspetti della comunicazione non verbale, infatti, sono così radicati nelle interazioni quotidiane, che è a volte difficile essere consapevoli della loro funzione e del significato che trasmettono. La frequenza, la naturalezza e la spontaneità con cui occupiamo l'ambiente intorno a noi, parliamo e ci atteggiamo rendono la comunicazione non verbale una fonte inesauribile di segnali che possono anche cambiare profondamente il significato.

Questo tipo di comunicazione ricopre diverse funzioni (Zani *et al.*, 1994) che possono essere identificate in:

• *Esprimere emozioni.* Durante una presentazione importante il rappresentante di un gruppo di lavoro può esporre i contenuti con un ordine chiaro e utilizzando in modo adeguato le pause, tuttavia un tremolio della voce o giocare con la penna che ha in mano possono tradire segnali di nervosismo e di emozione. I segnali non verbali manifestano, infatti, stati interiori in modo più esplicito rispetto alle parole e assumono anche una valenza di maggiore veridicità rispetto a quanto viene detto (Mehrabian, 1972).

• *Comunicare gli atteggiamenti interpersonali.* Sorridere o assumere un tono di voce molto alto sono letti universalmente come segni di vicinanza o di sopraffazione e, connotando la relazione, possono modificare, come abbiamo visto, il contenuto veicolato. Normalmente i segnali che possiamo identificare come simbolo di *affiliazione* sono la presenza di segnali rassicuranti quali il sorriso, un frequente contatto fisico, la vicinanza tra le persone che partecipano alla conversazione e tutte quelle modalità espressive e comportamentali che denotano «ascolto» come l'annuire durante una conversazione ecc. Contrariamente, gli atteggiamenti che manifestano *dominanza*, desiderio di affermazione e superiorità possono essere identificati nell'assenza di sorriso, in un tono di voce grave e nel mantenere una distanza fisica dal proprio interlocutore.

• È interessante notare come l'uso di questi segnali viene interpretato come una caratteristica di alcuni ruoli sociali: il professore universitario e l'amministratore delegato di un'importante azienda, ad esempio, appaiono spesso seri, con un tono di voce pacato e autorevole e non lasciano troppo spazio a gesti di affetto troppo ravvicinati (ad esempio: abbracci ecc.). Per converso ci sono alcuni ruoli definiti *emozionali*, come ad esempio quelli di hostess, operatori di front-office, consulenti e insegnanti di scuola per i quali è richiesto a chi li svolge di mettere in scena certe emozioni (come ad esempio sorridere ecc.) come parte della loro prestazione. Per questi lavori il saper modulari il linguaggio «non verbale» diviene parte delle proprie competenze e un elemento imprescindibile della propria prestazione lavorativa.

• *Presentare se stessi.* Durante un colloquio di lavoro, una riunione o semplicemente ogni volta che si parla davanti a un collega o un cliente si selezionano delle modalità di presentazione: dal vestiario, al trucco, alle modalità di presentazione che ci accompagnano e, in assenza di altre informazioni, parlano per noi. Molto spesso l'indossare o meno determinati abiti o accessori può fornire indicazioni sul tipo di ruolo ricoperto e contribuisce ad alimentare o meno stereotipi che possono condizionare il significato attribuito alla componente verbale della nostra comunicazione.

- *Accompagnare il discorso completandolo, sostenendolo, modificandolo o sostituendolo.* Quando si partecipa a una conversazione il messaggio verbale è sempre accompagnato da un insieme di segnali che possono essere di tipo *non verbale* (gesti, movimenti del corpo, postura, sguardo ecc.) e *vocali* (intonazione, pause ecc.). Nello scambio, questi segnali accompagnano la conversazione e, se la comunicazione non verbale è coerente con il significato che si vuole veicolare, funzionano da ristoro contribuendo ad aumentare l'efficacia del messaggio. Questi segnali, inoltre, accompagnano il discorso in quanto esercitano un'importante funzione di controllo fornendo cioè feedback continuo agli interlocutori influenzando i loro comportamenti.

Ma quali sono quelle componenti che ci aiutano a presentare noi stessi e ci accompagnano nel processo comunicativo? Qual è il repertorio del comportamento non verbale? Per comprendere la ricchezza della comunicazione non verbale si andranno ora ad approfondire le sue componenti quali la prossemica, l'aprica, il comportamento cinesico e il sistema paralinguistico (Paccagnella 2004; Bonaiuto, Maricchiolo 2009).

Uno dei primi elementi che ci forniscono informazioni a livello non verbale è il rapporto dell'uomo con lo spazio. In particolare per *prossemica* si intende la gestione della distanza fisica tra gli individui e i relativi significati attribuibili agli spazi. Hall (1969) ha notato che il confine dell'individuo non coincide con quello del proprio corpo in quanto esiste una sorta di «bolla invisibile» che circonda ogni persona. In particolare questa bolla può cambiare in base alle situazioni assumendo diversi significati. È possibile individuare quattro tipi di zone:

- la *zona pubblica* (pari a oltre i quattro metri) è quella prevista per le occasioni ufficiali quali conferenze o lezioni universitarie;
- la *zona sociale* varia da uno a tre metri ed è la distanza che si mantiene rispetto agli interlocutori più o meno casuali;
- la *zona personale* (da 50 centimetri a un metro di distanza) che riguarda le conversazioni rilassate e informali che si intrattengono con amici o colleghi con cui si lavora abitualmente;
- la *zona intima* (che non supera i 50 centimetri di distanza) è una zona all'interno della quale si accettano solo poche persone la cui invasione non autorizzata provoca disagio e imbarazzo.

Naturalmente queste distanze e la percezione dei significati associati non sono universali poiché ogni cultura segue le proprie regole.

Oltre che dalla diversa gestione della distanza, la comunicazione non verbale avviene anche attraverso l'*aprica*, ovvero le diverse forme di con-

tatto fisico che possono andare dalla pacca sulla spalla alla formale stretta di mano. Ci sono varie forme di contatto corporeo la cui frequenza e intensità cambiano a seconda del grado di intimità, dell'essere in un luogo pubblico o privato e/o delle differenze interculturali. Differenti sono il contatto reciproco oppure individuale. Esistono zone del corpo e modalità in cui il contatto è permesso anche ad estranei mentre altre che ricadono nell'aura dell'intimità; questo denota chiaramente come il contatto corporeo ci fornisce importanti informazioni sulla tipologia di relazione presente tra i protagonisti dello scambio che, come abbiamo visto, influenza sul contenuto del messaggio e sul processo di attribuzione del significato.

Anche come muoviamo il corpo (busto e gambe) e i gesti delle mani (che comprendono anche i movimenti delle braccia) comunicano svariate informazioni. Questo sistema, denominato *cinesico*, comprende i movimenti degli occhi, del volto e del corpo ed entra a pieno titolo tra le componenti della comunicazione non verbale in quanto può influenzare molto il messaggio della comunicazione verbale o assumere valenza in sé. Guardare negli occhi una persona viene interpretato come segnale che vogliamo iniziare un'interazione e, pertanto, i gesti possono enfatizzare o disambiguare il significato della comunicazione verbale. Rientrano in questo ambito i movimenti del busto o delle gambe, i gesti che facciamo con le mani accompagnando il messaggio verbale e sottolineando alcuni passaggi del discorso, i movimenti del capo e, infine, tutte le espressioni del volto e il contatto visivo.

Infine, un importante elemento della comunicazione non verbale è costituito dal sistema *paralinguistico*, chiamato anche sistema vocale non verbale, è costituito da tutti i suoni che emettiamo a prescindere dalle parole. Rientrano in questo sistema (Trager, 1958):

- la *qualità della voce*, data dal tono, dalla risonanza e dal controllo dell'articolazione che possono dipendere anche dall'età, dal sesso, dalla provenienza;
- le *vocalizzazioni*, come, ad esempio, i sospiri e il riso qualificano il linguaggio verbale.

La stessa frase se detta con un tono piuttosto che con un altro può radicalmente mutare di significato e spesso per comprendere adeguatamente il senso di ciò che una persona dice è necessario «guardarla in faccia».

Da questa breve carrellata relativa ai diversi repertori della comunicazione non verbale si evidenzia la carica di significato rappresentato da questa componente. Come in parte accennato, infine, è necessario ricordare che le diverse componenti della comunicazione non verbale, così come anche i processi di attribuzione di significato, sono mediati dai valo-

ri e dai codici che caratterizzano la cultura di provenienza degli interlocutori. La gestione della variabilità culturale delle espressioni e dei codici sta crescendo di importanza nelle organizzazioni contemporanee e nei gruppi di lavoro che operano a livello globale. Un'ulteriore sfida è rappresentata anche dalle tecnologie della comunicazione che rendono possibile sempre più spesso lavorare a distanza collegati da web-conference, schermi condivisi ecc. (Comunello, 2010). In questi casi la comunicazione online è caratterizzata da interiezioni come l'uso di puntini di sospensione o gli *smileys*, che sono usati per supplire all'impossibilità di utilizzare segni tipici della comunicazione non verbale vissuta come elemento insostituibile di caratterizzazione e accompagnamento dei processi di scambio di contenuti.

2.4. *Il dialogo come strumento per una comunicazione efficace*

Nei paragrafi precedenti è stata esplorata tutta la complessità che caratterizza la comunicazione in generale. Di seguito, invece, si presenterà come favorire una comunicazione efficace nei gruppi di lavoro e rispettando le singole individualità (Slocum, Hellriegel, 2007).

Riprendendo la definizione stessa di comunicazione, è necessario ricordare che è un'attività intenzionale finalizzata alla condivisione, influenzata anche dalla selezione del canale, dalla disparità (intenzionale e non) di codici o da specifiche caratteristiche del contesto.

All'interno delle organizzazioni, nei gruppi di lavoro e tra persone, per realizzare processi comunicativi efficaci il principale strumento da utilizzare è il *dialogo* inteso come «processo attraverso il quale due persone abbassano le difese per attivare una esplorazione delle proprie idee di fondo e delle proprie convinzioni in modo reciprocamente libero e trasparente» (Slocum, Hellriegel, 2007, p. 275). Il dialogo è finalizzato ad acquisire informazioni rilevanti sul punto di vista degli altri, integrare le diverse posizioni e cercare un significato comune. Un presupposto per dialogare efficacemente è che ogni partecipante sia in grado di comunicare assertivamente (Libet, Lewinsohn, 1973), partecipando attivamente e affermando le proprie posizioni senza la negazione di quelli altri, adottando un atteggiamento non censorio e privo di stereotipi e pregiudizi.

In organizzazioni che mettono al centro una cultura della comunicazione basata sull'ascolto, le persone sono chiamate a lavorare sui propri atteggiamenti al fine di costruire una modalità di dialogo realmente efficace e per costruire una comunicazione che funzioni (Slocum, Hellriegel, 2007). Il primo atteggiamento da adottare è quello indirizzato a *comunicare in modo aperto* e trasparente, condividendo le proprie preferenze:

questo modo di comunicare richiede di esporsi e «mettere sul tavolo» ciò che si pensa con la certezza che la controparte ascolterà e considererà il punto di vista espresso. La relazione con l'altro si costruisce fornendo *feedback costruttivi* (sia a livello verbale che non verbale) e tramite l'ascolto attivo: si comunica all'altro il proprio punto di vista, con il fine di migliorare la prestazione e si cerca di considerare il messaggio nella sua interezza, fatto di contenuto e relazione, osservando anche gli indizi tipici del repertorio non verbale. Infine, una condizione essenziale per fare del dialogo uno strumento per una comunicazione efficace, è quella di adottare un livello appropriato di *apertura mentale*, che permetta di considerare tutte le posizioni e di predisporre positivamente l'interlocutore.

La conoscenza delle componenti della comunicazione e il ruolo che gioca la comunicazione non verbale è uno dei presupposti affinché in una organizzazione si sviluppi una comunicazione orientata all'ascolto che sia un fattore abilitante della buona organizzazione.

3 Il conflitto nelle organizzazioni

Quando due persone entrano in contatto sicuramente generano un processo di comunicazione che potrebbe anche «tallire» e portare una situazione di conflitto. Come abbiamo visto, sono molti i momenti e gli elementi in gioco che possono portare a un processo di comunicazione non efficace: un contenuto letto alla luce di una relazione in cui non c'è spazio per la comprensione; una differenza di codici; il mancato riconoscimento della credibilità della fonte; l'attribuzione del significato sbagliato derivante anche dalla mancata interpretazione dei segnali non verbali e così via. Anche nel capitolo dedicato ai gruppi di lavoro si evidenzia come lo stesso gruppo, dopo la fase di formazione, ne attraversa una di potenziale conflitto che potrebbe decretarne il suo successo o fallimento.

In questa parte del capitolo affronteremo l'altro delicato tema frutto dell'interazione tra due parti: il conflitto, che può essere definito come quel «processo nel quale una parte (persona o gruppo) percepisce che i propri interessi vengano contrastati o influenzati negativamente da un'altra parte (persona o gruppo)» (Slocum, Hellriegel, 2007, p. 296).

Partendo da un excursus sulla tipologia e i livelli di conflitto, si illustreranno le caratteristiche dei conflitti interpersonali in particolare e organizzativi in generale. Infine si approfondirà quali sono le caratteristiche di conflitto da un punto di vista processuale e quali leve mettere in campo per gestirlo.

3.1. Tipologia, livelli ed effetti positivi e negativi dei conflitti nelle aziende

Parlando di conflitto, c'è una distinzione che è sopravvissuta più di quarant'anni (Guetzkow, Gyr, 1954) in quanto ancora oggi pienamente validata: quella tra conflitto cognitivo (o sul task) e conflitto affettivo (o sulla relazione).

Per *conflitto cognitivo* si intende la percezione di disaccordo tra gli attori circa il contenuto delle loro decisioni in quanto ogni controparte è portatrice di differenti punti di vista, opinioni e valori. Il *conflitto relazionale* o conflitto emotivo deriva dalla percezione di essere incompatibili a livello personale e solitamente è accompagnato da sensazioni di fastidio che generano tensioni e animosità negli scambi.

Per meglio comprendere cosa si intende con il termine conflitto in una organizzazione non possiamo che fornire un esempio: ipotizziamo di entrare a far parte di un gruppo di progetto e di rimanervi per tutta la sua durata. Frequentando questa particolare «arena», si scoprirà che all'interno della gestione di un progetto i conflitti tra i componenti si manifestano in modo diverso durante i vari momenti del progetto. In questi particolari momenti di vita organizzativa le aree di maggiore conflittualità potrebbero riguardare (Tosi, Pilati, 2008, p. 228) l'individuazione delle priorità, le procedure gestionali da seguire, le scelte a livello tecnico, il controllo dei costi e delle risorse con le valutazioni sul loro impiego, l'organizzazione temporale delle attività e le relative scadenze, le relazioni tra i membri che potrebbero condizionare la scelta delle persone che entreranno a far parte del gruppo e così via. Come è possibile osservare il livello cognitivo si mescola a quello relazionale ed è molto difficile distinguere tra i due.

Inoltre sono diversi i livelli che caratterizzano il conflitto dentro le organizzazioni e, a rendere più complessa la situazione, questi livelli si possono sommare e intersecare tra loro. In particolare è possibile individuare i seguenti livelli (Slocum, Hellriegel, 2007, pp. 297-302):

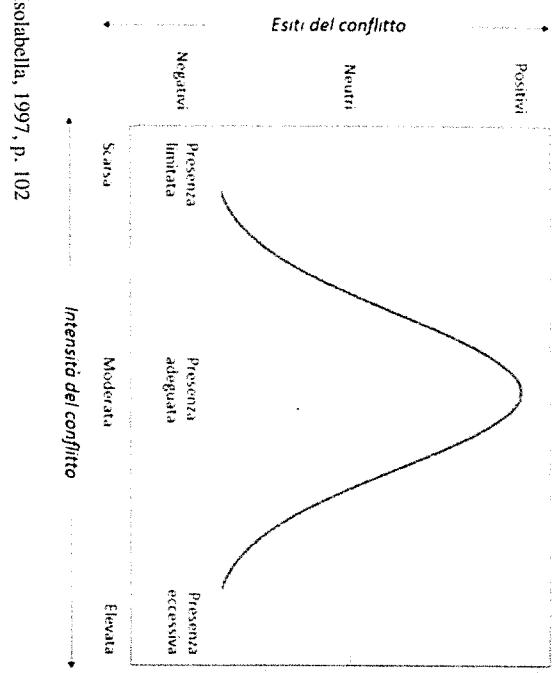
- *conflitto extra-organizzativo*: quando si trascendono i confini organizzativi in quanto vengono coinvolti soggetti esterni come altre organizzazioni o altri *stakeholders* che, in quanto portatori di interessi, presenteranno le proprie istanze e le proprie ragioni.
- *conflitto intergruppo*: quando ci sono divergenze e tensioni tra gruppi diversi che molto spesso sono incorporate nella vita organizzativa. Questa tipologia di conflitto si può verificare a causa di una *incompatibilità di obiettivi* come ad esempio quella che naturalmente esiste tra la funzione marketing (che è chiamata a vendere il più possibile) e la funzione produzione (che ha bisogno di pianificare e lavorare su dati

stabili); oppure a causa di una *elevata interdipendenza organizzativa* che porta i diversi gruppi a dipendere da altri nel raggiungimento dei propri obiettivi; infine la consapevolezza della *limitatezza delle risorse* che potrebbe attivare dei comportamenti difensivi/offensivi nei confronti degli altri gruppi al fine di difenderle;

- *conflitto intragruppo*: quando le divergenze che caratterizzano il gruppo che, durante il processo di formazione, sono addirittura ineliminabili, portano alcuni membri a maturare delle divergenze che, se non gestite, possono compromettere i risultati e la qualità delle relazioni del gruppo; i propri comportamenti o obiettivi sono in contrasto tra loro. A livello organizzativo questo tipo di conflitto riguarda molto spesso il ruolo e le aspettative a esso collegate. Il ruolo è strettamente collegato alla posizione organizzativa e rappresenta l'insieme dei comportamenti che gli altri si aspettano dalla persona che ricopre quella posizione. È possibile pertanto che si generi un *conflitto di aspettative legate al ruolo* in quanto chi ricopre un determinato ruolo si comporta in modo non coerente tra i comportamenti messi in atto e quelli attesi; oppure è possibile che si crei un *conflitto ruolo-persona* se i comportamenti attesi non sono coerenti con i valori della persona che è chiamata a ricoprire quella posizione; infine potrebbe esserci un *conflitto tra ruoli* se una persona che appartiene a più gruppi riesce difficilmente a mantenere un equilibrio coerente tra le diverse posizioni;
- *conflitto intrapersonale*: è interno alla persona e si verifica quando ci sono obiettivi contrapposti a livello cognitivo e/o affettivo e quando l'adozione di un determinato comportamento determina risultati non coerenti con i valori o le credenze della persona.

Come è possibile osservare, considerando le sue molteplici manifestazioni, il conflitto è un elemento imprescindibile della vita organizzativa. Questo concetto, pensato in origine esclusivamente nei termini di un processo pericoloso per l'organizzazione, tende attualmente a essere percepito come fonte di conseguenze sia positive sia negative, portatrici sia di costi che di benefici (Isolabella, 1997). I frequenti cambiamenti che le organizzazioni devono gestire, la scarsità di risorse, l'aumento delle interdipendenze tra le unità organizzative e molti altri fattori rendono i conflitti nei modi di relazionarsi sempre più frequenti. Per alcuni autori (Gleick, 1987; Weick, 1993), infatti, il conflitto è una condizione che consente all'organizzazione di raggiungere un equilibrio dinamico in grado di migliorare la capacità di risposta dell'organizzazione alle richieste di un ambiente complesso e in rapida evoluzione. Come mostra la figura 4, un'organizzazione che funziona non è un'organizzazione dove il conflit-

Figura 4 - Conflitto nelle organizzazioni: una visione bilanciata



Da Isolabella, 1997, p. 102

to è assente, ma dove è gestito. Una presenza adeguata del conflitto è funzionale all'organizzazione e alla sua produttività, mentre una presenza limitata o eccessiva potrebbe, nel primo caso, non favorire la costruzione di competenze organizzative utili alla gestione di inevitabili situazioni conflittuali; nel secondo caso, stressare eccessivamente l'organizzazione provocando dispersione di energie e pertanto inefficienze.

È necessario adottare una visione bilanciata del conflitto secondo la quale la capacità di gestirlo costituisce un aspetto fondamentale della capacità dell'organizzazione di innovare e di apprendere, a livello individuale e organizzativo, incanalando in una direzione positiva le tensioni, le frustrazioni e le insoddisfazioni. La differenza tra successo e declino, in ambito organizzativo come altrove, risiede nella capacità di cooperare affrontando in modo adeguato le divergenze.

3.2. Il conflitto interpersonale: un focus

Prima di approfondire in modo puntuale i fattori che generano conflitti, è utile esplorare le caratteristiche del conflitto tra persone in quanto questa dimensione ha attratto l'attenzione di numerosi studiosi. Facendo una sin-

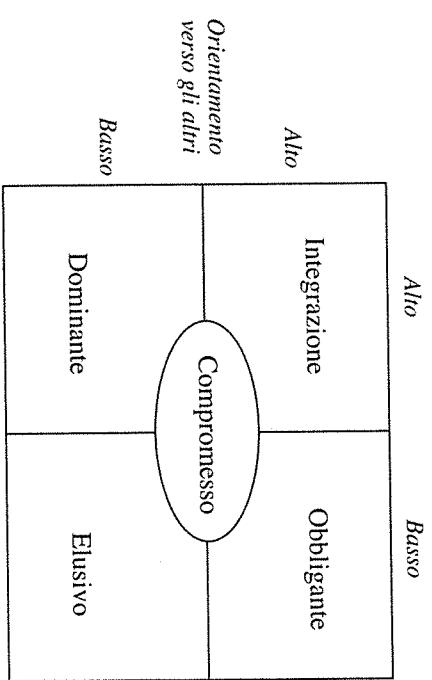
tesi dei lavori precedenti, alcuni autori (Rahim, 1983; Rahim, 2010; Gross, Guerrero, 2000) hanno differenziato gli stili di gestione del conflitto interpersonale lungo due dimensioni:

- *L'orientamento verso se stessi*: che spiega il livello basso o alto con cui una persona è tesa a soddisfare i propri bisogni;
- *L'orientamento verso gli altri*: che spiega il livello basso o alto con cui una persona dedica attenzione ed energie a soddisfare i bisogni degli altri.

Come mostra la figura 5, queste dimensioni dipingono gli orientamenti motivazionali quando si presenta un conflitto interpersonale. La combinazione tra le due dimensioni genera cinque stili specifici del conflitto interpersonale:

1. *Stile integrativo*: questo stile indica un alto interesse sia verso se stessi che verso gli altri ed è meglio conosciuto come approccio orientato al problem solving. Fa leva sulla collaborazione tra le parti, sulla condizione di punti di vista e informazioni, sull'esame delle differenze e sulla collaborazione per raggiungere una soluzione accettabile per tutti i

Figura 5 - Il modello del «doppio orientamento» per esplorare gli stili di gestione del conflitto interpersonale



Nostro adattamento da Rahim, 2010, p. 27

partecipanti allo scambio. Le regole alla base sono mettere inizialmente tutte le «carte sul tavolo», identificare i diversi fabbisogni e punti di vista, rilevare il conflitto e portare tutti i punti allo scoperto. Questa modalità è caratterizzata da un'elevata collaborazione in quanto è un processo attraverso il quale le parti acquisiscono visibilità sui diversi aspetti del problema e possono costruttivamente esplorare le differenze e cercare soluzioni che vadano oltre la loro personale e limitata visione.

2. *Stile obbligante*: questo stile presenta un basso orientamento verso il sé e alto verso gli altri. Identificato anche come stile accomodante, è associato con il tentativo di occultare le differenze ed enfatizzare le cose in comune per soddisfare il coinvolgimento degli altri. Presenta un elemento che potremmo definire di «auto-sacrificio» in quanto può nascondere sia un atteggiamento molto generoso e disinteressato ma anche un modo per essere obbedienti nei confronti di qualcuno. Una persona accomodante nega il proprio interesse per soddisfare quello dell'altra parte. Questo tipo di individuo è come un «assorbitore» di conflitto in quanto in presenza di una situazione ostile, la affronta in modo positivo e amichevole senza però lavorare perché il risultato sia la somma di diversi punti di vista.
3. *Stile dominante*: questo stile indica un alto orientamento verso se stesso e un basso orientamento verso gli altri. Nota anche come competitivo, questo stile prevede che si metta in atto un comportamento finalizzato a far prevalere la propria posizione su quella di un altro. Una persona dominante o competitiva fa di tutto per vincere e conseguire il proprio obiettivo ignorando le aspettative e i bisogni dell'altra parte. Essere dominante potrebbe significare difendere i diritti di qualcuno o difendere una posizione al di là della sua correttezza con l'obiettivo di vincere a ogni costo. Chi possiede una posizione formale può adottare questo stile per chiedere agli altri di obbedire, al contrario, se non si detiene una posizione formale di potere, si potrà cercare di simulare di avere un potere coinvolgendo i propri superiori ed esercitando, per via indiretta, il potere formale.
4. *Stile evitativo*: questo stile indica un basso coinvolgimento verso di sé e verso gli altri. È stato associato con il comportamento di chi «si chiude gli occhi e si gira dall'altra parte» al fine di non esporsi in nessuna situazione. Chi partecipa al conflitto con questo stile potrebbe lavorare per ritardare la decisione proprio per evitare il conflitto, ma potrebbe essere anche una modalità utile soprattutto in situazioni dove le questioni trattate sono di scarsa rilevanza, in cui si hanno poche informazioni o quando il ruolo gerarchico ricoperto è così basso rispetto alla controparte che ci sono poche possibilità di incidere sulla decisione (Slocum, Hellriegel, 2007, p. 303).

5. *Stile della ricerca del compromesso*: questo stile indica una mediazione tra il proprio interesse e quello degli altri e riguarda la condivisione di un approccio orientato sia al dare che al ricevere all'interno della quale entrambe le parti donano qualcosa al fine di pervenire a una decisione accettabile da entrambe scambiandosi concessioni e ricevendo velocemente una posizione intermedia. Questo stile di gestione è intermedio tra il dominante e il sottomesso e tra lo stile elusivo e collaborativo, ma rispetto a quest'ultimo approfondisce meno le questioni e lavora meno per costruire un consenso comune.

3.3. Fattori e diagnosi di un conflitto

Per essere in grado di gestire un conflitto è importante comprendere le possibili cause al fine di capire in che modo il semplice sussistere di una determinata situazione possa essere portatrice di conflitti più o meno ampi. Si illustreranno di seguito i fattori che possono generare conflitti e un possibile modello per diagnosticarne le caratteristiche (Rahim, 2010; Tosi, Pilati, 2008).

I fattori che generano conflitti

I fattori scatenanti di un conflitto possono essere di natura *individuale, situazionale e organizzativa* (Tosi, Pilati, 2008, pp. 211-216).

I fattori individuali dipendono dalle caratteristiche delle persone che all'interno di un'organizzazione sono chiamate a lavorare insieme. Una tipica fonte che può generare il sorgere di un conflitto tra persone è rappresentata da *valori, atteggiamenti e convinzioni*. Ciò che ciascuno ritiene giusto o sbagliato per il lavoro o una propensione d'animo verso un dato comportamento possono essere giudicate negativamente da un altro. Inoltre, quando si affrontano scelte che possono mettere in gioco il modo di «guardare il mondo» i conflitti sono generati proprio dal possedere diversi universi valoriali. Oltre ai valori, anche i *bisogni diversi* all'interno di una stessa organizzazione possono portare alla generazione di conflitti: un individuo può essere motivato a soddisfare un determinato bisogno trovandosi costretto a cooperare con un altro individuo che, invece, indirizza le sue azioni per soddisfare un altro tipo di bisogno, generando una possibile situazione conflittuale. Infine, anche le distorsioni determinate da una *erronea percezione* o da un *giudizio* sull'altro possono essere classificate come fattori individuali che generano conflitti: se percepiamo una persona come una minaccia o abbiamo elaborato degli stereotipi sugli atteggiamenti che avrà un collega con cui ci interfacciamo, sarà molto difficile riuscire a superarli senza creare una situazione conflittuale.

Un altro insieme di *fattori scatenanti il conflitto* è quello di natura situazionale. Così come il comportamento, anche il conflitto è in funzione sia delle caratteristiche delle persone che di cause situazionali. Il conflitto può manifestarsi con maggiore frequenza quando le persone sono a stretto contatto tra di loro e, per portare avanti l'attività assegnata, hanno l'esigenza di interagire. Un *elevato grado di interdipendenza* porta i soggetti a scambi comunicativi frequenti e di cospicua intensità informativa aumentando le possibilità di generare conflitto. Il doversi interracciare frequentemente con altri gruppi o persone per svolgere il proprio lavoro, eventualmente modificando in itinere il processo d'azione, sono situazioni che generano potenzialmente conflittualità. Anche la necessità di pervenire a una situazione di consenso più o meno estesa tra i diversi soggetti chiamati a decidere, può essere fonte di conflitto. Un *grado di consenso* elevato, come ad esempio la necessità di pervenire a una decisione unanime per un acquisto che coinvolge diverse unità organizzative, genererà una situazione a elevata conflittualità soprattutto in presenza di risorse scarse da dover ripartire. Inoltre, un'ulteriore potenzialità fonte di conflitto sono le situazioni caratterizzate da un *elevato grado di ambiguità*, durante le quali la divisione dei compiti e il presidio dei diversi ruoli non sono chiari e i singoli soggetti potrebbero assumersi responsabilità non proprie.

Molte delle cause che generano conflitti, inoltre, sono di *natura organizzativa* in quanto ristendono nelle politiche e nel loro funzionamento. Un meccanismo classico di organizzazione del lavoro che genera conflitto tra funzioni è quello della *specializzazione orizzontale* del lavoro, secondo il quale le attività sono suddivise in base al loro livello di omogeneità. Le funzioni, come ad esempio la produzione, la vendita e la ricerca, hanno responsabilità e modalità operative molto differenti che ne differenziano nettamente i bisogni, le risorse necessarie e spesso le loro culture possono entrare in conflitto. Un'altra fonte di possibili tensioni è rappresentata dalle scelte fatte in ambito di progettazione, dove si possono ottenere casi di *influenza e autorità multipli*. Un tipico esempio è quello in cui viene meno il principio classico dell'unicità del comando, come ad esempio nell'organizzazione a matrice dove il *two-boss-manager* si trova all'intersezione delle linee funzionali e di prodotto-progetto dovendo, in questo modo, rispondere a due capi. Anche la presenza di *regole e procedure* può essere fonte di conflitto. Nonostante il loro scopo sia proprio quello di chiarire ruoli e responsabilità riducendo la potenziale nascita di conflittualità, le regole da un lato non riescono a mappare l'intera vita organizzativa e, dall'altro, circoscrivono l'agire del singolo limitandone la libertà e l'autonomia, generando tensione e insoddisfazione. Infine, come già anticipato, se lavorare per il raggiungimento di obiettivi chiari e precisi può essere motivante, non significa che non possano sorgere conflitti

sulla modalità di organizzazione del lavoro o sulle caratteristiche tecniche operative del progetto da realizzare. Gli obiettivi assegnati a una stessa unità organizzativa possono anche essere in parte incompatibili tra loro: ad esempio nel reparto produzione gli obiettivi e i tempi di produzione possono essere in contrasto con quelli di sicurezza e manutenzione.

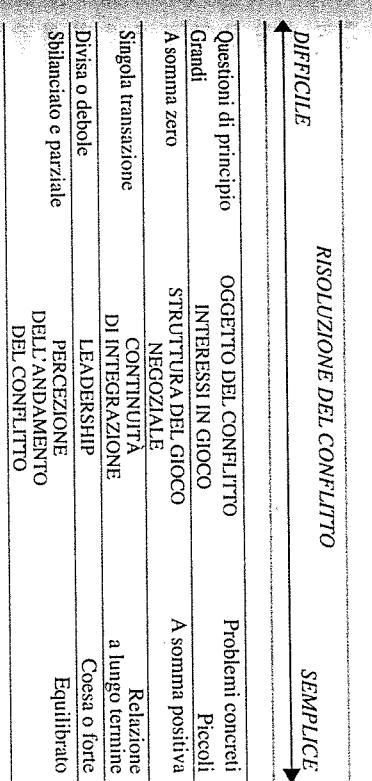
La diagnosi di un conflitto

Per meglio comprendere caratteristiche, dimensioni e livello di risoluzione di un conflitto è necessario tenere in considerazione alcune dimensioni. La figura di seguito presenta un'interessante mappa per decifrare e diagnosticare un conflitto.

In particolare, al fine di raccogliere informazioni utili per affrontare una situazione conflittuale è necessario considerare:

- **l'oggetto della questione:** se il conflitto riguarda temi riconducibili a valori e credenze – questioni di principio – sarà molto più difficile da risolvere poiché ciò che diventa importante è «salvare la faccia» (Tosi, Pilati, 2008, p. 217); quando invece la materia del contendere riguarda questioni concrete e in qualche modo quantificabili, è più semplice riuscire a trovare una soluzione condivisa tra le parti;
- **la dimensione degli interessi:** più gli interessi in gioco sono alti più sarà difficile risolvere il conflitto in quanto la posta in gioco risulta rilevante e le parti in causa faranno del tutto per raggiungere una soluzione a loro vantaggio anche se si penalizza la controparte;
- **la struttura del gioco negoziale:** nei giochi «a somma zero» le parti

Figura 6 - Un modello di diagnosi dei conflitti



assumono la posizione di vincitore e perdente poiché un risultato positivo per una parte implica una perdita per l'altra parte. Questa situazione risulta maggiormente problematica e di difficile risoluzione di quella dove esistono soluzioni vantaggiose per entrambi;

- la *continuità dell'interazione*: se le parti coinvolte nel conflitto hanno costruito nel tempo una relazione storica che presenta aspetti interessanti anche per il futuro, avranno entrambi l'interesse a mantenere la relazione e a trovare una soluzione al conflitto che la preservi;
- la *presenza di leadership*: qualora sia presente una leadership forte, questa potrà assumere il ruolo di guida nella risoluzione del conflitto ed, essendo riconosciuta da entrambi le parti, suggerire soluzioni e offrire garanzie. Qualora invece, questo ruolo di guida dovesse essere assente, le parti non avrebbero nessun soggetto che riconoscono come indipendente e il conflitto è più difficile da risolvere;
- la *percezione dell'andamento del conflitto*: qualora una parte abbia l'impressione che l'altra stia cedendo al fine di giungere a un accordo, sarà più incentivata a mettere in discussione la propria posizione e a trovare una soluzione.

3.4. Il conflitto come processo

Pensando al conflitto si è portati a immaginare una situazione di acceso litigio tra colleghi o invio di comunicazioni aggressive riguardante un particolare fatto. Tuttavia, per comprendere efficacemente le sue dinami che è necessario pensarlo non come un singolo evento, quanto piuttosto come un processo dinamico composto da una serie di momenti che le persone coinvolte possono affrontare con modalità differenti.

Alla luce di queste considerazioni si può pensare al conflitto come a un processo articolato in cinque fasi (Isolabella, 1997; Pandy, 1967):

- della latenza;
- cognitiva;
- della percezione emotionale o affettiva;
- comportamentale;
- della risoluzione.

La prima *fase* è quella della *latenza* e la fonte principale del conflitto è rappresentata da condizioni latenti che risiedono in una combinazione complessa dei fattori sopra evidenziati combinati con situazioni e condizioni antecedenti che possono essere anche scarsamente esplicite ed evidenti. In questa fase il conflitto potrebbe restare anche nascosto o laten-

te, soprattutto nel caso in cui nessuna delle due parti assume una posizione esplicita.

La seconda *fase* è quella *cognitiva*, quando il conflitto viene percepito e riconosciuto: le parti in causa acquisiscono per la prima volta la consapevolezza della presenza di una situazione di tensione in cui sono coinvolti. Questo è uno stadio fondamentale del processo in quanto la presa di coscienza da parte degli interessati fa sì che da una fase di latenza si passi a una fase di manifestazione: potrebbe anche accadere che una delle parti pur percependo una ragione possibile di conflitto decida di non curarsene.

Quando i soggetti coinvolti iniziano ad avvertire preoccupazione o apprensione rispetto al conflitto percepito e riconosciuto, il processo è giunto alla terza fase, quella *affective di percezione emotionale* del conflitto. La fase affectiva trova il suo compimento nella manifestazione aperta del conflitto (*fase comportamentale*) che si esprime in forma di comportamenti che dovrebbero frustrare gli obiettivi della controparte. Nelle organizzazioni il conflitto può manifestarsi tramite discussioni, atti aggressivi, rifiuto di dialogo, ma anche tramite «manovre di corridoio» finalizzate a discreditare la controparte e a danneggiarne la carriera, la reputazione e le risorse a disposizione.

La *fase finale* del processo, quella denominata della *risoluzione*, vede l'emergere delle conseguenze e degli esiti del conflitto aperto che, se non gestito, porterà con sé l'emergere di nuovi conflitti. Qualora il conflitto si dovesse risolvere in maniera soddisfacente per tutte le parti coinvolte, potrà lasciare come retaggio un sentimento positivo e una predisposizione a collaborare che porrà un freno alla possibile riattivazione del conflitto.

3.5. La gestione della relazione conflittuale

Per gestione delle relazioni si intendono tutti quei processi orientati a comprendere le diverse modalità in cui le persone entrano in contatto inchiese le variabili che, gestite, possono condurre a prevenire le cause dei conflitti o a governare il processo per ridurre e risolvere le possibili difficoltà relazionali così da evitare un fallimento della relazione stessa. Le leve da tenere in considerazione e sulle quali è possibile operare, si riferiscono ai tempi di intervento, ai soggetti operanti, ai processi impiegati e alle caratteristiche delle situazioni emergenti (Rugiadini, 1979, p. 230).

In relazione ai *tempi*, è molto importante infatti essere consapevoli dell'importanza di una efficace comunicazione e della costruzione di relazioni e del dialogo come strumento di confronto organizzativo. Questa consapevolezza permetterà, infatti, di attuare degli interventi che potranno definire di *profilassi* per un eventuale conflitto, in quanto hanno lo

scopo di migliorare la disponibilità a instaurare relazioni di tipo cooperativo. Costruire un atteggiamento positivo e attento in chiave preventiva significa sviluppare la consapevolezza di quali sono le situazioni che più di altre generano conflitti, operando per costruire relazioni di stima tra i membri o selezionando i diversi componenti anche in base alle loro personalità. Diversamente, si dovrà ricorrere alla mera «gestione» del conflitto (Rugiadini, 1979, p. 231).

Una volta identificato, infatti, il conflitto può essere gestito (o non gestito) in diversi modi. Spesso si tende a supporre che sarà il tempo a ri-muovere le cause, ipotizzando che il *rimedio* possa essere un metodo efficace che può portare, come effetto contrario, a una sua esasperazione. Proprio per questo è importante affrontare le situazioni di conflitto tramite interventi diretti come ad esempio il *confronto*. Affrontare le parti coinvolte e parlare apertamente delle cause, dell'oggetto e dei protagonisti, significa attivare un confronto con lo scopo di risalire all'origine delle tensioni e partire da lì per comprendere la diversità dei comportamenti e verificare man mano la compatibilità.

Qualora ci sia un uso accorto, strategico e apertamente strumentale delle informazioni in proprio possesso al fine di difendere la propria posizione, ci si può trovare di fronte a una particolare modalità di gestione del conflitto: la *negoziazione*. In particolare, per *negoziazione*, si intende «un processo nel quale due o più parti (persone e/o gruppi) interdipendenti, che percepiscono di avere interessi diversi su obiettivi comuni, discutono poste ed esprimono preferenze circa le condizioni di un possibile accordo, in un arco di tempo definito» (Slocum, Hellriegel, 2010, p. 306). Affinché una situazione sia definita *negoziabile*, è necessario che le parti prendano decisioni rilevanti per entrambe, ci sia l'impegno a utilizzare mezzi pacifici e i metodi e le procedure siano chiari e prestabiliti. Tra quelle esistenti è possibile identificare due tipologie di negoziazione: quella distributiva e quella integrativa. Mentre quella distributiva è una situazione che prevede il raggiungimento di un accordo negoziale in cui è presente una parte vincitrice e un'altra parte perdente», quella integrativa «prevede il raggiungimento di un accordo negoziale attraverso un problem-solving congiunto per ottenere risultati vantaggiosi per entrambe le parti» adottando un approccio *win-win* (Slocum, Hellriegel, 2010, pp. 308, 310).

Infine, qualora ricorrendo al confronto tra le parti o a modalità negoziali non si riesca a trovare un nuovo punto di equilibrio all'interno della relazione, è possibile coinvolgere una terza parte attraverso un'opera di mediazione o di arbitrato. Per comprendere meglio il ruolo di questo terzo soggetto, è necessario dividere il momento di gestione del conflitto in due parti (Isolabella, 1997): nella prima vengono introdotte le ragioni e le problematiche della discussione, nella seconda si procede alla valu-

azione degli elementi e a raggiungere una decisione. È soprattutto nella prima parte che interviene la *mediazione* in quanto ci si limita a controllare la fase di analisi e discussione senza intervenire nella decisione. L'arbitrato, invece, interviene nella seconda fase quando si raccolgono i punti di vista e le argomentazioni delle parti e si elabora la decisione finale. Queste figure aiutano le controparti ad analizzare cosa è successo, comprendere quali potrebbero essere, a loro avviso, le soluzioni ideali e costituire insieme una soluzione condivisa e adatta a tutte le parti in causa.

Considerando che una buona dose di conflitto è ineliminabile e che, se accuratamente gestito, può far bene alle organizzazioni, l'obiettivo dei processi di gestione del conflitto è quello di evitare la sua degenerazione e aumentare la consapevolezza su quali sono i fattori da gestire per una presenza «sana». Partendo da questo presupposto sta addirittura aumentando la consapevolezza della necessità di fornire all'interno dei percorsi di studio in Management gli strumenti per una corretta gestione del conflitto in particolare e delle relazioni in generale (Lang, 2009).

Operando nelle aziende, infatti, ci si rende conto della molteplicità di soggetti (interni ed esterni al perimetro organizzativo) che partecipano agli obiettivi dell'organizzazione e che devono coordinarsi tra loro e integrare per lavorare insieme. Tutti questi scambi possono essere fonte di valore oppure disperderlo soprattutto se non si tengono in debita considerazione sia gli aspetti legati ai processi della comunicazione che le valutabili per una efficace gestione del conflitto.

Bibliografia

- Anolli L. (a cura di) (2002), *Psicologia della comunicazione*, Il Mulino, Bologna.
- Bonaiuto M., Manichio F. (2009), *La comunicazione non verbale*, Carocci, Roma.
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Borgato R. (2006), *La prima mela*, Franco Angeli, Milano.
- Cherry E.C. (1957), *On human communication. A review, a survey, and a criticism*, MIT Press, Cambridge.
- Comunello F. (2010), *Networked Sociability. Riflessioni e analisi sulle relazioni sociali (anche) mediate dalle tecnologie*, Guerini e Associati, Milano.
- Eco U. (1975), *Trattato di semiotica generale*, Bompiani, Milano.
- Eco U., Fabri P. (1978), «Progetto di ricerca sull'utilizzazione dell'informazione ambientale», in *Problemi dell'informazione*, n. 4.
- Fukuyama F. (1996), *Fiducia*, Rizzoli, Milano.
- Gleick J. (1987), *Chaos. Making a New Science*, Penguin Book, New York.
- Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.