

La gestione delle divergenze all'interno della polizia municipale

Sergio Bedessi

(da Polnews – editore Maggioli – 2011)

All'interno dell'organizzazione della polizia municipale può capitare di dover gestire, da parte del comandante, o da parte delle figure di coordinamento, **divergenze interne**; la capacità di queste figure di trattare efficacemente le divergenze dipende dai seguenti fattori:

- capacità di **diagnosticare e comprendere** le divergenze;
- consapevolezza e capacità di **scelta appropriata fra una varietà di atteggiamenti** da tenere;
- **grado di conoscenza delle proprie emozioni** e capacità di trattare con esse, facendo sì che non influiscano sul comportamento da tenere nel gestire la divergenza.

Nel trattare le divergenze vanno poi tenuti presenti due assunti fondamentali:

- **le divergenze fra persone non si possono considerare buone o cattive in sé;**
- **non esiste un unico modo unico per trattare le divergenze.** Si deve infatti essere in grado di usare una varietà di approcci alle divergenze scegliendo l'approccio specifico in base ad una diagnosi penetrante e ad una comprensione dei fattori cui ci si trova di fronte in quello specifico momento.

E' essenziale, prima di affrontare la specifica divergenza, porsi **alcune domande di tipo diagnostico**; ci si deve chiedere innanzitutto **quale sia la natura della divergenza**, in considerazione che le divergenze possono riguardare una o più delle seguenti quattro tipologie:

- **sui fatti** (il disaccordo nasce dall'avere differenti definizioni del problema, probabilmente perché gli individui sono in possesso di differenti informazioni iniziali);
- **sugli obiettivi** (il disaccordo è su ciò che si deve conseguire);
- **sui metodi** (gli individui divergono sulle procedure da seguire pur concordando sugli obiettivi da raggiungere);
- **sui valori** (il mancato accordo è di carattere etico, sul modo in cui andrebbe esercitato un determinato potere, sulle considerazioni morali inerenti).

Determinando **dove ha sede l'origine del disaccordo** si potrà capire come dirigere la disputa in modo tale che la risoluzione sia a vantaggio dell'organizzazione, e non a vantaggio di questo o quel componente della organizzazione.

Dopo aver compreso l'origine del disaccordo si dovrà comprendere **quali fattori possono essere alla base delle tipologie individuate** (fatti, obiettivi, metodi e valori).

Per individuare i fattori ci si può aiutare con alcune domande come le seguenti:

- i disputanti hanno avuto accesso alla stessa informazione ?
- i disputanti percepiscono in modo uguale l'informazione disponibile a tutti ?
- ogni disputante è influenzato in modo significativo dal proprio ruolo nell'organizzazione ?

Grazie ad altre domande, si potrà poi capire quali siano i fattori di informazione, percezione e ruolo, connessi alla divergenza, e che è necessario capire per poterla dirimere:

- **fattori di informazione.** I rispettivi punti di vista sono elaborati sulla base delle diverse informazioni alle quali hanno avuto accesso le persone (esempio: storia dei ciechi e dell'elefante, per uno dei ciechi l'elefante era rugoso e ruvido visto che stava toccandone il dorso, per l'altro era morbido ed umido, visto che ne stava toccando la proboscide);
- **fattori di percezione.** Ognuno seleziona dall'informazione ricevuta determinati dettagli che risultano importanti per il singolo individuo (che ristrutturata l'informazione ricevuta in base ai propri valori culturali), che interpreta quindi l'informazione in modo differente;
- **fattori di ruolo.** Certamente un dirigente, rispetto agli stessi fatti, assumerà posizioni diverse rispetto a quelle di un rappresentante sindacale; la libertà individuale di negoziare e cambiare posizione può essere severamente limitata dal ruolo che occupa chi partecipa alla divergenza.

Un'altra cosa da considerare è il punto a cui è arrivata la divergenza al momento dell'entrata in scena di chi deve risolverla; vi sono infatti più fasi nella divergenza:

- **fase dell'anticipazione** (il comandante o chi è preposto a gestire una determinata questione può prevedere a priori che quando verrà fatta circolare una certa informazione vi saranno divergenze di opinione);
- **fase della divergenza conscia ma inespressa** (nasce la tensione all'interno dell'organizzazione anche se non si hanno informazioni ufficiali sulla questione);
- **fase della discussione** (circolano informazioni ufficiali e cominciano ad emergere durante la discussione le divergenti opinioni dei singoli);
- **fase della disputa aperta** (le divergenze si affinano confluendo in punti di vista più definiti che possono portare, in caso di più persone, a veri e propri schieramenti);
- **fase del conflitto dichiarato** (la disputa si è definita, l'esito si può esprimere solo in termini di vittoria, sconfitta o compromesso delle parti in gioco).

A questo punto si deve capire come dirimere la divergenza, scegliendo una tipologia di approccio; ve ne sono essenzialmente quattro:

- **evitare;**
- **reprimere;**
- **inasprire** fino al conflitto;
- **trasformare** il tutto in una risoluzione del problema.

Nel decidere si deve tener conto di quale alternativa porti il contributo più vantaggioso all'organizzazione e non al singolo contendente o ancora a chi dirime la questione.

Evitare le divergenze significa fare in modo che il personale vada sostanzialmente d'accordo, controllare strettamente i contatti interpersonali fra i vari dipendenti in modo tale che non si sfoci mai in divergenze.

Questo approccio non è adatto a tutte le organizzazioni; quelle emblematiche per questo tipo di approccio sono i gruppi religiosi (in quanto le divergenze minerebbero alla base gli assunti morali).

Evitare le divergenze implica, come svantaggio, che **quando tutti pensano la stessa cosa in realtà nessuno sta pensando un gran ché**; questo approccio alla divergenza, l'evitazione, rischia di scivolare nella compiacenza e dunque dovrebbe essere utilizzato quando la divergenza è veramente futile e non merita alcuna attenzione.

Per **reprimere** le divergenze, si deve riuscire a mantenerle sotto controllo, magari **esaltando i valori del gruppo** come la collaborazione, il lavoro di squadra, la lealtà al gruppo, facendo capire come questi siano più importanti di qualsiasi divergenza interna.

Ci si dovrà inoltre assicurare che **le parti in conflitto si incontrino solo in circostanze strettamente controllate**, circostanze nelle quali la discussione libera su divergenze latenti non sia possibile e dunque di fatto impossibile lo scontro; purtroppo questo approccio porta a sviluppare una atmosfera di repressione, premiando in modo consistente l'accordo e la cooperazione e punendo coloro che alterano l'armonia della organizzazione esprimendo idee non conformi.

Questo approccio è **adatto solo quando le divergenze latenti non sono rilevanti per i compiti della organizzazione**; può essere inoltre **giusto reprimere i conflitti quando non vi sia il tempo sufficiente per risolvere le divergenze potenziali fra gli individui coinvolti**.

L'approccio in questione deve quindi essere usato in situazioni di emergenza, in cui non ci si possono permettere divergenze, oppure quando chi è preposto all'organizzazione (comandante, ufficiale, figura di coordinamento) è interessato a conseguire obiettivi a breve scadenza e il disaccordo è invece su questioni a lunga scadenza; in pratica si potrebbe sintetizzare questo approccio dicendo che **non si devono aprire falle se non si ha il tempo sufficiente per richiuderle**.

La repressione inoltre ha sempre un costo; se le divergenze sono veramente importanti per i coinvolti, anche da un punto di vista emotivi, i loro sentimenti potrebbero a quel punto essere espressi indirettamente, minando la produttività dell'intera organizzazione.

Qualche volta è possibile assistere al fatto che la divergenza, espressa esplicitamente come resistenza ad una idea, non nasce in realtà sulla base del merito, ma sulla base della valutazione di chi sostiene l'idea (*nemo profeta in patria*); **la divergenza non è sulle idee, ma sui soggetti che portano avanti tali idee**.

Le divergenze possono poi essere **esasperate fino al conflitto**; quando si usa questo approccio il comandante, o chi deve dirimere la divergenza, non solo **riconosce l'esistenza delle divergenze**, ma **cerca di costruire un'arena in cui le parti contendenti possano "combattere" in modo controllato**. Chi dirime la divergenza si dovrà essere assicurato precedentemente che **le persone capiscano la questione dibattuta, le regole e le procedure tramite le quali possono discutere le divergenze, e i tipi di ruoli e di responsabilità che ci si aspetta ognuno di loro rispetti durante il confronto**.

L'approccio della esasperazione fino al conflitto è **adatto quando esso può divenire chiarificante ed educativo e quando siamo disponibili a sostenerne il costo**; il conflitto ha sempre un costo, e talvolta questo costo può essere molto elevato, arrivando addirittura a minare alle fondamenta l'energia di chi ne è coinvolto e, nella peggiore delle ipotesi, distruggendo irrimediabilmente l'efficienza futura dei coinvolti. Nell'animazione del conflitto vengono a volte usate parole che lasciano segni indelebili sulle persone e che offuscheranno il loro rapporto in modo tale da non essere più recuperabile; il comandante, o chi sta dirimendo la divergenza, **deve allora pensare a cosa fare dopo il conflitto per recuperare e rafforzare i legami fra le parti**, così che l'episodio risulti di distruttività minima per la relazione fra i contendenti.

Infine le divergenze possono essere **utilizzate** per risolvere un problema; in questo approccio le divergenze **non vanno considerate come elementi in opposizione, ma come elementi di arricchimento reciproco**. Chi dirime la divergenza può fornire allora un approccio aperto e consenziente, che aiuterà a prevenire lo sviluppo di sottocorrenti emotive che potrebbero esplodere successivamente, magari in momenti poco opportuni.

Per utilizzare le divergenze è necessario però tempo, molto tempo, ed allora spesso è più facile, per un comandante o per chi è preposto all'organizzazione, prendere decisioni tralasciando la risoluzione della divergenza; inoltre non è

detto che le persone che partecipano alla divergenza, i contendenti, **siano capaci di comprendere che la divergenza stessa deve essere vista in termini di arricchimento reciproco-**

Siccome questo sarebbe l'approccio più proficuo per l'organizzazione, ammesso di avere collaboratori capaci e maturi per questa interpretazione delle divergenze, ci si può chiedere cosa di debba fare se si vuole trasformare il conflitto in una soluzione, arricchita grazie alla partecipazione critica di tutti, del problema.

Innanzitutto si deve **accettare positivamente l'esistenza di divergenze entro l'organizzazione**; chi dirime la divergenza deve **far notare che la discussione delle divergenze può portare ad una maggiore varietà di soluzioni del problema** ed ad una **verifica più precisa dei metodi proposti** da ogni contendente. Chiarendo così la situazione, e dunque che **tutte le parti stanno contribuendo alla soluzione dei problemi prendendo parte alla discussione, egli ridurrà l'implicazione che vi sarà, alla fine, un vincitore ed un perdente**, farà comprendere che si tratta di un gioco a somma positiva (vincitore/vincitore) e non a somma zero (vincitore/perdente).

Si deve anche **imparare ad ascoltare cercando di comprendere** invece che valutare immediatamente. Chi deve risolvere la divergenza può aspettarsi che al suo ingresso in scena, gli interessati cercheranno di persuaderlo a prendere velocemente posizione sulla questione dibattuta; mentre ognuno dei contendenti presenterà il proprio caso, contemporaneamente cercherà di individuare subito indizi indicativi sulla posizione di chi deve decidere.

E' perciò importante che il comandante, o la figura che dirime la questione, faccia ogni **sforzo per capire il più a fondo possibile entrambe le posizioni, opportunamente sospendendo il giudizio fino a quando non gli siano stati presentati tutti i fatti disponibili**. Ascoltando per capire, fornirà inoltre alle parti contendenti un ottimo esempio, aiutando gli avversari a comprendersi l'un l'altro più a fondo e dunque portando un contributo utilissimo alla trasformazione del conflitto potenziale in una soluzione creativa del problema.

Chi decide dovrà quindi **chiarire alle parti in causa la natura del problema**, eventualmente facendo comprendere che i contendenti stanno parlando di cose diverse (magari mentre uno parla dei fatti, l'altro parla dei metodi); vanno anche riconosciuti ed accettati le emozioni dei coinvolti, anche perché durante la controversia si genereranno emozioni e quindi si dovranno aiutare i contendenti ad affrontare direttamente ciò che li motiva, invitandoli a tralasciare, pur riconoscendola, l'emotività.

Si deve anche invitare a tralasciare le questioni collaterali, quelle su cose sulle quali nessuno, all'interno dell'organizzazione, ha il potere di decidere.

Il comandante, o chi dirime la questione, deve poi suggerire metodi e regole per la risoluzione della divergenza, inserendo il concetto di separazione dell'idea dalla persona che la propone, pian piano convalidando i dati esistenti o ricercando nuovi dati che aiutino nella risoluzione del problema.

Si potrà anche **aiutare le parti ad accorgersi che hanno magari un obiettivo comune, ma metodi diversi**, e quindi il disaccordo è sui mezzi e non sui fini; per far questo può essere utile la generalizzazione dell'obiettivo che a volte, per una parte, è troppo specifico. Si può anche suggerire di prendere tempo per poter descrivere chiaramente gli obiettivi in conflitto, inserendoli in un quadro condiviso di priorità e così arrivare ad una scelta condivisa, almeno per alcuni.

Se la divergenza è sui valori **si dovrà chiarire che non si sta esaminando l'intero sistema etico di un individuo, ma esclusivamente i valori attinenti a quell'istanza particolare**.

L'importante è che il comandante, o chi decide, abbia cura che la divergenza non distrugga i rapporti fra le parti in disaccordo; le dispute tendono a disgregare le relazioni interne e quindi può essere utile sospendere la discussione per riprenderla in un momento nel quale il livello di conflittualità sia più basso.

Si dovranno creare canali di comunicazione adatti alla comunicazione fra parti discordanti; un metodo per trasformare le divergenze, portandole in un contesto di soluzione del problema consiste nell'assicurare alle persone che sostengono punti di vista differenti che **è facile riunirsi**.

Se gli appartenenti ad una organizzazione possono **discutere le loro divergenze, prima che queste si radicalizzino, questo aumenterà la possibilità di imparare l'una dall'altra**, arrivando a posizioni di reciproca soddisfazione; l'accesso facilitato all'altro è un modo per ridurre la possibilità di costruzione di stereotipi irreali (dell'altra persona), che bloccano la comunicazione interpersonale. Anche l'atteggiamento personale del comandante, o della figura preposta all'organizzazione, di propensione all'ascolto dei dipendenti, aiuterà a generare un clima nel quale molte divergenze, pure presenti, saranno ridotte di intensità.

In ogni caso il comandante, o la figura di coordinamento che deve dirimere una divergenza, dovrà comunque stare attento a non farsi coinvolgere emozionalmente nelle situazioni, magari per paura di subire attacchi personali, o incorrere nell'ostilità di dipendenti che hanno un ruolo strategico, **evitando che la valutazione rispetto alla divergenza venga falsata dai propri sentimenti e dalle proprie emozioni**.