

Il conflitto interpersonale

Gestione e negoziazione dei conflitti

Dott. Chiara Pagnanelli



In una fredda serata due porcospini decidono di riscaldarsi stringendosi il più possibile uno contro l'altro, ma si accorgono ben presto di pungersi con gli aculei.

Allora si allontanano, tornando però a sentir freddo.

Dopo tante faticose prove i due porcospini riescono a trovare la giusta posizione che permette loro di scaldarsi senza pungersi troppo....

Perché abbiamo paura del conflitto?

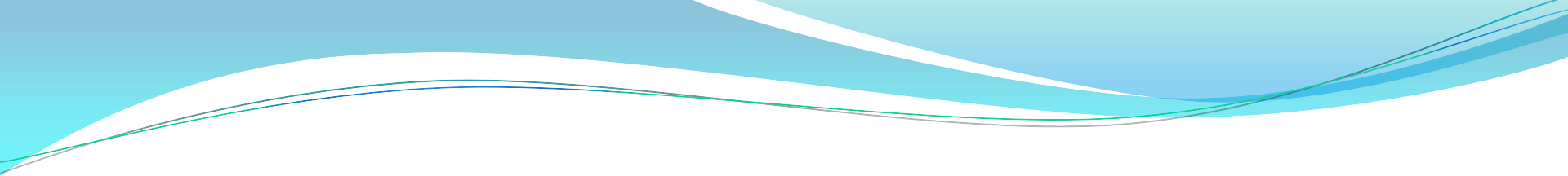
Alcuni conflitti sono

- naturali
- fisiologici
- ovvi

come crescere e respirare

Definizione

Generalmente per conflitto s'intende "una incompatibilità (o scontro, divergenza, opposizione, ecc.) tra scopi (o interessi, valori, opinioni, bisogni, ecc.) perseguiti da attori diversi (persone, gruppi, Stati, ecc.)". Ciò è ben espresso anche dall'etimologia della parola "conflitto": *cum fligere*, cioè battere contro.



La parola conflitto continua ad evocare nella nostra cultura concetti o immagini sgradevoli, rimandandoci allo scontro, al contendere, all'aggressività e inevitabilmente alla violenza.

In realtà...

Il conflitto è un'esperienza comune, costante e quotidiana nella vita degli individui e dei gruppi.

Il conflitto è un'occasione di conoscenza e apprendimento per e tra gli individui che ne prendono parte

E' un'occasione di scambio e di crescita reciproca se usata bene

Tipologie di conflitti

- **Conflitto intrapsichico:** ogni volta che dobbiamo fare delle scelte tra desideri, bisogni o doveri differenti
- **Conflitto interpersonale:** due persone sono in disaccordo perché hanno esigenze e obiettivi differenti e per questo litigano
- **Conflitto intergruppo:** nei casi di dispute tra gruppi diversi

All'interno di un gruppo:

I fattori che causano conflitto sono legati a:

1. stile di leadership autoritario
2. struttura del compito complessa;
3. grandi dimensioni dei gruppi di lavoro (creazione di sottogruppi con finalità contrastanti);
4. composizione eterogenea dei gruppi negli atteggiamenti, valori, interessi, stili interpersonali;
5. risultati negativi in ambienti ad elevata competitività interna

Conflitti distruttivi: come riconoscerli

- Competizione -- competizione fra i membri del gruppo.
- Attenzione ai benefici del singolo -- i membri del gruppo sono più interessati ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo o dell'azienda.
- Approccio "*win-lose*" -- le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o pochi membri del gruppo.
- Clima chiuso -- il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso.

- Comunicazione sulla difensiva -- permolosità; resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
- Attacchi personali -- i singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) per esprimere le loro opinioni o suggerimenti.

Conflitti costruttivi

- Cooperazione: i membri del gruppo lavorano volentieri assieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco
- Attenzione ai benefici del gruppo: i membri del gruppo concentrano la propria attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente a quelli del singolo.
- Approccio *"win-win"*: le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
- Clima aperto: i membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provengono da persone esterne al gruppo stesso.

- Comunicazione di supporto: le persone sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri membri del gruppo e per questo si adoperano attivamente per ascoltare con empatia e fornire feedback costruttivo.
- Attenzione ai contenuti: tutte le opinioni e suggerimenti sono valutate facendo riferimento alla loro efficacia nell'aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi

Riflessione...

- Rifletti sul gruppo di lavoro di cui fai parte in questo periodo. Quali sono i sintomi che sono più manifesti? Descriveresti il modo di gestire il conflitto da parte del gruppo in termini distruttivi o costruttivi?

Esercitazione

C: sapete che dobbiamo uscire con una proposta relativa ai temi che vorremmo affrontare nelle nostre attività di formazione ed anche alla tipologia di formazione

M1: credo che per noi sia fondamentale un corso di alfabetizzazione informatica e che sia obbligatorio

M2: sono assolutamente contraria all'obbligatorietà della formazione e tanto meno a un corso di informatica

M1: ma il nostro lavoro non è più possibile se...

SOLUZIONE:

C: M1 ha fatto una proposta ora vorrei che anche voi facciate altre proposte su cui possiamo riflettere alla fine. Facciamo così, usiamo una lavagna su cui segnare tutte le proposte

M2: io però non sono d'accordo...

C: vi prego di rinviare alla fine la discussione sulle singole proposte

4 regole di gestione del conflitto

- Distanziamento critico e il riconoscimento del conflitto
 - l'indugio
 - la comunicazione
 - la soluzione: la negoziazione

Altri suggerimenti...

- **Ricordiamo che il conflitto è un problema da gestire, e non una guerra da combattere: non rinnegarlo**
- **Prendiamo tempo:** apprendiamo la capacità di aspettare il momento giusto, di prendere tempo e di evitare le reazioni impulsive.
- **Essere consapevoli delle proprie emozioni ed esprimerle:** distinguere tra sentimenti e pensieri e non attribuire all'altro la responsabilità di ciò che si sente.

- **Evitare il "muro contro muro"**: non reagire a ciò che leggiamo come provocazioni, trovando una strada diversa da quella che ci suggerisce la contrapposizione. Quando c'è tensione il primo passo da fare è abbassarne il livello.
- **Rispettare i contenuti del conflitto**: evitiamo di rimandare il problema ad un quadro generale, ad una situazione precedente, a un contesto di antipatia o simpatia personale, rimanendo sui fatti concreti che lo hanno portato alla luce o generato.

- **Evitare giudizi: sperimentiamo la critica costruttiva:** porgere all'altro osservazioni che mirano al problema e non alla persona in modo da non far sentire l'altro giudicato. Il giudizio produce reazioni di difesa, resistenza e rifiuto, l'osservazione si limita a descrivere ciò che accade.

- **Formulare delle richieste, non delle pretese.** chiedere chiaramente atti concreti, non fare richieste generiche, né pretendere. La comunicazione nonviolenta comporta la capacità di esprimere chiaramente ciò che si osserva, si sente, di cui si ha bisogno, ciò che si vorrebbe, usando il "messaggio-io"
- **Empatia:** capacità di ricevere con empatia le osservazioni, i sentimenti, i bisogni, le richieste dell'altro (decentramento, ascolto attivo, empatia).

Brainstorming

- Il brainstorming o "tempesta di cervelli" fu proposto da Alex Osborn negli anni Trenta, e da allora è molto usato per la produzione di idee. Si basa sul principio che le idee si innescano l'una con l'altra.

Nella fase **divergente** si producono idee a ruota libera.

Il conduttore stimola i presenti a proporre e vieta di fare critiche.

Scrive per parole chiave le idee sulla lavagna.

In un secondo momento, e con persone diverse dalle precedenti, si passa alla fase **convergente**.

Le idee vengono selezionate, valutate, e si arriva a scegliere le più interessanti.