

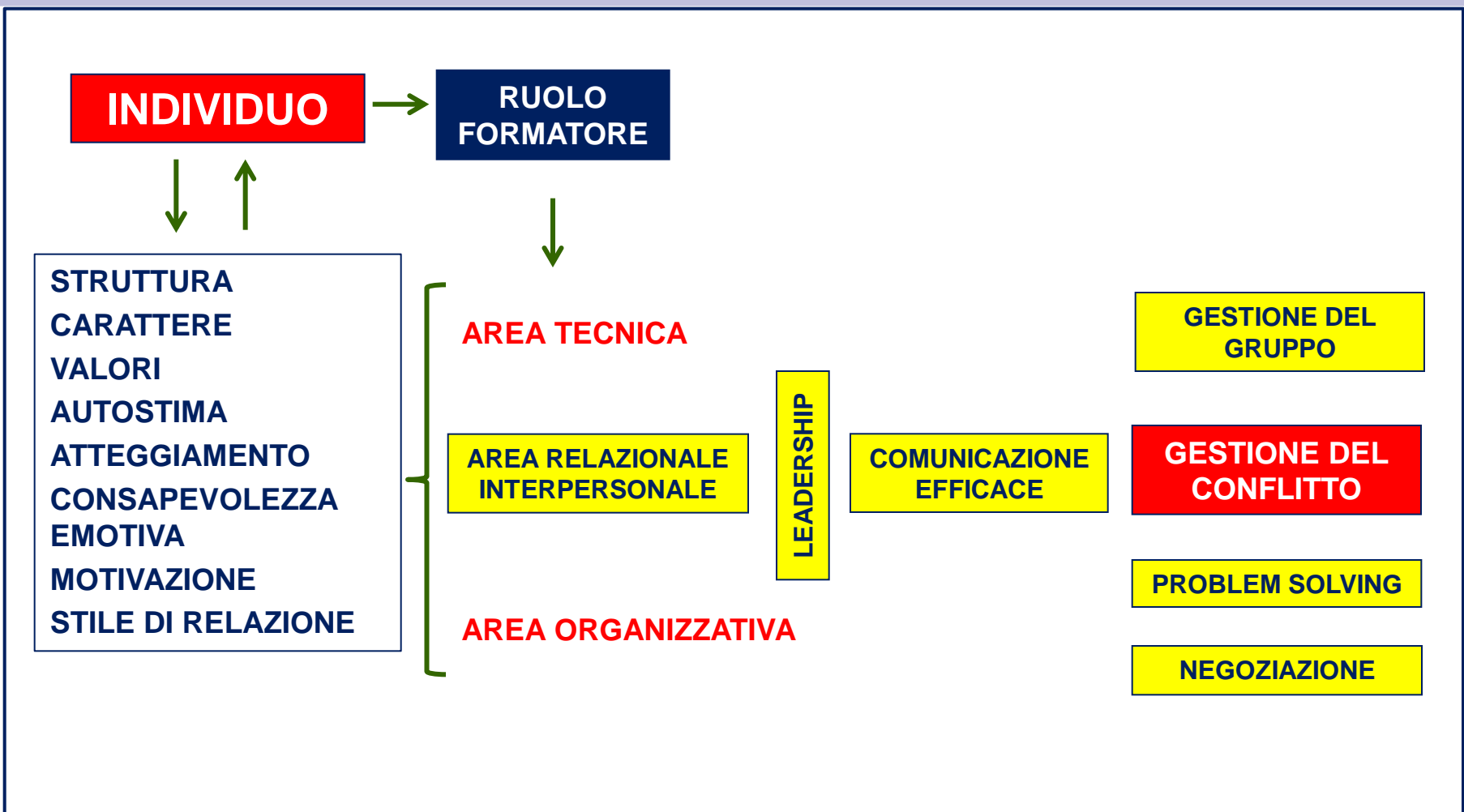
*Autocontrollo e Terapia Insulinica:*

*fin da **subito!**  
per il miglioramento  
delle performance  
e degli outcome di salute*

# La gestione del conflitto

**Paolo Di Berardino**



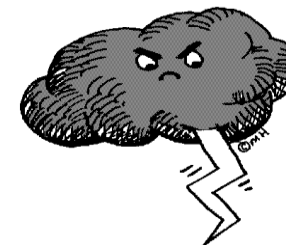


## DIZIONARIO ETIMOLOGICO DELLA LINGUA ITALIANA

dal latino: *Conflictu(n) da confligere “Combattere”*

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

*Zanichelli*



## *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**

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

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



**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



- **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)

SECONDO RAHIM

**Conflitto Intrapersonale**

**Conflitto Intragruppo**

**Conflitto Intergruppo**



# 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 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

**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 in questo processo
- Vengono inventate rivendicazioni e denunce verso persone o verso l'organizzazione
- Si cercano canali esterni al gruppo (compresi i media) per far valere le proprie posizioni



# COMPRENDERE MEGLIO LA GESTIONE DEL CONFLITTO

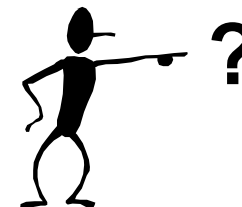
## “metodo delle 5 W”

- **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*

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

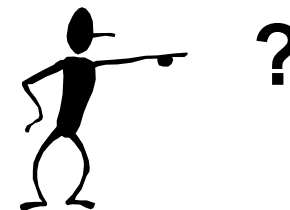
## **DOMANDE** *When? How?*



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

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

## **DOMANDA** *Whath?*

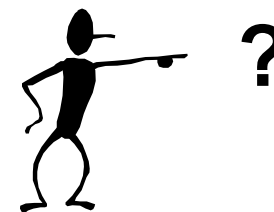


- **Da quali comportamenti e da quali azioni è caratterizzato il conflitto?**
- **Che tipo di conflitto è?**



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

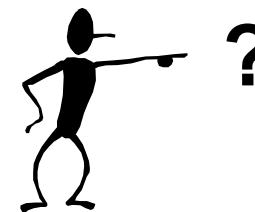
## **DOMANDE** *Who?*



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

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

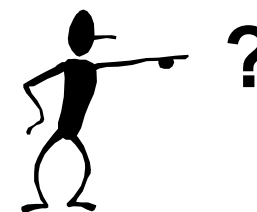
## **DOMANDE** *Why?*



- ***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? (es: potere, tempo libero, incentivi etc.)***

**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?***

**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**



## - 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*

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

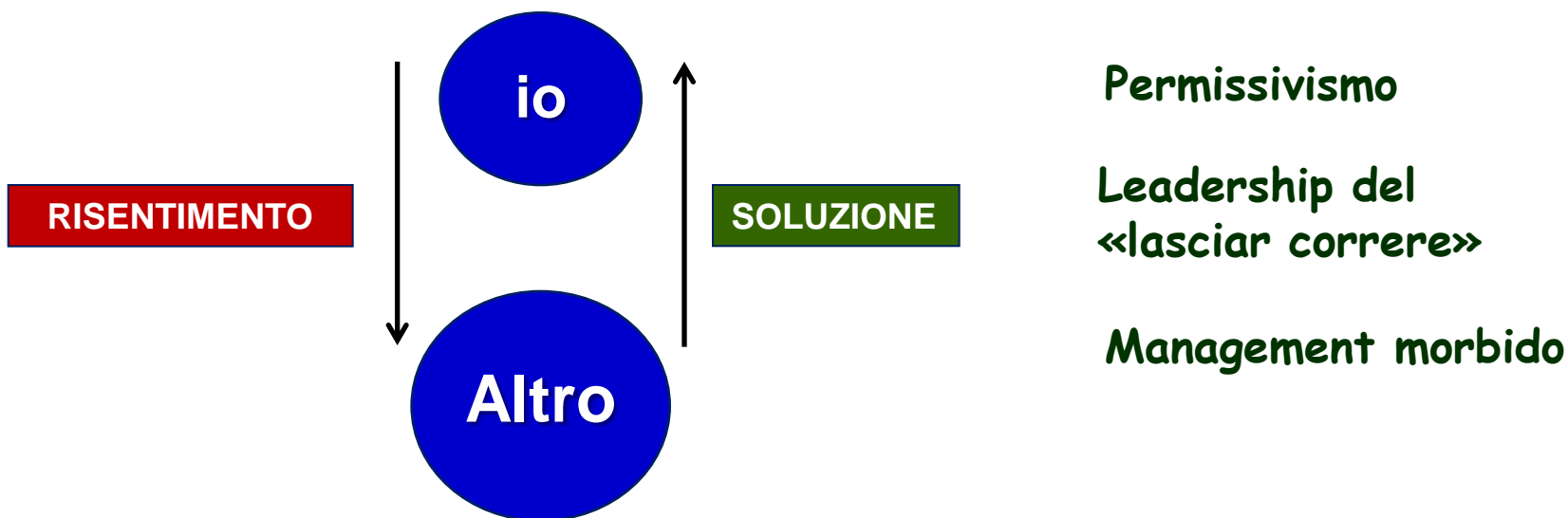
*T. Gordon*

# METODO I: IO VINCO - TU PERDI



*T. Gordon*

## METODO II: TU VINCI-IO PERDO



**I bisogni dei subalterni vengono soddisfatti a spese di quelli del leader**

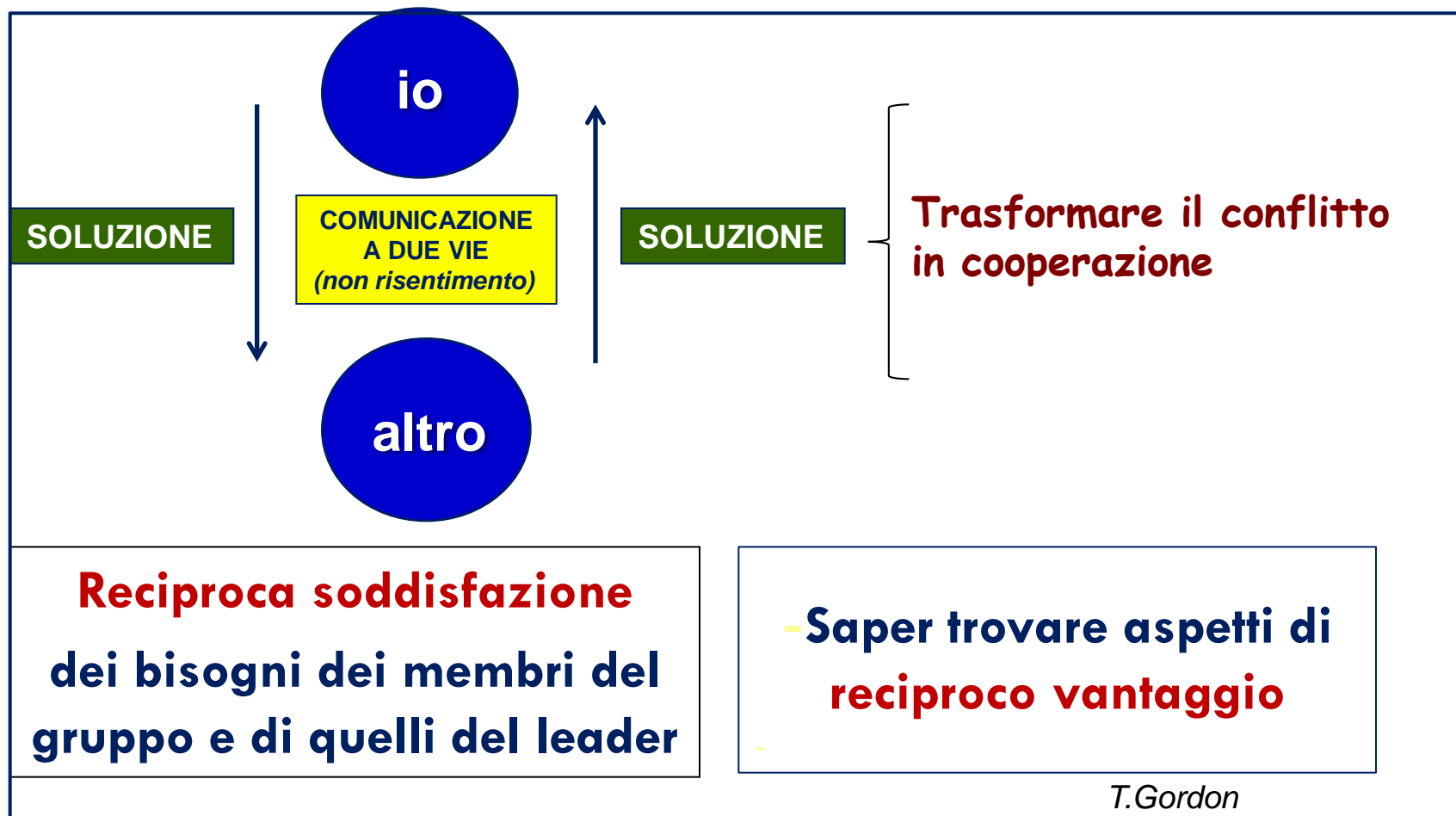
**I Leader che cedono possono creare un gruppo non produttivo**

*T.Gordon*



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





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



**1** Identificare e definire il problema

**2** Generare le soluzioni alternative

**3** Valutare le soluzioni emerse

**4** Prendere una decisione

**5** Implementare la decisione

**6** Verificare la soluzione

# 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

- **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

- **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***

***Il lavoro di gruppo non si impara leggendo,  
si impara facendo***

*Roberto Vaccani*



**La chiave del successo consiste**

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



## **Gli elementi fondamentali nella 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.

***“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** - *Le relazioni nei gruppi* - (Cortina ed.)

**Nico** - *Una squadra con la voglia di vincere* - (Franco Angeli)

**Bandura** - *Il senso di autoefficacia* - (Erickson)

**Quaglino, Casagrande** – *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*- (Cortina ed.)

**Martello** - *Oltre il conflitto* - (McGraw-Hilli)

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

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

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

**Holton** - *Conflict Management in the Classroom and Beyond* - ([www.podnetwork.org](http://www.podnetwork.org))

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



