

**Corso Base
Formazione Formatori**



AMD

lavorare in team

La gestione dei conflitti

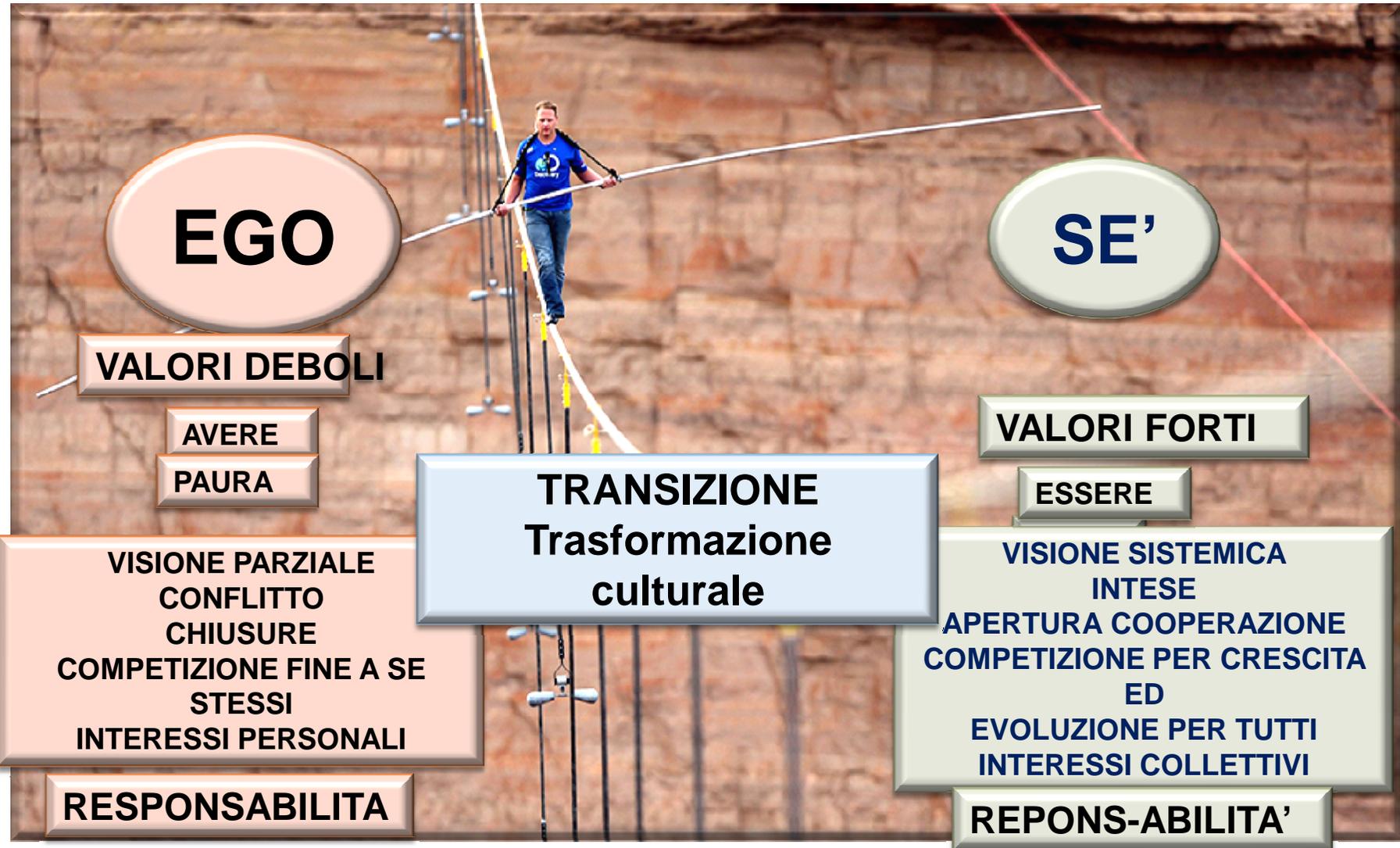
Paolo Di Berardino



Complessità

... caratterizza l'essere umano





«Tutta un'altra vita nella sanità. Il benessere dell'operatore sanitario.

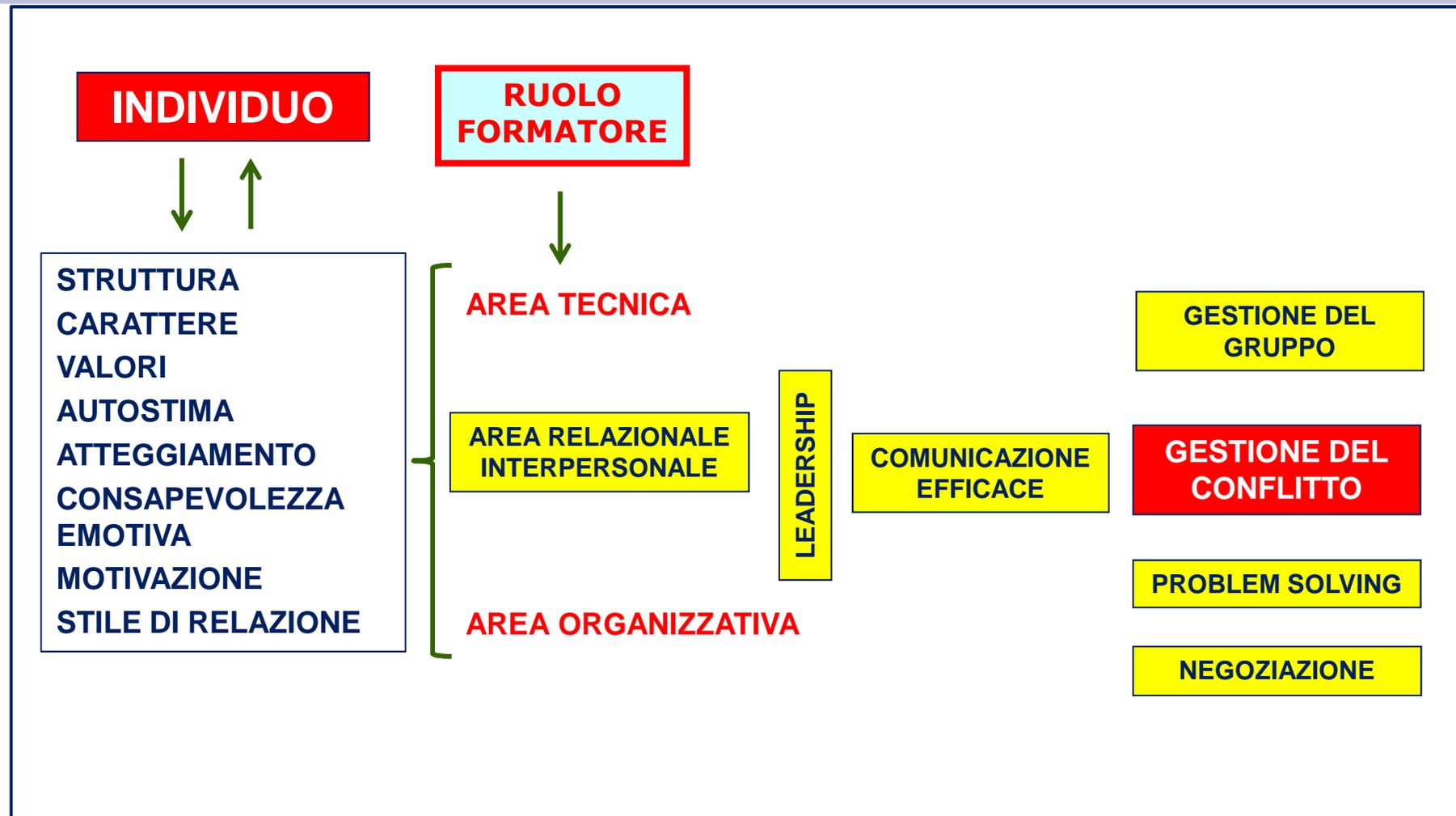
A. Ercoli/ V.Cortese

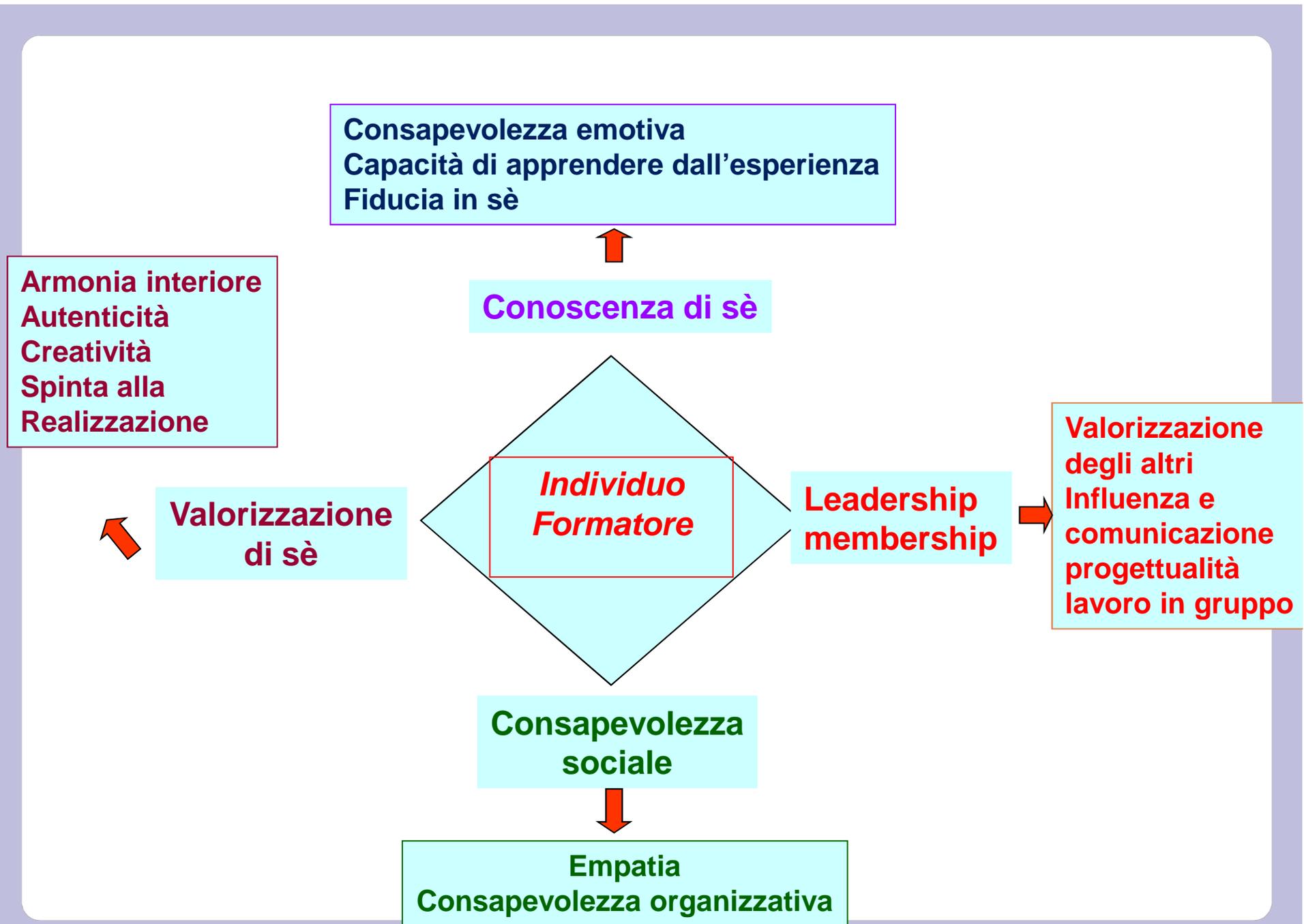


«Tutta un'altra vita nella sanità. Il benessere dell'operatore sanitario.

A. Ercoli/ V.Cortese

PERSONA E CONFLITTO





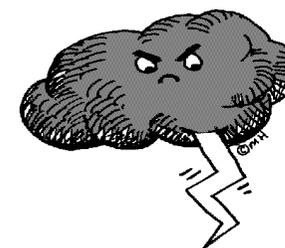
CHE COS'E' UN CONFLITTO?

DIZIONARIO ETIMOLOGICO DELLA LINGUA ITALIANA

dal latino: *Conflictu(n) da confligere "Combattere"*

Una collisione, un disaccordo, una controversia, un contrasto, più o meno lungo protratto nel tempo

Zanichelli



CONFLITTO

in Psicologia

Uno stato di tensione in cui un individuo viene a trovarsi quando è sottoposto alla pressione di impulsi, bisogno e motivazioni contrastanti, a causa di una situazione creata da lui stesso o da terzi

in Ambito Organizzativo

Un'incongruenza, una disfunzione, una divergenza che si manifesta attraverso sintomi o effetti negativi fra due o più parti di un sistema



I CONFLITTI

➤ **Spiacevoli e distruttivi per le relazioni**
(ansia, tensione, rabbia, risentimento)

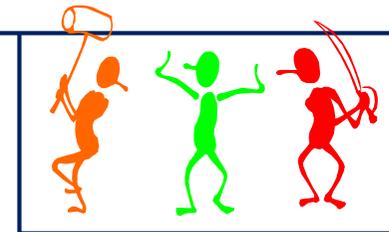
➤ **Controproduttivi e costosi per un gruppo
o una organizzazione**



CONFLITTO

Il conflitto comporta la perdita di funzionalità di un sistema e quindi dei **“costi”**

La gestione costruttiva del **conflitto** può produrre dei **“ricavi”** che compensano i costi e migliorano l'integrazione



VARI TIPI DI CONFLITTO

- **Conflitto interno o individuale** (avvertito solo da noi)
- **Conflitto esterno o condiviso** (avvertito con altre persone)
- **Conflitto diretto** (rivolto a noi)
- **Conflitto indiretto** (non rivolto contro di noi personalmente)



IL CONFLITTO E' SEMPRE NEGATIVO, PERICOLOSO?

Un certo grado di conflitto è un elemento essenziale nella formazione e nella gestione dei gruppi come:

- **Elemento naturale della comunicazione efficace**
- **Catalizzatore per una migliore comprensione e cooperazione tra le parti interessate**



LA GESTIONE DEL CONFLITTO

La gestione costruttiva del conflitto
rappresenta il **punto chiave** per

non sopprimere o esasperare il conflitto, ma
trasformarlo in occasione per accrescere la
motivazione e la creatività nel proprio team



RICONOSCERE IL CONFLITTO

Un buon team leader deve saper *“diagnosticare”* correttamente un conflitto nel proprio gruppo, poiché rappresenta il primo passo per lo sviluppo di una strategia di soluzione



I SINTOMI DELLA PRESENZA DI UN CONFLITTO

- Le persone tendono ad evitarsi e diventano sempre meno cooperative
- Voci e pettegolezzi sono più frequenti
- I membri del gruppo diventano impazienti e non si ascoltano tra loro
- Si formano delle fazioni
- Non viene rispettato il programma dei meeting
- Si scherza sempre meno
- Aumentano la tensione e l'ostilità palese
- Individui o gruppi di persone cominciano a minare o sabotare il processo decisionale o le persone coinvolte



COMPRENDERE MEGLIO LA GESTIONE DEL CONFLITTO

ANALISI DEL CONFLITTO

“metodo delle 5 W”

- **STORIA DEL CONFLITTO**
- **CONTESTO DEL CONFLITTO**
- **PARTI COINVOLTE NEL CONFLITTO**
- **MOTIVI DEL CONFLITTO**
- **LUOGO DEL CONFLITTO**

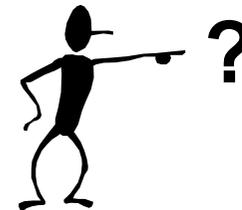
Holton S.A. - *Conflict Management in the Classroom and Beyond*



STORIA DEL CONFLITTO

Comprendere quando e come il conflitto si è sviluppato può aiutarci a capire perché ci si trova nella situazione di conflitto

DOMANDE *When? How?*

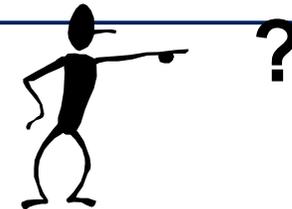


- ***Come si è manifestato?***
- ***C'è un fatto particolare che segna l'inizio del conflitto?***
- ***Da quando dura?***

CONTESTO DEL CONFLITTO

**L'ambiente in cui si sviluppa il conflitto può aiutarci.
E' opportuno raccogliere sia dati obiettivi che
sensazioni ed emozioni**

DOMANDA *Whath?*

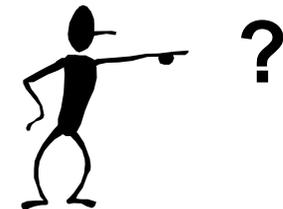


- *Da quali comportamenti e da quali azioni è caratterizzato il conflitto?*
- *Che tipo di conflitto è?*

PARTI COINVOLTE NEL CONFLITTO

**Anche se il conflitto riguarda solo direttamente due persone,
per comprenderlo meglio è importante inserirlo in un ampio
contesto sociale**

DOMANDE *Who?*



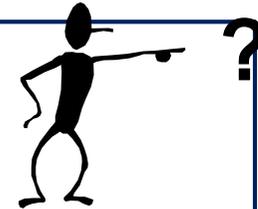
- ***C'è qualcuno che sta alimentando il conflitto?***
- ***Chi ci guadagna se il conflitto persiste o si aggrava?***

MOTIVI DEL CONFLITTO

Per cercare di risolvere il conflitto, è importante identificare i motivi di disaccordo

DOMANDE

Why?



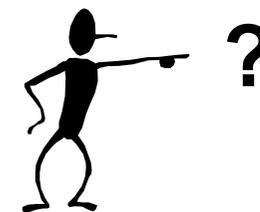
- ***Ci sono fatti particolari su cui non siamo d'accordo?***
- ***Abbiamo interpretazioni diverse su punti cruciali del nostro lavoro?***
- ***Qualcuno del gruppo sta forse cercando di non rinunciare a qualcosa di acquisito?***

LUOGO DEL CONFLITTO

Non solo nel senso di spazio fisico, ma a quale livello della struttura si è verificato il conflitto

DOMANDE

Where?



- ***Dove è successo?***
- ***A livello tra pari, tra differenti livelli gerarchici, tra diverse professionalità?***

LA CRITICA COSTRUTTIVA

Esame attento e ragionato con cui si analizzano fatti, circostanze, notizie, testimonianze per farsi un'idea del loro reale significato, della loro validità o verità



METODI DI SOLUZIONE DEI CONFLITTI

- APPROCCIO COLLABORATIVO

le parti lavorano insieme per risolvere i problemi e raggiungere obiettivi interdipendenti

NEGOZIAZIONE

processo di discussione e di concessioni reciproche tra le parti

VANTAGGIOSA PER ENTRAMBE LE PARTI
NEGOZIAZIONE COLLABORATIVA
(SISTEMA SENZA PERDENTI)

VANTAGGIOSA PER IL PIU' FORTE
(VINCITORE/PERDENTE)

MEDIAZIONE-ARBITRATO

intervento di una "terza" parte neutrale che aiuti le parti a migliorare la comunicazione

METODO PER RISOLVERE I CONFLITTI

Nella maggior parte delle relazioni le persone utilizzano **Metodi Vinci-Perdi** che invariabilmente comportano che:

- qualcuno perda
- qualcun altro vinca

METODO I

IO VINCO - TU PERDI

METODO II

TU VINCI - IO PERDO

METODO I: IO VINCO - TU PERDI



METODO II: TU VINCI-IO PERDO



I due *Metodi Vinci-Perdi* comportano:

- **Rischio di distruggere le relazioni**
- **Possibilità di ridurre l'efficacia delle organizzazioni**
- **Clima di ansia che interferisce sul rendimento**
- **Reazioni di vendetta, fuga, dipendenza**



METODO III: SENZA PERDENTI



IL METODO SENZA PERDENTI E' UN TIPO PARTICOLARE DI PROBLEM-SOLVING

- 1. IDENTIFICARE E DEFINIRE IL PROBLEMA**
- 2. GENERARE SOLUZIONI ALTERNATIVE**
- 3. VALUTARE LE SOLUZIONI EMERSE**
- 4. PRENDERE UNA DECISIONE**
- 5. IMPLEMENTARE LA DECISIONE**
- 6. VERIFICARE LA SOLUZIONE**



CREARE LE CONDIZIONI FAVOREVOLI

1. IDENTIFICARE E DEFINIRE IL PROBLEMA

La formulazione del problema deve essere espressa in modo che non comunichi giudizio o offesa

**Definire i sentimenti
che esistono al
problema**

**Assicurarsi che le parti
abbiano capito il punto
di vista dell'altro**

Non si definisce il problema come un conflitto tra soluzioni diverse ma in termini di bisogni che genera soluzioni da entrambe le parti

2. GENERARE SOLUZIONI ALTERNATIVE

- **Far emergere più soluzioni possibili** (*cercare di avere soluzioni diverse prima di valutare o discuterne una in particolare*)
- **Usare l'ascolto attivo**
- **Vietato vietare**
- **Rimanere aperti**
- **Se la situazione si blocca riformulare il problema**

In un problema si nasconde già la soluzione

3. VALUTARE LE SOLUZIONI EMERSE

- **Analizzare e valutare tutte le soluzioni emerse e messe a disposizione**
- **Capire i vantaggi e gli svantaggi**
- **Possibile pensare un'altra soluzione-alternativa, magari migliore delle altre**

4. PRENDERE UNA DECISIONE

- **E' importante che le controparti si impegnano per la soluzione**
- **Assicurarsi che le parti abbiano compreso la decisione presa**

5. IMPLEMENTARE LA SOLUZIONE

- **Dopo l'accordo per una soluzione, bisogna entrare in azione**
CHI FA COSA E QUANDO
- **Assunzione di responsabilità**
- **Usare il confronto e il dialogo**

6. VERIFICARE LA SOLUZIONE

- **Valutazione attraverso un follow-up della soluzione**
- **Le decisioni sono sempre aperte alla revisione, ma le parti non possono modificare unilateralmente la decisione iniziale**

STRUMENTI PER UN EFFICACE PROBLEM SOLVING

- **Ascolto attivo**
- **Invio di messaggi chiari ed onesti**
- **Rispetto dei bisogni dell'altro**
- **Fiducia**
- **Flessibilità**
- **Disponibilità alle novità**
- **Fermezza nel non voler fallire**
- **Rifiuto a passare ai metodi I o II**



VANTAGGI E SVANTAGGI DEL METODO SENZA PERDENTI

VANTAGGI

Crescere in consapevolezza

Crescere nella gestione delle emozioni

Crescere nelle competenze legate al processo e alle soluzioni

Crescere allo sviluppo della partecipazione e condivisione del gruppo o del singolo

SVANTAGGI

Richiesta di maggior tempo

Difficoltà a trovare subito la soluzione

Buttare all'aria il processo e tornare al metodo I o II

Irritazione con i membri del gruppo, o con il singolo, che non si aprono e non esprimono i loro sentimenti

EFFETTI POSITIVI DEL CONFLITTO RISOLTO:

- **Rafforzare un rapporto**
- **Aumentare la fiducia**
- **Aumentare l'autostima**
- **Stimolare la creatività e la produttività**



***Gestire insieme più persone non vuol dire
fare la somma delle parti ma creare
una nuova entità
che deve imparare a
conoscersi per lavorare insieme.***



CONCLUSIONI

La chiave del successo consiste

**nel saper trovare aspetti di reciproco vantaggio
(*senza perdenti*) in ogni tipo di conflitto, adottando
soluzioni più dure solo quando ogni altro
tentativo fallisce**



CONCLUSIONI

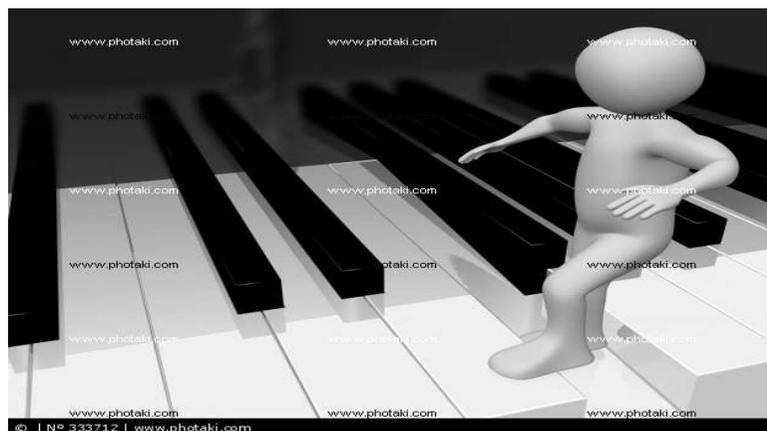
Gli elementi fondamentali nella pratica della gestione dei conflitti sono:

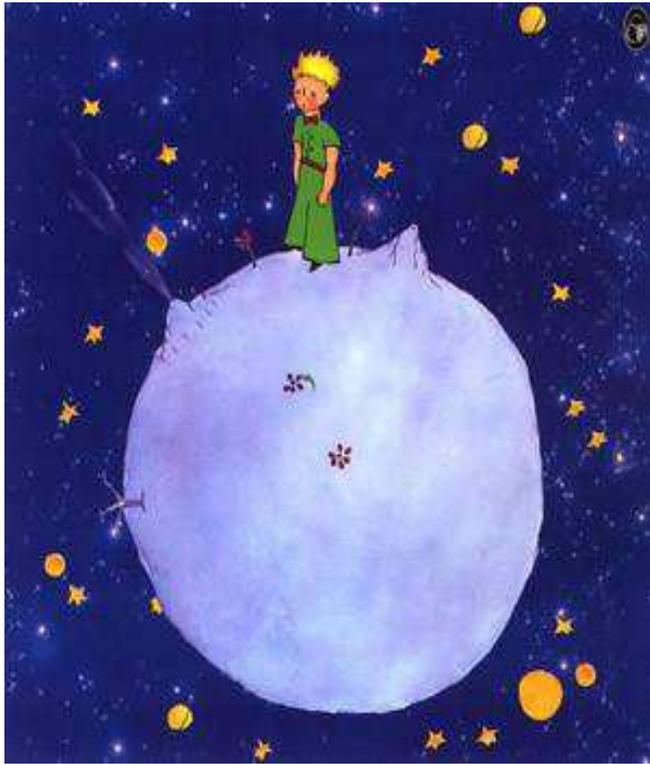
- **la motivazione**
- **la comprensione delle ragioni degli altri**
- **la valorizzazione delle risorse e delle differenze di ciascuno**
- **il farsi carico delle proprie responsabilità**
- **l'accettare anche i propri insuccessi come occasioni *di miglioramento personale e relazionale***

Fisher R., L'arte del negoziato

***“In uno dei nostri pianoforti a coda da concerto,
243 corde tese esercitano una trazione di 40.000
libbre su un telaio di ferro.
Questa è la prova che da una grande tensione
può derivare una grande armonia”***

Theodore E. Steinway





“L’essenziale è invisibile agli occhi”

Saint-Exupéry

Grazie per l’attenzione

BIBLIOGRAFIA

Kernberg Otto F.- *Le relazioni nei gruppi* - (Cortina ed. 1999)

Nico P.- *Una squadra con la voglia di vincere* - (ed.Franco Angeli 2002)

Quaglino G.P.,Casagrande S.– *Gruppo di lavoro,lavoro di gruppo-* (Cortina ed.-
1992)

Martello M.- *Oltre il conflitto* - (McGraw-Hill 2002)

De Santi A., Simeoni I.- *I gruppi di lavoro nella sanità* - (Carocci Faber ed. 2003)

Gordon T.- *Leader efficaci* - (Ed. La Meridiana 1999)

Ercoli A.- *Dal saper fare al saper essere* - (Giornate formative Scuola AMD)

Holton S.A.- *Conflict Management in the Classroom and Beyond* -
(www.podnetwork.org)

Fisher R. *-L'arte del negoziato* - (Mondadori 1989)