

# Gestione dei Conflitti & Team Building ottobre 2024

## Obiettivi

- Comprendere **definizione, tipologie, cause e benefici** del conflitto
  - Conoscere fondamenti e **modalità** per risolvere un conflitto
  - Comprendere gli **step operativi** da mettere in pratica per **risolvere** un conflitto •
- Comprendere come formulare un **feedback**

# Struttura del workshop

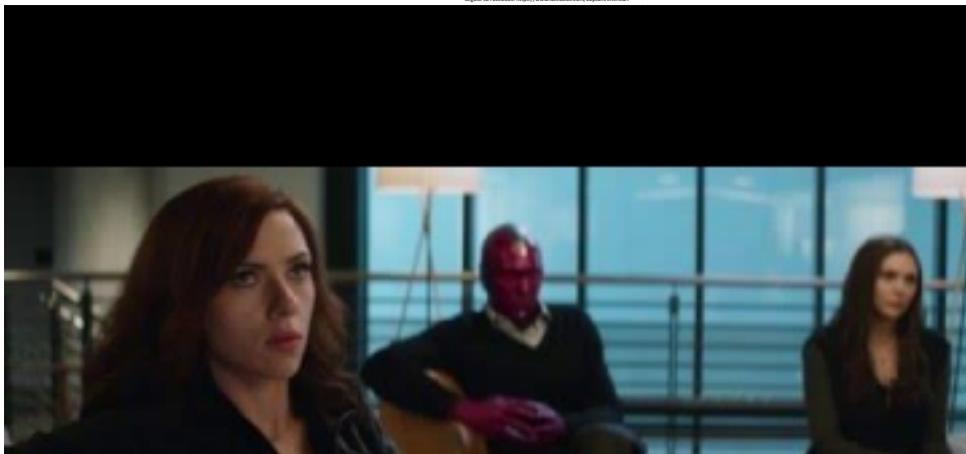
## Introduzione **Conflict Framing Conflict Resolution**

- **Cos'è un conflitto**
- Le diverse **tipologie** e cause del conflitto
- **Perché si evita** il conflitto?
- La trappola del **non-conflitto**
- Il conflitto come elemento costruttivo: i **benefici** del conflitto
- Le cinque modalità di **risoluzione** del conflitto • Gli **step pratici** per risolvere un conflitto • Dare **feedback**

# Il conflitto in un team

Captain America: Civil War - Il diritto di decidere - Clip del film | HD  
AL CINEMA  
iscritti a MarvelItaly: <https://www.youtube.com/user/MarvelItaly>  
Segui su Twitter: <https://twitter.com/MarvelItaly>  
Segui su Facebook: <https://www.facebook.com/CaptainAmericaIT>

Il film Marvel Captain America: Civil War vede Steve Rogers al comando della nuova squadra degli Avengers, intenti a proteggere la loro lotta per salvaguardare l'umanità. Ma, quando un altro incidente internazionale si cala sui membri gli Avengers provoca dei danni collaterali, le pressioni politiche-risultano a gran voce l'istituzione di un sistema di responsabilità, prevedendo da un consiglio d'amministrazione che sorvegli e dirige il team. Questa nuova dinamica divide gli Avengers in due fazioni: una è capeggiata da Steve Rogers, il quale desidera che gli Avengers rimangano liberi dalle interferenze governative, mentre l'altra è guidata da Tony Stark, che ha sorprendentemente deciso di sostenere il sistema di vigilanza istituito dal governo. Il film Marvel Captain America: Civil War vede protagonisti Chris Evans, Robert Downey Jr., Scarlett Johansson, Sebastian Stan, Anthony Mackie, Emily VanCamp, Dan Chevalle, Jeremy Renner, Chadwick Boseman, Paul Bettany, Elizabeth Olsen, Paul Rudd e Frank Grillo, insieme a William Hurt e Donnie Stark. Diretto da Anthony e Joe Russo, il film è prodotto da Kevin Feige. Louis D'Esposito, Alan Fine, Victoria Alonso, Patricia Whitcher, Kate Moore e Slav Lee sono i produttori esecutivi. Christopher Markus e Stephen McFeely firmano la sceneggiatura. Preparati a scegliere da che parte stare quando Captain America: Civil War arriverà nelle sale italiane il 6 maggio 2016.



**Cos'è un**

# conflitto?

Un conflitto è un processo che inizia quando una parte percepisce che un'altra parte ha influenzato negativamente, o sta per influenzare negativamente, qualcosa a cui la prima attribuisce un valore

# Come può essere verbalizzato il conflitto?

*“Non capisce quali sono le **priorità!**»*

**“Non stanno facendo** quello che gli abbiamo detto di fare!”

“Non capisce cosa è **importante per me!**”



## Tipologie di conflitto

## **Conflict**

*Cosa?*  
Focus sulla persona

## **Personal Conflict**

*Chi?*  
Focus sulla persona

## **Process Conflict**

*Come?*  
Focus su come il lavoro  
viene svolto e deciso

## **Task**

**CONFLITTO DISFUNZIONALE** Ostacola il rendimento del gruppo ed è una forma **distruttiva** di conflitto

## CONFLITTI FUNZIONALI

Possono **sostenere** gli **obiettivi** portando una prospettiva diversa (critica) sul compito da svolgere e su come svolgerlo

7  
Conflict framing

# L'equilibrio del conflitto

*Positivo*

**Risultato di**

**gruppo**  
*Neutro*

*Negativo*

appropriati



Troppi pochi conflitti

Conflitti

Troppi conflitti

*Bassa Moderata Alta* **Intensità del conflitto**

perdere la **relazione**  
Conflict framing Per

evitare

Per la paura di  
Per il timore di un **rifiuto**  
fare **danni**

Perché c'è  
**intimità** o affetto

Per non rovinare o

Per raggiungere

Per non  
**danneggiare**  
qualcun altro

un proprio  
**obiettivo**

# Perché si evita il conflitto?

Per non dire cose **sbagliate**

Per la paura di **fallire**

rabbia o **frustrazione**

Per non essere percepiti come **egoisti**

9  
Conflict

**Il non**

**conflitto**

framing

D'altro canto rischiamo di incorrere nella cosiddetta **trappola del non conflitto**, che consiste **nell'eccessiva identificazione del conflitto anche ove non presente**, a causa di:

- Una **percezione errata** della situazione basata su sentimenti  
e considerazioni soggettive
- **Eccessivo coinvolgimento personale** in situazioni soprattutto professionali
- Interpretazione della creazione e risoluzione del **conflitto** come **unico metodo dialogico**.



# Benefici del funzionale



conflitto stesso, evitando altre  
situazioni di conflitto, malessere o  
rancore nel team



Risolvono i problemi a



alle persone di  
**testare i propri limiti**



Generano maggiore  
**creatività**



Aiutano lo **sviluppo** di un  
team e la **coesione**

organizzativa

# Le **cinque modalità** di risoluzione del

# conflitto

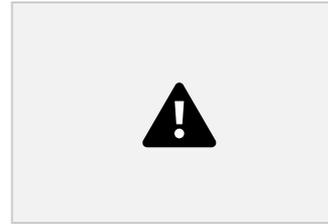


## Importanza della relazione con la controparte

**ACCOMODATING** «Fai come vuoi»



**AVOIDING**



**COMPROMISING**  
«Incontriamoci a metà strada»

**COLLABORATING** «Vinceremo  
entrambi»



**COMPETING**

*"Possiamo parlarne un'altra volta?"*

## Importanza della task da svolgere

*«O si fa a modo mio o non si fa»*

**Competing** «O si fa

*a modo mio o non si fa»*

**Conflict resolution**

La modalità **competing** è **assertiva e non cooperativa**, una **modalità orientata al potere**.

Quando si compete, **un individuo persegue i propri interessi a spese dell'altra persona**, usando qualsiasi potere sembri appropriato per far vincere la propria posizione.

Competere potrebbe significare difendere i propri diritti, difendere una posizione che si ritiene corretta, o semplicemente cercare di vincere.

# Competing

«O si fa a modo mio o non si fa»

**Quando si utilizza** la modalità di risoluzione competing?

- Quando **un'azione rapida e decisiva è vitale** (per esempio, in un'emergenza)
- Su questioni importanti in cui è necessario **implementare linee d'azione impopolari** (per esempio, taglio dei costi, applicazione di regole impopolari, disciplina)
- Su **questioni vitali per il benessere dell'azienda** quando si sa di avere ragione
- Per **proteggersi da persone che approfittano di un comportamento non competitivo** 14



**g** «Fai come vuoi»

Conflict resolution

# Accomodatin

La modalità accomodating è **poco assertiva e molto cooperativa**, l'opposto del competing.

Quando la usa, **un individuo trascura i propri obiettivi per soddisfare quelli dell'altra persona**; c'è un elemento di sacrificio di sé in questa modalità.

L'accomodating può assumere la forma di generosità o carità disinteressata, obbedendo al desiderata

di un'altra persona quando si preferirebbe non farlo, o cedendo al punto di vista di un altro.



# Accomodating

*«Fai come vuoi»*

**Quando si utilizza** la modalità di risoluzione accomodating?

- **Quando ci si rende conto di avere torto**, per considerare una soluzione migliore, per imparare dagli altri e per mostrare che si è ragionevoli
- **Quando la questione è molto più importante per l'altra persona che per noi**, per soddisfare i bisogni degli altri, e come gesto di buona volontà per aiutare a mantenere una relazione cooperativa
- **Per costruire «crediti sociali»** per conflitti successivi che siano più importanti per noi
- **Quando la**

**competizione continua danneggerebbe solo la relazione**

- Quando **preservare l'armonia ed evitare la rottura** é particolarmente importante
- Per **aiutare lo sviluppo dei collaboratori** permettendo loro di sperimentare e **imparare dai propri errori** 16



*«Vinceremo entrambi»*

**Conflict resolution**

# Collaborating

La modalità collaborating è **win-win, è sia assertiva che cooperativa**, l'opposto di avoiding.

Quando si collabora, un individuo cerca di lavorare con l'altra persona per **trovare una soluzione che**

**soddisfi pienamente gli obiettivi di entrambi.** Si tratta di scavare in un problema per identificare le preoccupazioni sottostanti dei due individui e trovare un'alternativa che soddisfi entrambi.

La collaborazione tra due persone potrebbe assumere la forma di **esplorare un disaccordo per imparare dalle intuizioni dell'altro**, con l'obiettivo di risolvere qualche situazione che altrimenti li porterebbe a competere per le risorse o a confrontarsi e cercare di trovare una soluzione creativa a un problema interpersonale.



# Collaborating

*«Vinceremo entrambi»*

**Quando si utilizza** la modalità di risoluzione collaborating?

- Per trovare una soluzione integrativa **quando gli obiettivi di entrambe le parti sono troppo**

**importanti** per essere compromessi

- Quando il nostro obiettivo è quello di **imparare** (per esempio, testare le nostre ipotesi, capire i punti di vista degli altri)
- Per **unire le intuizioni di persone con prospettive diverse** su un problema
- Per **ottenere impegno** incorporando gli obiettivi degli altri in una decisione consensuale
- Per **elaborare situazioni emotivamente complicate** che hanno interferito con una relazione interpersonale

# Avoiding

*«Possiamo parlarne un'altra volta?»*

La modalità avoiding è **poco assertiva e poco cooperativa.**

Quando evita, un individuo non persegue immediatamente i propri obiettivi o quelli dell'altra persona. Semplicemente **non si affronta il conflitto**.

L'avoiding può assumere forme diverse: evitare diplomaticamente un problema, rimandare un problema a un momento migliore o semplicemente ritirarsi da una situazione minacciosa.

## Avoiding

*«Possiamo parlarne un'altra volta?»*

**Quando si utilizza** la modalità di risoluzione avoiding?

- Quando una **questione è banale o di importanza secondaria**, o quando altre questioni più importanti sono pressanti •

Quando *non si percepisce alcuna possibilità di soddisfare i propri bisogni* (per esempio, quando si ha poco potere o si è frustrati da qualcosa che sarebbe molto difficile da cambiare, politiche nazionali, la struttura della personalità di qualcuno, e così via)

- Quando **i costi** potenziali **di affrontare un conflitto superano i benefici** della sua risoluzione • Per lasciare che le persone si calmino, per **ridurre le tensioni** a un livello produttivo e per recuperare la prospettiva e la compostezza
- Quando **raccogliere più informazioni** supera i vantaggi di una decisione immediata
- Quando **altri possono risolvere il conflitto in modo più efficace**
- Quando il **problema sembra tangenziale o sintomatico** di un altro problema più basilare.



# Compromising

«Incontriamoci a metà strada»

La modalità compromising è un **lose-lose**.

Quando si scende a compromessi, **l'obiettivo è quello di trovare una soluzione conveniente e reciprocamente accettabile** che soddisfi parzialmente entrambe le parti. Il compromesso cade su una **via di mezzo tra il competere e l'accomodare**, rinunciando a più del competere ma meno dell'accomodare. Allo stesso modo, affronta un problema più direttamente dell'evitare, ma non lo esplora in profondità come la collaborazione.

Compromettere potrebbe significare dividere la differenza, scambiare concessioni, o cercare una rapida posizione di mezzo.



## Compromising

*«Incontriamoci a metà strada»*

**Quando si utilizza** la modalità di risoluzione comprimising?

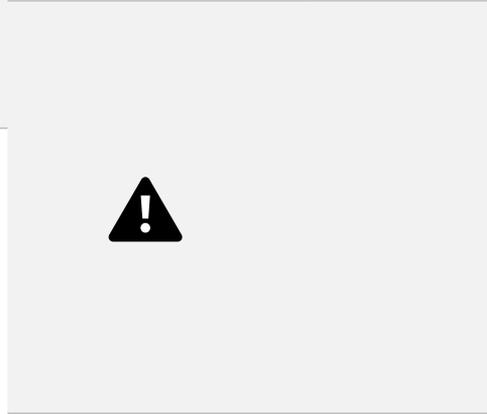
- Quando gli **obiettivi sono moderatamente importanti ma non valgono lo sforzo** o il potenziale impegno che comporta l'uso di modalità più assertive
- Quando **due attori con uguale potere sono fortemente impegnati a escludersi a vicenda**, come nella contrattazione tra sindacati e imprese
- Per raggiungere una **soluzione temporanea a questioni complesse**
- Per arrivare a una **soluzione rapida sotto pressione**
- Come **modalità di riserva** quando la collaborazione o la competizione falliscono

# Coffee Break

**Gli step per risolvere un**

# conflitto

**espressione:** allenare  
la capacità di  
esprimere i propri  
bisogni



Verificare di avere

**correttamente**  
**riconosciuto** i bisogni altrui  
Suggerire un piano di  
azione e **strategie per**  
**risolvere il conflitto**





**Capire i veri bisogni degli altri:** a prescindere da cosa o come  
Condividere **l'empatia**

## capacità di espressione

**pronomi impersonali...**



**Dall'uso di espressioni e**

*"Mi fa davvero innervosire quando ci sono errori grammaticali nel nostro flyer. Questo*



*“Mi sento nervoso quando ci sono errori grammaticali nel nostro flyer perché voglio che la nostra azienda sia percepita come professionale”*

**...A una spiegazione chiara delle proprie emozioni in prima persona singolare**

*“Non è bello quando non finisci il pranzo” “Quando non finisci il pranzo mi sento triste perché voglio che tu cresca forte e in salute”*

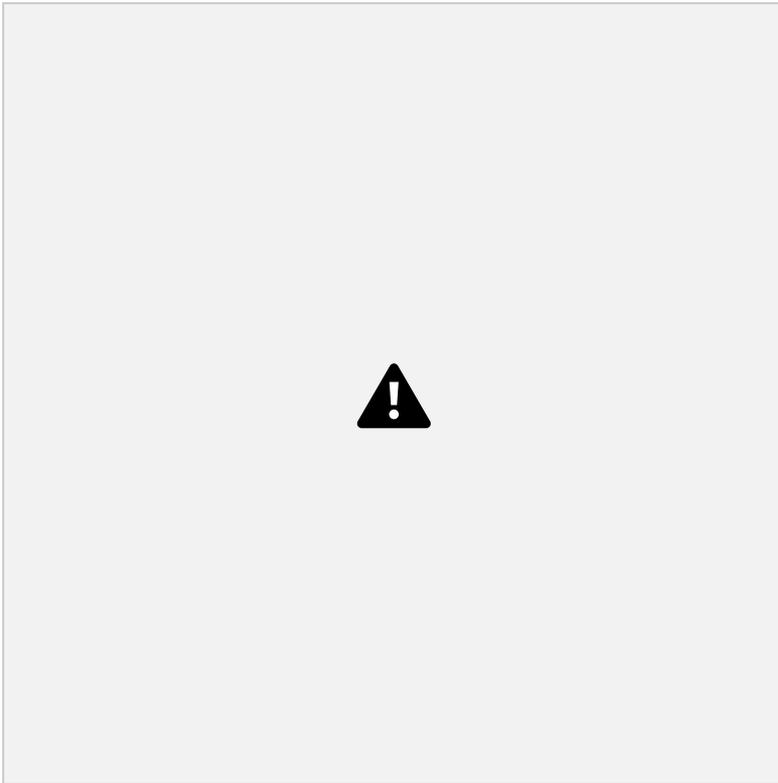
Conflict resolution



**Capire i bisogni degli altri**

25

Tradurre il messaggio in un bisogno



26

Conflict resolution



3

**Riconoscere  
correttamente**

# i bisogni degli altri

- Lasciate che i vostri colleghi si esprimano e descrivano in dettaglio la situazione
- Non avete bisogno di parlare di strategie

Conflict resolution



4

**Condividere  
l'empatia**

- Liberatevi da dogmi o pregiudizi personali
- Siate presenti mentalmente

- Parafrasate il bisogno dell'altra persona invece che dare velocemente consigli

- Create una lista di domande valide
- Date un nome alle vostre emozioni



# d'azione

## piano



- Comunicate cosa volete, non cosa non volete
- Rendete il messaggio chiaro e concreto •

Domandate sempre se siete stati  
sufficientemente chiari

# Dare **feedback**

- **Focalizzarsi** sempre **sui comportamenti** e non sulla persona
- Mai generalizzare: occorre essere **specifici**
- Evidenziare le **conseguenze** del comportamento in oggetto
- Concordare un'**azione risolutiva**

# Testare il **feedforward**

- Tecnica di comunicazione **focalizzata sulle azioni future** da praticare per ottenere i risultati definiti
- **Processo continuo** incentrato sul futuro: concentrarsi sulle soluzioni piuttosto che sugli errori, sulle azioni da compiere piuttosto che su quelle già compiute

Instead of **feedback**, consider **feedforward**

# Come form

un feedback?



**Osservazione**

# edbacl

**concreta:** qual è il  
comportamento  
da evidenziare?



**Conseguenza:** qual è



**Why:** qual è il motivo  
per cui occorre dare

l'impatto legato al  
comportamento?



**Who:** chi è coinvolto?

# Come formulare un **feedback?** Il modello Coin



Crea **connessione**. Spiega il **Contesto** del feedback che stai per dare. A cosa si riferisce? A quale momento e in quale circostanza?



Spiega i **comportamenti Osservati** che vorresti che il tuo compagno iniziasse, smettesse o cambiasse utilizzando **esempi specifici** e concreti

Spiega **l'Impatto** che il comportamento del collega ha avuto nel gruppo e su di te o sui risultati - spiegane **l'importanza**

## **I**mpatto **N**ext steps

Discuti i **prossimi passi** e concorda le azioni che con i tuoi colleghi potrete mettere in campo. Definisci le **aspettative per il futuro**.

# La risoluzione di un conflitto in un team



Lettere di Gianni Amerio a Tony Stark - CapitanAmerica.it  
Mi dispiace che tu prenda diversamente riguardo agli accordi, dico sul serio. So che sei quello che ritieni giusto ed è tutto quello che possiamo fare, che dovremmo fare!

## Ora tocca a voi!



- Nelle prossime settimane, organizzate dei **check point interni** con il vostro team periodici
- Organizzate un **momento** dedicato per darvi reciprocamente dei **feedback** e capire come poter migliorare il vostro lavoro
- **Non aspettate la fine del progetto per trovare questo momento...**altrimenti non riuscirete a mettere in pratica il feedback ricevuto!

*Grazie!*

[www.officineitalia.org](http://www.officineitalia.org)  
[team@officineitalia.org](mailto:team@officineitalia.org)  
g