

Il conflitto come competenza

25 Ottobre 2025

Il conflitto come competenza

di **Roberta Baiano**

Tra le abilità che definiscono un buon manager, la gestione dei conflitti occupa un posto che pochi ammettono ma tutti sperimentano.

I contrasti sul posto di lavoro sono più diffusi di quanto si voglia credere: non riguardano solo i **rapporti** tra colleghi, ma attraversano i livelli gerarchici, le divisioni e spesso anche la direzione.

Il conflitto non è un errore di percorso, ma una componente fisiologica della vita organizzativa. Diventa un problema solo quando manca la capacità di gestirlo.

Un conflitto nasce quando due o più persone percepiscono una incompatibilità tra i propri obiettivi.

Ognuno vede nell'altro un ostacolo, e ciò genera un senso di **minaccia**.

La risposta aggressiva alla frustrazione è solo una delle possibilità, ma resta la più comune: è la via più breve per scaricare tensione e difendere il proprio ruolo.

La teoria del conflitto realistico di Campbell, formulata nel 1965, spiega che l'aggressività fra gruppi emerge dalla competizione per risorse limitate.

Tuttavia, la realtà mostra che la competizione non si arresta nemmeno quando le risorse sono sufficienti.

Entrano in gioco fattori simbolici: rispetto, riconoscimento, status. Si lotta per la legittimazione sociale più che per la sopravvivenza economica.

Un'organizzazione è una rete di persone che cooperano per uno scopo comune, ma lo fanno da posizioni, motivazioni e prospettive differenti. Il conflitto, in questo contesto, è inevitabile. L'importante è comprendere le sue **cause**.

In ambito aziendale si distinguono tre principali dimensioni: il disegno organizzativo, la comunicazione e i valori.

I conflitti strutturali nascono da una progettazione inefficace: ruoli sovrapposti, mansioni poco chiare, obiettivi incoerenti.

I conflitti comunicativi riguardano incomprensioni, fraintendimenti o messaggi ambigui.

Infine, i conflitti di valore sono i più difficili da gestire, perché toccano la cultura aziendale, le convinzioni e le identità personali.

Niklas Luhmann sosteneva che un conflitto si genera quando due comunicazioni si contraddicono. Thomas Gordon, sul piano psicologico, osservava come un tono sarcastico, un gesto svalutante o la tendenza a non ascoltare possano bastare per trasformare un **confronto** in scontro.

È possibile parlare di conflitto ogni volta che una comunicazione viene contraddetta o una contraddizione viene comunicata.

Da quel momento, il rischio è che la divergenza di idee si trasformi in opposizione personale.

La cultura aziendale gioca un ruolo decisivo.

Non si costruisce in modo istantaneo, ma giorno dopo giorno, attraverso comportamenti condivisi. Quando un'organizzazione valorizza solo un tipo di atteggiamento – ad esempio la competizione spinta o la rigidità procedurale – crea **squilibrio**.

In questi casi, la reazione punitiva diventa la norma, e la cultura della collaborazione si dissolve.

Il risultato è un ambiente che non previene i conflitti, ma li normalizza.

Come ogni processo sociale, anche il **conflitto** segue delle fasi.

Si parte dall'incompatibilità potenziale, si passa alla consapevolezza, alla personalizzazione, al comportamento, fino agli esiti.

Quando il livello di tensione cresce oltre la soglia di tolleranza, le conseguenze diventano visibili: calo delle performance, demotivazione, assenteismo, turnover.

Un conflitto non gestito si traduce in inefficienza organizzativa e perdita di capitale umano.

Il primo passo nella gestione è riconoscere gli antecedenti, non negarli.

Un manager deve saper osservare i segnali e intervenire con lucidità.

Significa fissare obiettivi chiari, **comunicare** in modo

diretto, esprimere disaccordo senza scadere nell'aggressività.

Significa anche non lasciarsi trascinare da dinamiche emotive o triangolazioni che aggravano il problema.

La leadership efficace non impone, ma regola.

Trasforma la tensione in confronto, senza pretendere di eliminarla.

Non tutte le aziende dispongono di figure interne preparate per questo compito.

In questi casi, il coinvolgimento di **consulenti** esterni o mediatori può essere utile, ma nessun intervento tecnico può sostituire la cultura del dialogo.

L'organizzazione deve predisporre spazi di confronto, incoraggiare la comunicazione trasparente e investire sulla formazione relazionale dei propri quadri.

Gestire un conflitto non significa evitare le divergenze, ma impedire che si cristallizzino in ostilità. Un livello minimo di **tensione** è persino utile: stimola la creatività, favorisce la revisione critica delle decisioni, mantiene il gruppo vigile.

L'eccesso, invece, distrugge la cooperazione e spinge le persone alla difensiva.

La differenza tra un ambiente di lavoro sano e uno tossico non è l'assenza di conflitti, ma la capacità di affrontarli in modo maturo.

In un'epoca in cui la velocità delle decisioni e la pressione sugli obiettivi aumentano, la gestione dei contrasti non è più un'abilità accessoria: è una **competenza** strategica.

Riconoscere, comprendere e mediare i conflitti è parte integrante del governo di un'organizzazione.

Chi ignora questa realtà rinuncia, di fatto, a guidare le persone e si limita ad amministrare problemi.