



Bruno Benouski / Stefano Innocenti

INEVITABILE E NECESSARIO

**TRASFORMARE
I CONFLITTI
PER GENERARE
VALORE**

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi
nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere
via e-mail le segnalazioni delle novità.

Bruno Benouski / Stefano Innocenti

INEVITABILE E NECESSARIO

**TRASFORMARE I CONFLITTI
PER GENERARE VALORE**

FrancoAngeli

Isbn e-book: 9788835191261

Grafica della copertina: Roberto Mattiucci

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Andrea Pastorelli</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
A chi è rivolto questo libro	»	16
Come leggere questo libro	»	17
Attenzione al “semaforo”	»	19
1. Riconoscere le differenti tipologie di conflitto	»	21
1. Conflitti dichiarati e nascosti	»	23
2. Conflitti di idee o di persone	»	26
3. Conflitti ricorrenti o sporadici	»	27
4. Stessi attori o attori diversi	»	28
I nostri punti chiave	»	30
Esercizio conclusivo – Classificare i conflitti	»	31
2. L'importanza degli assiomi della comunicazione e delle idee irrazionali nella gestione del conflitto	»	32
1. Comunicazione e conflitto	»	33
2. Il ruolo delle idee irrazionali	»	36

3. Comunicazione e relazione	pag. 39
I nostri punti chiave	» 44
Esercizio conclusivo – Relazioni e conflitti	» 44
3. Esplorare i livelli logici	» 45
1. I livelli (neuro)logici	» 46
2. I livelli del conflitto	» 49
3. Come utilizzare i livelli	» 53
I nostri punti chiave	» 55
Esercizio conclusivo – Esplorando i livelli logici	» 55
4. L'ascolto	» 57
1. Ascolto e relazione	» 58
2. Il potere delle domande	» 61
3. Le domande nei conflitti	» 62
4. Buone domande	» 65
I nostri punti chiave	» 67
Esercizio conclusivo – L'ascolto	» 67
5. Bias e convinzioni limitanti	» 69
1. Bias ed euristiche	» 70
2. Credenze e convinzioni	» 76
3. Come riconoscere le convinzioni	» 77
4. Le convinzioni nei conflitti	» 79
I nostri punti chiave	» 83
Esercizio conclusivo – Bias e convinzioni limitanti	» 83
6. La spirale discendente del conflitto	» 84
1. I timori legati al conflitto	» 86
2. Dilemmi d'aula	» 90

I nostri punti chiave	pag. 94
Esercizio conclusivo – La spirale discendente del conflitto	» 94
7. Il feedback come strumento per la gestione del conflitto	» 96
1. Feedback e consapevolezza	» 98
2. Qualche domanda... prima del feedback	» 99
3. Feedback e fiducia	» 102
I nostri punti chiave	» 105
Esercizio conclusivo – Il feedback come strumento per la gestione del conflitto	» 106
8. Drammi e... OKness	» 107
1. Le 5 posture negoziali	» 108
2. Posture negoziali e fame di riconoscimento	» 114
3. Le posizioni di vita e l'OKness	» 116
4. Il triangolo di Karpman	» 120
I nostri punti chiave	» 124
Esercizio conclusivo – Drammi e... OKness	» 124
Conclusioni	» 125
Appendice. La nostra cassetta degli attrezzi	» 131
Bibliografia	» 133

Prefazione

*di Andrea Pastorelli**

Negli ultimi anni, il contesto globale ha mostrato una tendenza preoccupante verso l'acuirsi delle tensioni sociali, culturali e politiche. La crescente polarizzazione e l'inasprirsi degli scontri stanno creando ambienti in cui la complessità viene spesso banalizzata e la diversità trasformata in fonte di diffidenza. Queste dinamiche non sono episodi isolati, ma traiettorie sistemiche che coinvolgono contesti diversi, le aziende come la scuola, la politica come i contesti culturali.

In tale scenario, si rende urgente recuperare strumenti culturali e competenze relazionali che permettano alle persone di interpretare i conflitti non come minacce o disfunzioni, ma come opportunità per generare nuove forme di cooperazione e innovazione, in realtà organizzative e sociali. La letteratura contemporanea nelle scienze sociali – dalla psicologia alla sociologia, dal management agli studi sulla mediazione – evidenzia come capacità quali l'ascolto attivo, l'empatia, la negoziazione e la gestione costruttiva delle tensioni rappresentino fattori critici per la resilienza delle comunità e delle organizzazioni. Non si tratta di semplice abilità soft, ma di competenze professionali e umane essenziali per affrontare la complessità del nostro tempo.

* Fondatore e consigliere Teach For Italy, direttore per l'Europa Teach For All.

In questo quadro, anche il ruolo dell'educazione diventa centrale. Nel mio lavoro come fondatore di Teach For Italy e come direttore per l'Europa di Teach For All, ho potuto osservare come una scuola che sviluppi competenze olistiche negli studenti – oltre alle conoscenze disciplinari – svolga un duplice ruolo strategico: da un lato, contrasta le disuguaglianze educative e sociali, che sono spesso terreno fertile per la conflittualità; dall'altro, forma cittadini e futuri professionisti capaci di agire con consapevolezza e responsabilità in contesti complessi. La nostra organizzazione opera proprio con questo obiettivo: costruire sistemi educativi che non solo trasmettano sapere, ma che educino alle relazioni, alla cooperazione, alla gestione del dissenso, dando agli studenti di oggi, e cittadini di domani, le competenze necessarie a costruire un futuro migliore per loro stessi e per tutti noi. È da un'educazione equa e trasformativa che nasce la prima e più robusta architettura di prevenzione dei conflitti sociali.

Queste stesse competenze, oggi, sono altrettanto cruciali per il mondo del lavoro. Le organizzazioni contemporanee si trovano immerse in ecosistemi caratterizzati da volatilità, interdipendenza e cambiamenti accelerati. In questo contesto, investire sulle competenze trasversali di manager e contributori individuali – come comunicazione efficace, intelligenza emotiva, leadership empatica e capacità di gestione strategica dei conflitti – rappresenta un elemento chiave per garantire sostenibilità, innovazione e capacità competitiva. A tal proposito, il lavoro degli autori si distingue per rigore metodologico e profondità di visione: non solo offre strumenti concreti per migliorare il funzionamento delle organizzazioni, ma contribuisce a sviluppare una cultura interna orientata alla consapevolezza, alla collaborazione e alla crescita continua. È un contributo che stimo profondamente e che considero indispensabile per chiunque operi in contesti organizzativi complessi. Inoltre, numerose ricerche nel campo del management strategico mostrano che la capacità di un'organizzazione di gestire il conflitto in modo generativo costituisce uno dei più potenti predittori di performance positive a lungo termine. Investire in percorsi rigorosi di gestione dei conflitti e

di coaching strategico significa, per le aziende, dotarsi di un'infrastruttura relazionale capace di trasformare attriti inevitabili in leve di innovazione, apprendimento e creazione di valore. Organizzazioni che sviluppano tali competenze non solo migliorano il clima interno e la soddisfazione del personale, ma beneficiano anche di processi decisionali più inclusivi, maggiore creatività nei team, una riduzione significativa dei costi organizzativi e un aumento della capacità di attrarre e trattenere talenti di qualità. In un'economia sempre più interconnessa, la maturità relazionale e la capacità di gestire tensioni complesse diventano elementi fondativi della competitività. La convinzione che la formazione alle competenze sociali ed emotive rappresenti una necessità non più rimandabile, tanto nelle scuole quanto nelle aziende ha permesso l'incontro tra Teach For Italy e Fedro, realtà impegnate – come Teach For All – nella promozione di valori comuni: la centralità delle persone, la cura delle relazioni e la fiducia nel potenziale trasformativo dell'educazione. Da questa comunanza di intenti nasce un dialogo raro e fecondo tra il mondo del terzo settore e quello del profit, unito dal filo rosso che unisce il mondo educativo a quello organizzativo. Perché ogni cambiamento duraturo nasce dalle persone. E una società più giusta nasce dalla capacità di riconoscere valore anche nelle sue tensioni più profonde.

Introduzione

Questo libro nasce dal racconto della creazione di un percorso formativo, ed è quindi anche l'ultima parte di una storia nata da molte riflessioni, scelte e correzioni sul tema della gestione del conflitto. Quando abbiamo deciso di collaborare nella creazione del percorso la prima domanda che ci siamo posti è stata: "cosa può esserci di nuovo da dire, far provare o apprendere sul tema della gestione del conflitto sul posto di lavoro?".

Probabilmente, abbiamo concordato, assolutamente nulla. Esistono decine di testi e corsi che esaminano l'argomento da numerosi e distinti punti di vista, contesti e approcci.

Eppure, interventi sul tema dei conflitti vengono costantemente richiesti dalle aziende, e suscitano sempre partecipazione e confronto. Quindi, anche se forse tutto è stato già detto, si avverte il bisogno di continuare a cercare il modo per far funzionare al meglio la gestione di questi processi che definiamo come conflitti. Partiamo da una rapida e semplice considerazione: ogni team di lavoro, chiunque abbia dei colleghi, dei riporti, dei capi, *deve* collaborare, e ogni individuo preso singolarmente si dichiara non solo *pronto* a farlo, ma anche consapevole dei vantaggi personali che ne otterrà. Sono note le implicazioni etiche, morali e pratiche della mancata collaborazione, ed è facile realizzare con molti gruppi di lavoro un rapido bilancio costi-benefici della mancanza di collaborazione.

Chiamiamo questo elemento la *banalità della collaborazione*: come mai, se è chiaro a tutti cosa fare, continuano a esserci problematiche? Cosa ci porta a dichiararci aperti nei confronti dell'altro, ma a rimanere costantemente *in guardia* per evitare eventuali e temuti tranelli? E come uscire da schemi consolidati e pertanto falsamente rassicuranti?

Un aspetto che ci colpisce, iniziando a parlare della gestione del conflitto all'interno di un'aula di formazione, è come molti partecipanti ritengano di averlo sperimentato in prima persona solo in veste di *aggredito*. Eventuali azioni non mirate a una piena collaborazione, quando non direttamente aggressive, sembrano essere sempre connotate da un elemento di pura reazione e quasi di *legittima difesa*. Un po' come dire "io vorrei che le cose andassero diversamente, ma è l'altro che...". La percezione personale è sicuramente un elemento potente, così come lo è la necessità di stabilire una narrazione (termine attualmente molto di moda, ma non per questo meno utile) che ci posizioni dalla parte *giusta*.

Quindi possiamo dire che nessuno vuole il conflitto, ma che questo continua a presentarsi comunque, puntuale. È per questo motivo che definiamo il conflitto come inevitabile. Ma c'è molto di più. Il conflitto è inevitabile, anzi, necessario perché foriero di cambiamenti ed evoluzione. Le tensioni tra diversi approcci, idee, prospettive, interessi, culture, generano energia che, a sua volta, produce cambiamenti importanti. Qualcuno disse: "Se due persone, in un'organizzazione, la pensano esattamente nello stesso modo una delle due è inutile". Ma allora perché temiamo i conflitti? Le risposte sono molteplici, tante quanti sono i diversi caratteri e le diverse tematiche che ne sono oggetto ma, volendo trovare un comune denominatore, potremmo forse individuarlo nelle numerose implicazioni e conseguenze che porta con sé uno scontro tra persone. In altri termini, pensiamo troppo spesso al conflitto come a uno scontro personale o sociale e non a un confronto tra idee diverse. D'altra parte, i valori e le convinzioni, che di sovente sono oggetto di scontro, altro non sono che idee.

Anche restringendo il nostro orizzonte alle sole cause più probabilmente presenti in un ambiente lavorativo, tra le cause di un

conflitto troviamo differenze di opinioni, differenze di obiettivi, di interessi, differenze di approcci, differenze di stili comunicativi. Ogni differenza può generare un conflitto, e nessuna può essere ritenuta trascurabile. Anche se una comunicazione efficace e un lavoro costante sull'allineamento possono sicuramente aiutare a prevenire alcuni conflitti, presto o tardi un *casus belli* sembra destinato a emergere all'interno di ogni team o, più in generale, in ogni contesto organizzativo, nel lavoro come nello sport o nell'associazionismo.

E questo, va detto, è assolutamente sano.

Come in molte altre tipologie di relazione, anche all'interno dell'ambito lavorativo è perfettamente possibile accumulare *non-detti*, fraintendimenti e interpretazioni che potrebbero beneficiare di un momento di confronto molto franco. A quel punto si presenterà una scelta: decidere di iniziare a parlarne potrebbe portare nuove e più grandi problematiche, ma anche aiutare entrambe le parti a chiarirsi e a raggiungere un nuovo stato di equilibrio. Come andrà, effettivamente, dipende da molti fattori, ma la presenza degli strumenti giusti per la gestione ha sicuramente un peso rilevante. Per contro la divergenza si riproporrà nuovamente in una forma diversa, magari meno chiara, probabilmente meno gestibile fino al raggiungimento di una dimensione non più minimizzabile e alla probabile manifestazione del conflitto in maniera poco controllata.

Ogni interazione significativa all'interno di un team andrà nel tempo ad aggiungere piccoli elementi dissonanti, variando a poco a poco l'idea di collaborazione di ogni componente del gruppo, creando sempre più spazio e accumulando energia per un potenziale conflitto.

Secondo Patrick Lencioni, noto consulente e key speaker internazionale sui temi del management, la paura del conflitto e la conseguente tendenza a evitarlo, sarebbero tra le principali cause delle problematiche interne ai team di lavoro, contribuendo a generare quella che chiama *La guerra nel team* (2012).

Per questo motivo, è dunque necessario affrontare i conflitti in modo funzionale, creando una potenziale riserva di esperienze che contribuiscano a fortificare il team.

Se è vero, dunque, che il conflitto è necessario e inevitabile, dovremmo domandarci in quale direzione vogliamo spingerci nell'elaborare delle strategie e sviluppare delle capacità di gestione del conflitto stesso.

La nostra risposta, per quanto non esaustiva – non pretendiamo di definire un obiettivo preciso ma solo di tracciare una direzione – è quella di operare una distinzione tra conflitti di idee e conflitti di persone, e di ricercare chiavi di lettura e strumenti di intervento per cercare di trasformare i conflitti di persone in conflitti di idee, e questi ultimi in confronti realmente costruttivi.

A chi è rivolto questo libro

Scrivendo, si pensa sempre a qualche tipologia specifica di lettore. Per chi è scritto questo libro, quindi? La risposta più semplice potrebbe essere per i colleghi formatori aziendali, che troveranno qui un possibile percorso che intende riassumere quanto di meglio secondo noi è possibile dire sul tema nello spazio ben definito di due giornate d'aula. Una risposta più completa potrebbe essere: per chiunque voglia approfondire i meccanismi del conflitto in ambito lavorativo, per trovare nuove strade utili per evitare che succedano *sempre le stesse cose, con le stesse persone*. La risposta più ambiziosa potrebbe essere: a chiunque creda che, attraverso l'impiego dei giusti strumenti, ogni conflitto possa essere gestito in modo almeno accettabile, se non sempre pienamente soddisfacente.

Noi ci auguriamo che, ampliando ancora la portata dei potenziali lettori, queste pagine possano essere lette da chiunque sia interessato alle dinamiche del comportamento umano in contesti complessi e strutturati come le aziende e le organizzazioni in genere, e in particolare dai manager e dai team leader.

Infatti, riteniamo che le risposte più interessanti siano da ricercare nel modo di approcciarsi al conflitto: se davvero esistesse un interesse per guardare alle differenze inevitabili e necessarie all'interno di ogni team con ottica costruttiva, questo testo potreb-

be essere di supporto. Vorremmo soffermarci per qualche istante su un punto dirimente: abbiamo premesso che le cause dei conflitti sono sempre caratterizzate dall'evidenza di differenze. Ora dobbiamo considerare che, nel mondo, esistono solo differenze! È necessario arrivare al livello di particelle sub-atomiche per poter identificare elementi uguali fra loro. Questa considerazione dovrebbe essere addirittura banale, talmente scontata da rendersi ridondante. Eppure, così non è. La percezione di differenze viene spesso messa in relazione con presunte – e talvolta auspiccate – uguaglianze. In altri termini potremmo dire che alla base dei conflitti vi sia la tendenza ad avvicinarci a quelli che sentiamo *uguali* a noi e a schierarci contro coloro che non lo sono. Dimenticando o ignorando il fatto che nell'universo non esistono due foglie o due fiocchi di neve perfettamente uguali; la differenza è la cifra del nostro mondo e rendersene consapevoli rappresenta, secondo noi, l'unico modo valido per affrontare qualsiasi confronto con chiunque altro. Secondo Alfred Korzybski (1933) vediamo similitudini solo evitando di notare le differenze. Secondo lo psicologo americano Craig Haney “più discrimineremo tra le cose e meno discrimineremo contro le cose”. Dal nostro canto cercheremo di affrontare il tema della gestione dei conflitti partendo dal presupposto che sia possibile cercare di creare un mondo in cui vi siano conflitti di idee nel rispetto della diversità, intesa come risorsa e, allo stesso tempo, come una condizione reale. Cercheremo di farlo nel modo più semplice e completo possibile, e senza rinunciare all'ambizione di poter ancora dire qualcosa di nuovo su questo tema.

Come leggere questo libro

Il modo più immediato per leggere questo libro è visualizzarlo come un ipotetico percorso, che prendendo il via dalle classificazioni delle possibili tipologie di conflitto arriva, nella sua completezza, ad assemblare una possibile *cassetta degli attrezzi* (sostanziata dai nostri “Punti chiave” ed “Esercizi conclusivi”

che troverete al termine di ogni capitolo) utile per diverse situazioni. Una seconda modalità può essere quella di leggerne i differenti capitoli in ordine sparso, secondo curiosità e interesse: ogni elemento è, di fatto, interconnesso, e forse seguire un ordine personale potrebbe aiutare nell'elaborazione e nella comprensione del contenuto. Un approccio più avanzato potrebbe infine essere quello di considerare tutto il testo come una provocazione: cosa intendiamo, davvero, quando parliamo di gestione del conflitto? Le risposte dei partecipanti in aula nelle primissime fasi del percorso tendono a essere variazioni sul tema del *vincere*, cambiare l'altro, fargli capire che ha torto, eventualmente riuscendo a ottenere per sé stessi quanto si ritiene dovuto pur concedendo il meno possibile.

Ma questa non è gestione.

Gestire il conflitto significa necessariamente coinvolgere l'altro, prendendosene cura e dandogli ascolto, fino a costruire insieme qualcosa di duraturo, fondato sul riconoscimento di una componente di vantaggio per tutte le parti coinvolte.

E, stranamente, questo concetto sembra essere comunemente il più difficile da accettare, come se vincere o perdere fossero due elementi alternativi ma altrettanto probabili, anzi inevitabili, mentre *coesistere* secondo la famosa formula *win-win* fosse del tutto impossibile. Ci piace invece pensare che vincere e perdere possano essere categorie piuttosto rozze e inefficaci, dalle quali allontanarsi.

Ed è con questo paradosso che vorremmo invitarvi alla lettura: per gestire il conflitto è necessario accettarne, oltre alle componenti di necessità e inevitabilità, anche la natura *non definitiva*. Non può essere vinto, risolto o negato all'infinito, ed è per questo che dovrà essere gestito accettando per prima cosa che alcune modalità potranno realmente funzionare solo se permetteremo loro di agire libere da schemi preconcepiuti, antichi e, senz'altro, *duri a morire*.

All'interno del testo il lettore troverà di frequente brevi frasi virgolettate che riportano, testualmente, brani di conversazioni ascoltate, con minime variazioni, innumerevoli volte. Abbiamo

preferito riportarle in forma diretta in quanto rappresentative di una ricca serie di luoghi comuni, automatismi, generalizzazioni, ricorrenti. E perché spesso sono la chiave per capire meglio un conflitto di persone e per trasformarlo in un produttivo, per quanto vivace, incontro di idee.

Un'ultima annotazione riguardo l'approccio: come tutte le *faccende* umane anche il conflitto presenta molteplici componenti psicologiche e sociologiche oltre che storiche e antropologiche; essendo le finalità del testo eminentemente pratiche e applicative abbiamo contenuto il più possibile l'approfondimento di tutti questi aspetti. Ciò nondimeno, proprio perché l'essere umano è un essere psicologico e linguistico, non abbiamo potuto evitare di proporre alcune chiavi di lettura e di intervento che si appoggiano a teorie e strumenti derivanti dalla psicologia o di fare riferimento a eventi storici o ricerche sociologiche. Speriamo di averlo fatto in modo coerente ed efficace.

Attenzione al “semaforo”

Prima di iniziare davvero, introduciamo un piccolo strumento che ci accompagnerà per tutto il testo.

Esattamente come in un semaforo, possiamo individuare tre *zone* che contengono tutto quanto riguarda l'esistente: la *zona verde*, dove noi stessi abbiamo pieno controllo e possiamo decidere come agire e cosa fare, la *zona rossa* (è la zona verde degli altri) e infine la *zona gialla*, dove quello che accade viene influenzato sia da noi sia dall'altro senza poter stabilire un equilibrio predefinito.

Un esempio molto plastico: immaginiamo che, mentre state camminando tranquillamente per strada, qualcuno vi si avvicini e vi dia un pugno in faccia. Questa decisione è stata maturata interamente all'interno della sua zona di controllo (per voi rossa), per motivazioni che forse non vi saranno subito chiare, anche se certamente avreste preferito un qualche tipo di azione differente. La scelta di come reagire (gli restituite il colpo? Cadete a terra in