

# ***La gestione manageriale di un gruppo di lavoro:***

***Comprensione, Gestione, Risoluzione,  
e Prevenzione dei conflitti nel gruppo di lavoro***



## ***Attraverso:***

- ✓ ***Sviluppo di competenze direzionali/assertive e abilità nell'assegnazione di compiti,***
- ✓ ***Capacità di applicare la logica gestionale per problemi- obiettivi- processi- risultati,***
- ✓ ***Promozione della collaborazione e cooperazione (corresponsabilità) nel gruppo di lavoro,***
- ✓ ***Gestione efficace delle risorse tecnologiche, umane e finanziarie,***

***Consapevolezza della  
forza distruttiva o costruttiva***

***che è presente nelle relazioni tra  
persone che non si scelgono ma  
che sono tenute a collaborare;***

# ***I conflitti***

***All'interno delle organizzazioni complesse i conflitti possono essere di diverso tipo e causati dalle più diverse motivazioni;***

***Se ben gestiti rappresentano delle occasioni privilegiate di crescita per l'individuo, per il gruppo di lavoro e per l'organizzazione***



*perché rappresentino un'occasione di crescita, occorre:*

- *Saperli prevenire individuando precocemente i fattori che potrebbero determinarlo all'interno del gruppo di lavoro,*
- *Saperli individuare appena si verificano,*
- *Saperli riconoscere in quanto tali,*
- *Saperli affrontare senza paura;*



***Tuttavia occorre saper fare la distinzione tra conflitto e aggressione:***

- il conflitto rappresenta una costante nella nostra vita individuale, personale, sociale e professionale;***
- L'aggressione rappresenta invece un momento di rottura e di negazione del conflitto stesso, che viene giudicato inaccettabile e quindi risolto in maniera distruttiva;***

***Affrontare un conflitto comporta inoltre le capacità di:***

- ✚ Saper riconoscere le diverse opzioni praticabili presenti nella realtà rispetto alle alternative individuate per i problemi individuati;***
- ✚ saper fare delle scelte in relazione alle opzioni ritenute più efficaci;***
- ✚ Saper prendere delle decisioni assumendosi la responsabilità,***
- ✚ L'assunzione di responsabilità permette di crescere sul piano personale e professionale***

# *Le origini del conflitto*

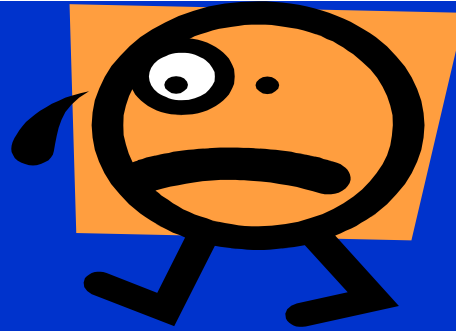
- *Gli uomini si caratterizzano per le differenze: sono queste che definiscono la nostra soggettività e individualità, l'originalità e la differenziazione dagli altri;*
- *Se le differenze tra due individui sono percepite da questi come molto grandi, si viene a creare un netto confine, una linea di difesa per evitare il conflitto;*

- ***Attraverso la distanza ciascuno protegge la propria identità;***
- ***Ma se, al contrario, le affinità e somiglianze sono percepite come molto forti, non c'è più un confine netto, e viene a mancare anche la difesa;***
- ***La minima dissonanza appare molto grande e assume caratteristiche emotive insostenibili;***
- ***Le differenze vengono allora minimizzate per evitare il conflitto;***

- *È soprattutto la vicinanza e l'impossibilità di sfuggire all'altro a porre l'individuo di fronte alla necessità di ricercare schemi di prevenzione e difesa dal conflitto;*



- *Questa situazione può avvenire in realtà professionali in cui gli operatori sono obbligati a minimizzare le differenze pur di riuscire a lavorare insieme e a mantenere un minimo di coesione in quanto “equipe”;*



***La tensione che ne deriva può generare tensione in tutto il gruppo di lavoro e questa influire sul clima di reparto che può influenzare i pazienti con conseguenze spesso imprevedibili;***



# *Come si può definire il conflitto?*

*Si può affermare che esiste un conflitto quando due o più persone coinvolte in una disputa, per la presenza di obiettivi personali diversi, iniziano ad interferire intenzionalmente con il raggiungimento degli scopi dell'uno e dell'altro, rendendo difficile il raggiungimento degli obiettivi del G. di L.*



# ***Cause dei conflitti nelle organizzazioni***

- ***Competizione per risorse limitate;***
- ***Dipendenza da altri per lo svolgimento dei propri compiti;***
- ***Ambiguità delle responsabilità;***
- ***Ambiguità della leadership;***

- ***Problemi di status e di potere,***
- ***Preoccupazioni per compensi e promozioni,***
- ***Situazioni di privilegio occultate con connivenza della leadership,***
- ***Problemi di burn out e situazioni di mobbing,***

***● I conflitti nascono con facilità quando un gruppo o un individuo sono frustrati nel raggiungimento di obiettivi importanti;***



***● Altro motivo è dato dalla presenza di una “comunicazione povera” che porta a percepire la presenza di fattori frustranti o stressanti anche quando non ci sono;***

***Chi ha il ruolo di coordinamento  
deve saper utilizzare il conflitto  
per dar luogo a quei  
cambiamenti  
il cui conflitto, con la sua presenza,  
ne indica la necessità;***

# ***A cosa serve il conflitto?***

- 1. A dare sfogo ad una situazione di tensione e risolvere il problema interpersonale;***
  - Se il risultato è la vittoria di una delle parti, si verifica una eliminazione della tensione con l'avversario forzato a riconoscere la sconfitta;***

**2. *il conflitto serve anche a dare una forte struttura organizzativa all'interno degli individui e dei gruppi;***

- *Questi danno luogo ad un più alto livello di auto – coscienza, di consapevolezza di sé necessari per affrontare la minaccia percepita e al relativa tensione;***

***3. se la situazione di conflitto perdura nel tempo, si avranno nel gruppo effetti distruttivi quali:***

***-disorganizzazione e confusione interpersonale,***

***- processi di rottura a livello di struttura sociale,***

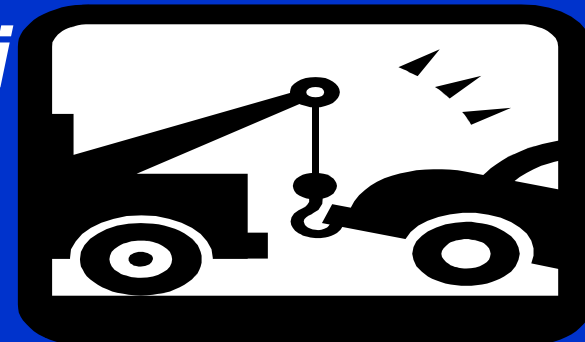
***- tensione cronica con elevati livelli di stress sul piano individuale***

**✚ *Una situazione cronica di conflitto crea nuove tensioni sociali al posto di quelle risolte, suscita odi, discordie, pregiudizi, sospetti ...***



**✚ *Comporta uno spreco di energie e di risorse umane e sociali, divide le persone distruggendo la cooperazione;***

**✚ *Alla fine, sia il presunto vincitore che il vinto ne escono sconfitti***



# ***Tipologie di conflitto***

## **A. Conflitto intra- personale**

***il conflitto ha origine sempre dentro un individuo, e le cause possono essere correlate al suo modo di essere e pensare e agli obiettivi che persegue;***

**❖ *il conflitto intrapersonale fa riferimento ad una situazione di tensione generata all'interno dell'individuo;***

**❖ *Si distinguono tre tipi di conflitto intrapersonale:***

**1). *nel 1° tipo la persona si trova a dover scegliere tra due obiettivi o opzioni entrambi attraenti o positivi per i propri interessi,***

- ❖ *si crea conflitto interno quando le due opzioni sono compresenti e possono essere perseguibili per un periodo limitato di tempo e la scelta non può quindi essere differita;*
- ❖ *Questo conflitto si risolve quando l'individuo prende una decisione effettuando il processo di "scelta" tra le alternative;*
- ❖ *Assumendone la responsabilità decisionale a livello interpersonale (controllando il desiderio di delegare ad altri la decisione ...);*

***2). nel conflitto intrapersonale di 2° tipo, il soggetto per raggiungere un obiettivo positivo deve prima passare per una situazione percepita come negativa (studio, allenamenti, concorsi...);***

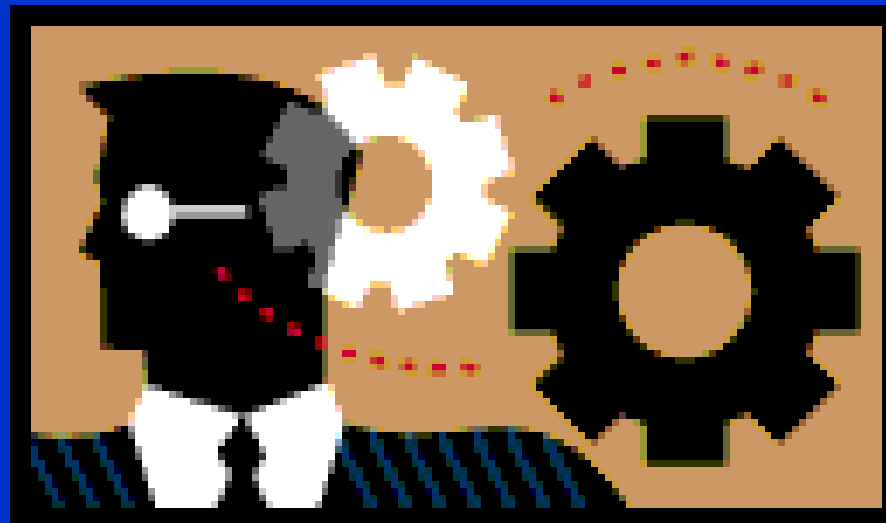
***Il conflitto si pone quando il soggetto sceglie di effettuare una notevole fatica con relativo stress per arrivare al risultato percepito come positivo***

- 3). nel conflitto di 3° tipo, il soggetto si trova a decidere tra due alternative entrambe percepite come negative;***
- ***È il caso in cui dobbiamo analizzare bene le due opzioni negative, e scegliere quella meno negativa soprattutto in proiezione di esiti futuri,***

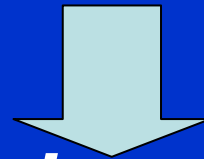
***In tutti e tre i tipi di conflitto interno il soggetto deve:***

- ***Imparare a scegliere anche tra cose per lui importanti, sapendo rinunciare a situazioni, persone, oggetti, prospettive sentite come positive;***
- ***La capacità di scelta, con l'obbligo di affrontare l'ansia corrispondente per ciò che viene scartato, rappresenta un fattore decisivo per la crescita e la maturità della persona;***

***La capacità d'individuare le alternative presenti, di effettuare una scelta tra quelle percorribili, di tollerare l'ansia, di scegliere assumendosene la responsabilità individuale rappresenta il fattore più importante di evoluzione positiva di una persona e di un gruppo operativo***



***cresce personalmente,  
professionalmente, affettivamente, chi  
riesce ad affrontare situazioni  
problematiche, chi riesce a fare delle  
scelte, quindi a prendere decisioni  
difficili;***



***Il processo decisionale permette al  
soggetto di superare l'ansia, lo stato di  
tensione, a volte la disperazione e la  
confusione tipiche del conflitto interno***



## **B. Conflitto interpersonale**

***Opposizione di due “rappresentazioni della realtà” con diversi “significati attribuiti” che sottendono a “bisogni” o interessi diversi o competitivi, in una situazione in cui occorre riferirsi ad una rappresentazione integrata per poter prendere una decisione;***




***Se l'opposizione si limita alle opinioni e alle diverse rappresentazioni della realtà, il conflitto può essere utile in quanto comporta un incremento delle competenze e conoscenze dei contendenti;***


***Ma se il conflitto tra opinioni diventa conflitto tra persone, allora il conflitto diventa interpersonale con conseguenze imprevedibili;***

# *La soluzione del conflitto*

*Diversi livelli:*

- ✚ ***“Approccio collaborativo”: i contendenti vengono invitati a lavorare insieme per risolvere i loro problemi e poter raggiungere gli obiettivi interdipendenti;***

 **“Negoziazione”: discussione e concessioni reciproche tra due o più parti che cercano una soluzione a problemi comuni, che può essere vantaggiosa per entrambi (vincitore/vincitore) o vantaggiosa per il negoziatore più forte (vincitore/perdente);**

 **“Mediazione”: è effettuata da un terzo soggetto neutrale, che aiuta le parti a migliorare le proprie capacità di comunicazione ed analisi, ricercando opzioni che rispondono ai loro interessi (negoziiazione), oppure che assuma una decisione al posto loro (arbitrato);**

# *L'arte della negoziazione*

- *L'arte della negoziazione consiste nella capacità di gestire i due livelli coinvolti: quello decisionale e quello emozionale;*
- *Da un punto di vista etico, il successo consiste nel trovare aspetti di reciproco vantaggio, (vincitore/vincitore), adottando la soluzione vincitore/perdente solo quando ogni altro tentativo fallisce*

***Nei gruppi di lavoro il coordinatore dovrebbe essere capace di:***

- ***permettere a tutti di esprimere la propria opinione in riferimento alle criticità individuate e su cui c'è condivisione,***
- ***valorizzando le differenze di opinione anziché le somiglianze,***
- ***e integrando le opinioni efficaci in un'unica rappresentazione, per poter prendere decisioni professionali complesse;***

- **separare sempre le persone dai problemi, attraverso l'arte di essere "duri con i problemi, morbidi con le persone";**
- **riconoscere ed accettare le emozioni presenti ma senza reagire con emotività all'emotività altrui (abilità verbali e non verbali)**

***Il favorire l'espressione di opinioni differenti senza permettere di dar luogo a giudizi sulle persone, è uno dei compiti più difficili del leader***



***Questo obiettivo può essere raggiunto se il leader sa contrastare due stereotipi pericolosi :***

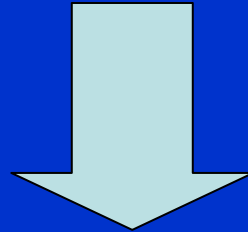
- ***“La presenza di un conflitto non permette al gruppo di funzionare”;***
- ***“Il gruppo di lavoro serve per moderare le esigenze dei suoi membri, e la presenza di opinioni e bisogni diversi comporta che le soluzioni dei problemi devono contenere i punti di vista di tutti: il consenso si deve porre in una situazione intermedia evitando il conflitto”***

***Il leader, oltre ad evitare i due stereotipi, dovrà anche gestire le normali e dannose modalità di risoluzione del conflitto:***

- La fuga dal conflitto (violenza e passività, negazione e temporeggiamento)***
- Individuazione di un “capro espiatorio”***
- Il conflitto aperto con un vincitore e un vinto;***

***Il leader ha l’obiettivo di fare in modo che entrambe le parti escano vincenti;***

***Per raggiungere questo obiettivo la più importante competenza richiesta al leader è la capacità di “negoziazione”***

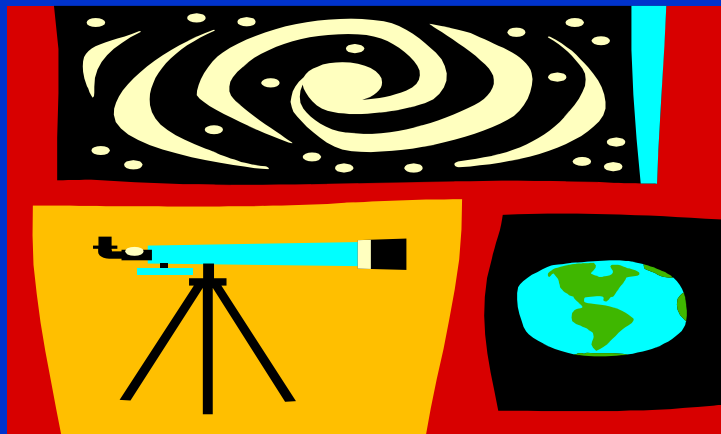


***La negoziazione si basa sull'ipotesi che ogni individuo, nei confronti della stessa realtà presenta una visione diversa con una rappresentazione interna diversa e un significato attribuito coerente;***

***I diversi significati attribuiti determinano comportamenti diversi e diverse modalità comunicativo/relazionali;***

***Nella negoziazione si presta la massima importanza al modo in cui i soggetti si rappresentano la realtà, con i significati attribuiti, le emozioni corrispondenti, e gli interessi e i bisogni in gioco;***

***Una volta compresi questi aspetti, i  
diversi punti di vista  
vanno allineati sullo stesso piano,  
e vanno considerati come modalità  
diverse di rappresentarsi la stessa  
realtà che diventa così più completa  
all'osservazione dei membri del  
gruppo;***



*In questo modo il gruppo costruisce una nuova realtà più ampia e completa, che verrà inserita nel sistema conoscitivo del singolo, rendendolo più efficace nell'affrontare problemi complessi;*



*Questo è il prodotto del passaggio dalla “rivalità” alla “corresponsabilità”, alla “cooperazione”, alla “integrazione”;*

# ***Strategia della negoziazione***

- 1) Assunzione di responsabilità del leader nel voler gestire il conflitto, chiarendo di voler portare fino in fondo il percorso per l'individuazione della migliore soluzione possibile;***
- 2) Chiara identificazione dei fatti concreti (cause) che determinano il conflitto***

- 3) *Individuare i bisogni e gli scopi delle persone interessate, cosa persegue ciascuno di loro, aiutarli a comunicarlo per poter riconoscere i reali motivi che hanno portato al conflitto;*
- 4) *Separare gli argomenti e i problemi specifici e concreti del conflitto dalle persone coinvolte e interessate; ( non viene accettato lo scontro personale, quindi le diverse manifestazioni di aggressività)*

- 5) *Aiutare tutti ad esprimere il proprio punto di vista in relazione alla situazione conflittuale, portandoli a comprendere il punto di vista dell'altro; l'accento viene posto sui contenuti cognitivi e sulle emozioni in gioco;***
- 6) *Una volta che tutte le opinioni sono state ben esplicitate e comprese, ogni individuo ricerca la soluzione che sia di vantaggio per tutti, sulla base degli obiettivi comuni;***

**7) Individuazione e selezione delle diverse possibilità di soluzione e ricerca consensuale di quella ritenuta più efficace per la risoluzione del conflitto e che determina il massimo vantaggio per tutti;**

**8) individuazione della modalità operativa per la realizzazione della soluzione individuata**

# *Le tre fasi della negoziazione*

- I. TU: comunichi ciò che vuoi ottenere utilizzando uno stile comunicativo assertivo,*
- II. L'ALTRO: ascolta ciò che tu vuoi comunicare, attraverso la modalità comunicativa “dell’ascolto attivo”, per cogliere il “punto di vista dell’interlocutore”,*

**III. GIUSTO ACCORDO: si cerca di raggiungere il miglior compromesso possibile;**

■ **Concedi un poco all'altro, ottieni un poco dall'altro;**

■ **Il compromesso si ha quando le persone ottengono una parte di ciò che vogliono e rinunciano ad una parte equivalente (rispetto agli altri) del desiderio complessivo;**

***Da un punto di vista operativo la negoziazione comporta una divisione dei compiti la formulazione “lo farò questo ... e tu potresti fare quest’ altra cosa ...”***

***Le fasi della negoziazione implicano le seguenti abilità:***

- ***l’ascolto attivo,***
- ***Il saper assumere il punto di vista altrui***
- ***Il saper comunicare assertivamente;***

***Gli operatori che presentano difficoltà nelle abilità su descritte, danno luogo ad una tendenza ad arrendersi quando si trovano ad affrontare possibili situazioni interpersonali conflittuali;***

***Il rischio individuale correlato consiste nello sviluppare ritiro sociale/professionale (posizione defilata), ansia interpersonale e aspetti depressivi;***