**Il conflitto patologico**

**La sua diagnosi e gestione, possibilità e i limiti**

**Ottobre 2013**

**Luciano Traquandi**

Vi sono due grandi scuole di pensiero a riguardo del conflitto: alcuni lo vedono in modo positivo, come qualcosa da utilizzare o addirittura da favorire, una sorta di risorsa per le organizzazioni; altre lo considerano un fenomeno da evitare, se già in corso rimuovere, o almeno da ridurre ai minimi termini.

Queste due filosofie e scuole sul conflitto hanno i loro sostenitori, sia in termini di teorie che di metodi.

Qui affronteremo la questione da un punto di vista differente, partendo dall'assunzione che vi siano conflitti sani e conflitti patologici.

È su questi ultimi che questo metodo si focalizza, anche perché è più facile una definizione di conflitto patologico che di uno sano. Chiarendosi in modo preciso su cosa si intenda per conflitto patologico, si potrà dedurre per intuizione, esclusione e buon senso la natura di un conflitto sano.

Quello che diciamo del conflitto sano è che non abbisogna di un particolare intervento, se non in termini di attenzioni per renderlo il più possibile funzionale. Pensiamo ad esempio alla competizione, quando assume una natura sana può portare a prodotti più innovativi, vantaggi per chi li usa, maggiore vigore per le organizzazioni che forniscono. Esiste anche una competizione patologica, che può produrre danni rilevanti, a volte esiziali.

Il nostro focus ora si sposta sulle tecniche per diagnosticare se un conflitto è patologico, o il suo livello di patologia, e individuare comportamenti, interventi organizzativi, modi di pensare che possano risolverlo.

Nella pratica, in molti casi una corretta diagnosi, comunicata in modo appropriato delle persone chiave dell'organizzazione, può essere in sé la terapia.

**I sette indizi per la diagnosi del conflitto patologico**

Alcuni di questi indizi, che permettono in modo abbastanza oggettivo, se socializzati, una diagnosi del conflitto patologico, sono segni; cioè sono osservabili da parte di un osservatore attento, tecnicamente competente ed esperto. Col crescere delle situazioni di diagnosi questi tre fattori si rafforzano parallelamente. Alcuni indizi sono invece sintomi: non possono essere dedotti almeno con sufficiente sicurezza dall'osservazione, perché riguardano il vissuto di chi il conflitto lo sta vivendo, in diversi ruoli.

In questo caso è necessario chiedere ed indagare in modo da recuperare il vissuto di chi è coinvolto nel conflitto patologico

**a) primo indizio: il doppio livello**

*Livello Sociale*

*Livello psicologico*

(significato reale)

Il doppio livello è un segno, una condizione necessaria ma non sufficiente per l'esistenza di un conflitto patologico.

Un doppio livello è una forma di comunicazione che implica due messaggi simultanei. Il primo avviene ad un livello chiamato sociale, significando con ciò che è esplicito per tutti coloro che sono presenti. Questo livello è interpretato univocamente.

Il secondo livello, simultaneo al precedente, è chiamato il livello psicologico. Questo livello è meno evidente di quello sociale, anche perché quello sociale è talmente intenso da metterlo in ombre. Inoltre, per essere percepito correttamente, il livello psicologico abbisogna della disponibilità di informazioni precedenti all'evento, pur in forma frammentaria ed intuitiva, e della possibilità di previsione, per quanto incerta, dello sviluppo degli eventi successivi.

Il livello psicologico si presta ad interpretazioni differenti, non ha l’oggettività del livello sociale, e in quanto tale può essere facilmente negato.

Il fatto centrale è che il significato reale dell'intera transazione costituita dai due livelli giace sul livello psicologico

**b) secondo indizio: l'incongruenza**

Questo indizio è una sorta di marker, di "spia" che indica il momento di avvio di un conflitto patologico. È un indizio temporaneo, a volte di durata molto breve; potrebbe riapparire, ma non essere più notato o non ripresentarsi completamente. È un segno, e come tale è facilmente recuperabile attraverso il dialogo con chi era presente alla sua prima apparizione.

Possiamo definire l'incongruenza come la presenza simultanea, o in sequenza collegata, di messaggi che si contraddicono mutuamente

Una tipica incongruenza è la contraddizione fra il linguaggio del corpo e il linguaggio verbale: un lavoro importantissimo, dichiarato ufficialmente tale, di cui nessuno successivamente chiederà conto, è una classica incongruenza.

Anche il mostrare soddisfazione per il permanere di eventi negativi o insoddisfazione quando questi vengono risolti è una forma ricorrente di incongruenza nelle organizzazioni

**c) terzo indizio: la ripetizione**

La prima volta in cui si manifesta un conflitto, fra due persone o un intero gruppo, per quanto possa essere vistosa e anche preoccupante la sua manifestazione, non è un indizio di un conflitto patologico.

Se però il conflitto si ripresenta e ogni volta è vissuto in modo più negativo, siamo in presenza del fenomeno della ripetizione.

Questo indizio non è tale se al ripetersi del conflitto l'emozione negativa si smorza.

Poiché la negatività del conflitto è in termini di vissuto degli attori che vi partecipano, questo è un sintomo da recuperare attraverso l'indagine dialogica.

Ripetizione (Escalation) Ripetizione smorzata

Il numero di ripetizioni di un conflitto patologico è finito, può essere limitato a due eventi o può arrivare a diverse decine.

**d) quarto indizio: il triangolo**

È una forma di comunicazione indiretta che convoglia il messaggio fra le persone coinvolte in una transazione attraverso uno o più intermediari (gli angoli del triangolo) che a parità di contenuto produce una reazione più negativa . Anche questo è un sintomo: la negatività non è quella di chi osserva ma di chi vive la triangolazione

**C**

**A** **B**

Questo è un triangolo semplice nella forma ABC, creando una catena molto lunga di intermediari di tipo C si producono fenomeni di amplificazione e di distorsione riducendo la responsabilità (sociale) di A , colui che iniziò la comunicazione.

**e) quinto indizio: i complici**

Questo è un segno, facilmente rilevabile ad un occhio allenato.

In un conflitto patologico non abbiamo buoni e cattivi, colpevoli e innocenti, carnefici o vittime ma solo complici che danno un contributo determinante allo sviluppo del processo conflittuale. È come se vi fosse una sorta di "piano condiviso", in parte inconscio, che deve essere condotto da ciascuno. I complici hanno un ruolo instabile, per esempio la vittima può improvvisamente diventare persecutore o salvatore di altri, cambiando completamente la scena del conflitto, modificando i ruoli di quasi tutti i giocatori.

I complici, una volta divenuti tali, non potranno uscire dal conflitto sino alla sua conclusione definitiva, se non in modo temporaneo, continuando a vario titolo a contribuirvi.

Ad esempio, il mobbing è propriamente tale se i ruoli delle vittime e i ruoli dei persecutori sono stabilmente assunti dalle stesse persone, in caso contrario potrebbe essere qualcosa di molto più complesso, per l'appunto un conflitto patologico, non affrontabile con le strategie con cui si gestisce il fenomeno del mobbing .

**f) sesto indizio: audience**

Intendiamo per audience la presenza di persone che non sono necessarie al processo sociale in corso. Per esempio, sono partecipanti ad un meeting la cui presenza non è richiesta dalla ragione di quell'incontro, che dovrebbe coinvolgere un numero minore di persone. Mentre se le persone che dovrebbero effettivamente partecipare a quell'incontro non fossero presenti, questo potrebbe essere un indizio di incongruenza.

L'audience fornisce energia a un conflitto patologico, che sarà scaricata in modo repentino ed in parte violento alla conclusione del conflitto.

L'unica strategia possibile per l'audience è quella di sottrarsi fisicamente, in tempi brevissimi, dalla funzione di rinforzo del conflitto, prima di divenirne in modo irreversibile complice. A questo punto non gli verrebbe più permessa nessuna uscita di scena.

**g) settimo indizio: la fine del conflitto**

Un conflitto patologico non ha una durata infinita, può risolversi nell'arco dei minuti ma può anche durare anni.

Alla sua conclusione il conflitto è associato ad un danno di natura organizzativa, sicuramente economica, più o meno elevato. In alcuni casi il danno può essere la perdita di un cliente, più modestamente di una promozione, in casi estremi la bancarotta, se i giocatori sono abbastanza potenti ed importanti. Il danno però è un effetto collaterale, di per sé non qualifica quest'ultimo indizio.

Quello che lo caratterizza è che fra gli N complici nessuno vince, nessuno è soddisfatto dell'esito, alla conclusione tutti i complici perdono. Un conflitto patologico prevede solo perdenti, se almeno uno dei contendenti vince prende il nome di "manovra". Le manovre sono risolvibili attraverso la mediazione, la regolamentazione, il potere. I conflitti patologici sono di difficile soluzione, a volte intervenire può addirittura peggiorarli.

**Le ragioni del conflitto patologico**

Sebbene possa apparire molto poco logico e razionale, vi sono alcune spiegazioni della presenza dei conflitti patologici nelle organizzazioni. In ogni caso le persone trovano un ruolo (doppio, sia sociale che psicologico), vivono in modo molto intenso la quotidianità, soddisfano la loro fame di riconoscimento che non sarebbe altrimenti possibile soddisfare a livello puramente sociale; un altro vantaggio che porta questo tipo di conflitti è la soddisfazione della fame di struttura. Per quanto negativa, la conclusione è prevedibile: perderanno tutti confermando la propria immagine del mondo.

**La soluzione di un conflitto patologico**

Sarebbe corretto dire che un conflitto patologico in sé non è risolvibile, il "piano" ha una propria potenza, energia e stabilità da fare fronte anche all'estromissione di qualche giocatore chiave.

Si può evitare di entrarvi, per esempio non collaborando a comunicazioni indirette disfunzionali (il triangolo), o uscendo di scena quando si è ancora nello stato di audience, peraltro contribuendo a ridurre l'energia del conflitto in atto.

Se si è coinvolti, cioè ormai complici del conflitto patologico, quello che è possibile, sempre, è uscirne attraverso quello che si chiama un "atto di intimità".

Ciò che chiamiamo "intimità" è spiegabile come un'operazione sull’indizio "doppio livello":

consiste nel rimuovere il livello sociale, rendendo accessibile in modo irreversibile il livello psicologico.

Questo non è un atto strategico, come potrebbe essere l’onestà per convincere della nostra credibilità un cliente. È al contrario un atto che ha il fine nell'atto stesso, cioè è un atto non strategico che non mira a nulla se non al rendere accessibile il proprio livello psicologico. La mancanza di intento ha la potenza della gratuità. La conseguenza non è prevedibile, potrebbe essere negativa o positiva per la persona che agisce intimamente, ma in entrambi i casi non è più possibile il conflitto patologico. È impossibile sviluppare e condurre un conflitto patologico con persone intime, queste non si prestano ai doppi livelli che esso richiede.

Il rischio dell'intimità è molto alto sul corto termine ma potremmo dire che sul lungo termine la persona intima trova condizioni a lei molto favorevoli, come se sul lungo termine l'intimo vincesse sempre.

L'intimità ha una forte funzione antistress e può contribuire a semplificare le relazioni personali e professionali, producendo disponibilità di tempo più elevate rispetto ad altre tecniche di efficienza

*Livello Sociale*

*Livello psicologico*

*Livello psicologico*