PROCEDamus

PROCEDIMENTIAMMINISTRATIVIDELLEUNIVERSITA'DEGLISTUDI

progetto di formazione-intervento per le università e gli enti di ricerca

I conflitti sul lavoro: risolviamoli insieme

Torino, 5 ottobre 2023

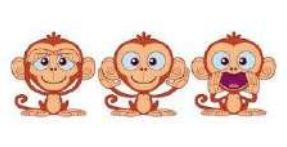
Barbara Martini

CONOSCIAMOCI MEGLIO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
ALMA UNIVERSITAS TAURINENSIS

Barbara Martini

氣功
qi gong



EMDR

CENTRO DONNA

METALLICA

TORINO 1906 FC

La gestione del conflitto

DUE PAROLE SUL CONFLITTTO

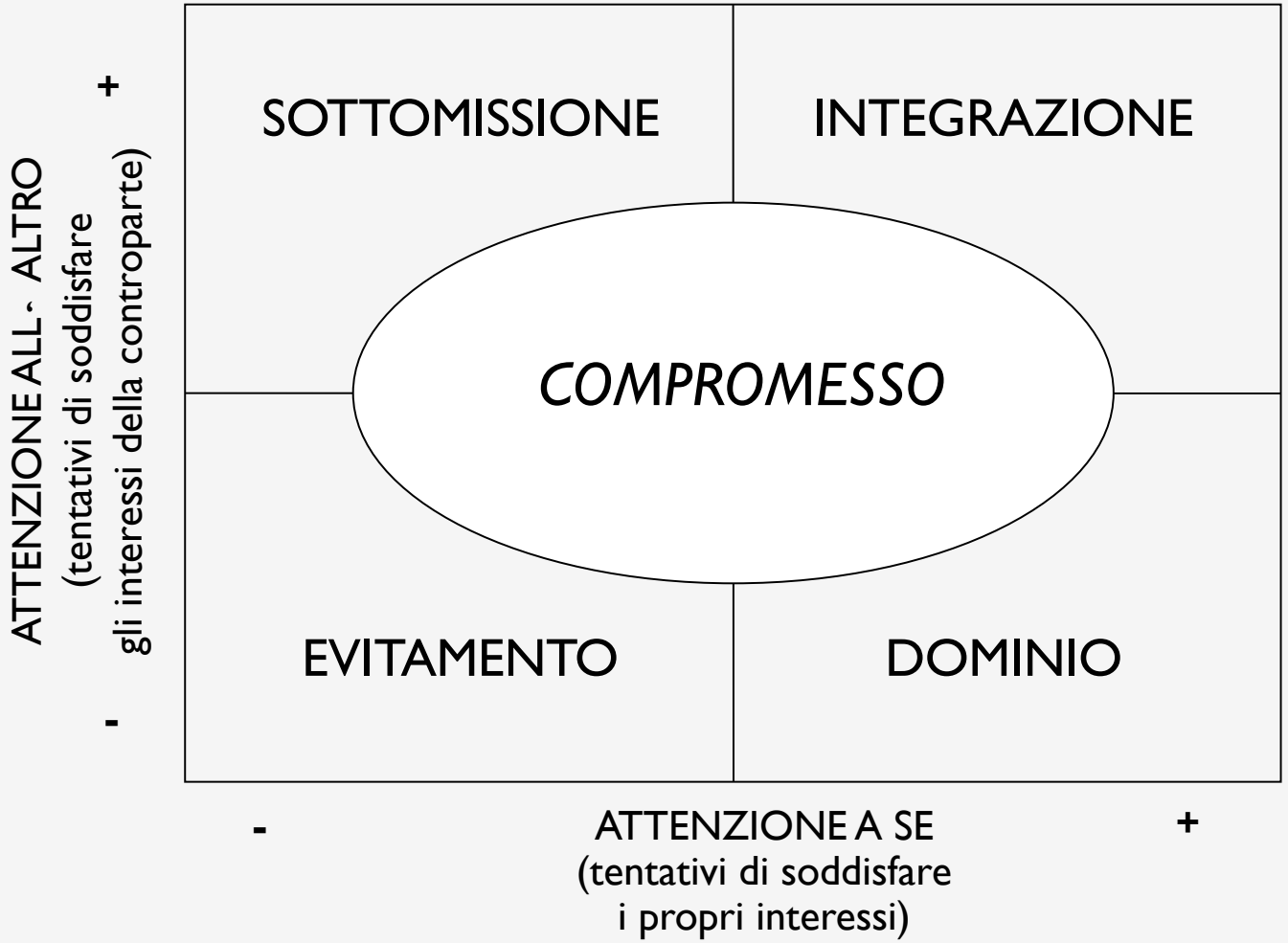
- ✓ Il conflitto è un normale processo di interazione sociale.
- ✓ Ha per scopo la verifica e individuazione di divergenze.
- ✓ E' un modo per raggiungere una nuova unità, anche mediante l'annullamento delle precedenti posizioni in conflitto.
- ✓ E' inevitabile e può essere FONDAMENTALE .
- ✓ Alcuni tipi di conflitto possono contribuire alla salute e al benessere dell'organizzazione.
- ✓ Il conflitto può essere gestito in modo tale che le perdite siano ridotte al minimo e i guadagni portati al massimo.

ALCUNE CAUSE DI CONFLITTO

- ✓ Il parlare troppo o troppo poco
- ✓ L'egocentrismo
- ✓ La mancanza di buona educazione
- ✓ L'incapacità di aprirsi agli altri
- ✓ Caccia ai difetti …
- ✓ L'incapacità di riflettere
- ✓ Il non sapersi adattare …
- ✓ Stile aggressivo
- ✓ Fretta / agitazione
- ✓ Fare polemica …

- ✓ Volere avere sempre ragione
- ✓ Parlare senza comunicare
- ✓ Sentire senza ascoltare
- ✓ Sensi di colpa
- ✓ Risentimento / Vendicatività

GLI STILI DI GESTIONE DEL CONFLITTO



STILI DI GESTIONE DEL CONFLITTO

INTEGRAZIONE

Scambiare informazioni
Esaminare le differenze
Cercare soluzioni creative e originali

SOTTOMISSIONE

Minimizzare le differenze
Evidenziare ciò che è in comune
per soddisfare l'interesse dell'altro

DOMINIO

Cercare di conquistare la posizione dell'altro
in una dinamica di tipo
vincitore-vinto

EVITAMENTO

Abbandonare il conflitto
Sfuggire le responsabilità
Posticipare il problema

COMPROMESSO

Mediare i diversi interessi
Condividere e rinunciare
Fare delle concessioni e cercare
una posizione intermedia

3 MODELLI / METAFORE DI CONFLITTO

Il conflitto guerra

si annienta a tutti i costi il ‘nemico’ (win – lose)

Il conflitto negato

si ‘evita’ il conflitto per paura delle conseguenze (lose -lose)

Il conflitto opportunità

si ricercano soluzioni per risolvere situazioni di antagonismo (win – win)

Conflitto non così nemico

Generalmente attribuiamo al conflitto

un significato negativo:

Divergenza / Contrasto di obiettivi

Necessità di rivedere le proprie esigenze

Situazione instabile, da gestire

Negare il conflitto significa negare un'area di creatività in cui attivare competenze legate alla comunicazione e alla negoziazione

LE FASI DEL CONFLITTO

Quiete = non si percepisce, ma c'è in potenza …

Latenza = non è ancora visibile, ma si sente nell'aria

(Manifestazioni: nervosismo – silenzio e rigidità relazionale - incapacità di concentrarsi - lavorare male – perdere tempo – incapacità di arrivare a una decisione)

Escalation = esplosione del conflitto, che si manifesta apertamente, con crescente intensità e violenza.

(Manifestazioni: rabbia – confusione – non si riesce a trovare alcun motivo per potere andare d'accordo – perdita dei punti di riferimento – follia)

prevale una logica competitiva *win-lose,*

o nei casi peggiori anche *lose-lose*.

Il conflitto cresce e assume vita propria, anche quando le cause originarie sono state perse di vista …

FOCUS SUI PRINCIPI E NON SUI BISOGNI

Nel conflitto costruttivo prevale la logica di tipo *win-win*.

LA CHIAVE E' STARE SUI BISOGNI DI ENTRAMBI

PREVENIRE IL CONFLITTO

- ✓ Aumentare lo scambio di informazioni, le occasioni di interazione e mirando a rafforzare lo stile cooperativo.
- ✓ Favorire la condivisione di esperienze diversificate, stimolando l'empatia

- ✓ Porre l'accento su obiettivi comuni
- ✓ Smettere di vedere l'altro come un nemico
- ✓ Cogliere i bisogni reciproci

- ✓ Usare una modalità di comunicazione assertiva

UN GIORNO DI ORDINARIA FOLLIA….

COME NASCE UN CONFLITTO

QUESTIONARIO: COME GESTIAMO IL CONFLITTO

Questa scheda vuole essere lo stimolo per una riflessione sul Vostro modo di affrontare e gestire il conflitto.

Non è un test di valutazione, non esistono risposte giuste o sbagliate, ma solo affermazioni che rappresentano il Vostro modo di gestire le situazioni di opposizione.

Vi chiediamo, in un primo momento, di auto-valutare il Vostro modo di affrontare e gestire il conflitto, dando un punteggio (da 1 a 5) agli atteggiamenti che troverete sottoelencati sulla base della loro vicinanza al Vostro modo di agire (1 significa “per nulla vicino” e 5 “massimamente vicino”).

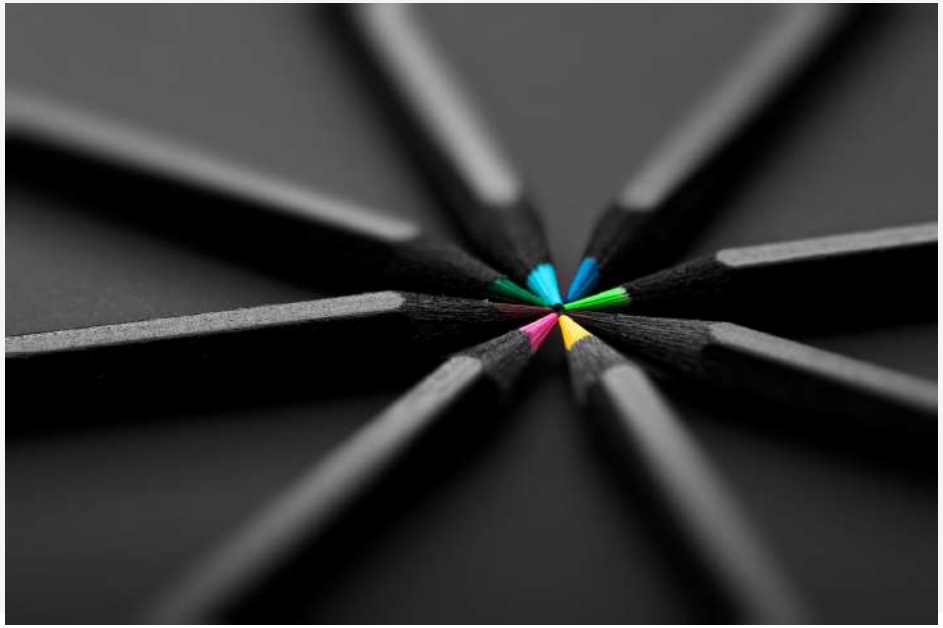
Successivamente giudicate a che livello i medesimi atteggiamenti vi mettono in difficoltà (1significa “quasi mai” e 5 “quasi sempre”).

QUESTIONARIO: COME GESTIAMO IL CONFLITTO

1. Cambiare argomento
2. Non affrontare la questione centrale ma quelle marginali
3. Non rispondere alle domande
4. Evitare di fornire informazioni utili e precise
5. Non ascoltare il proprio interlocutore
6. Aderire alle divagazioni altrui
7. Evitare di confrontare puntualmente i punti di vista
8. Spostare la conversazione sul piano personale
9. Sminuire le competenze dell'interlocutore
10. Criticare le opinioni dell'altro
11. Minimizzare le necessità dell'interlocutore
12. Svalutare il ruolo dell'interlocutore
13. Insistere sulle proprie posizioni
14. Negare i meriti dell'interlocutore
15. Lusingare l'interlocutore
16. Approfondire solo gli aspetti condivisi e non quelli critici
17. Esporre il proprio punto di vista facendo credere che sia vicino a quello dell'interlocutore
18. Stimolare la curiosità dell'interlocutore
19. Fare perno sul punto debole dell'interlocutore
20. Esporre ciò che interessa l'interlocutore
21. Allineare il proprio punto di vista a quello dell'interlocutore

Come affronto e gestisco il conflitto?

Che cosa mi mette più in difficoltà?



LA MODALITA’ PER LA GESTIONE DEL CONFLITTO: ASSERTIVITA’

CHE COSA E' L'ASSERTIVITA'

DO VALORE AI MIEI BISOGNI E AI TUOI BISOGNI

L'atteggiamento assertivo si caratterizza per la **spiccata capacità di ascolto** delle posizioni altrui e per la franchezza nelle relazioni. Il rispetto di sé e degli altri porta la persona assertiva a rendere partecipe il proprio interlocutore delle difficoltà vissute, dei propri bisogni e dei sentimenti provati, sempre manifestando un **comportamento pacato e disponibile**.

Non teme di manifestare le proprie opinioni ed il proprio punto di vista assumendosi le responsabilità che questo comporta; **accoglie ed accetta le posizioni altrui**.

I VANTAGGI DELLO STILE ASSERTIVO

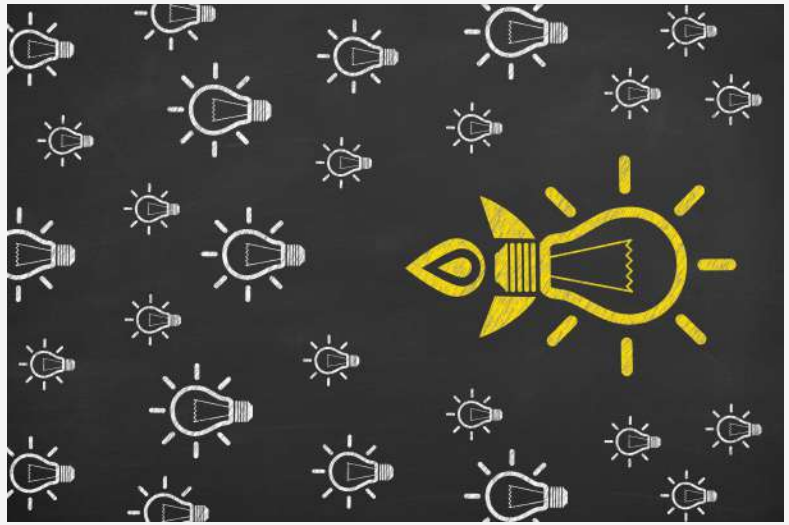
- ✓ il **rispetto** dei valori umani;
- ✓ una **migliore comunicazione** a tutti i livelli e tra i livelli;
- ✓ **obiettivi chiari**, **negoziati** ed **accettati**;
- ✓ la permanente **ricerca di soluzioni** ai problemi ed ai conflitti, affrontati con la volontà di risolverli;
- ✓ la **formulazione chiara di opinioni** che evita la critica implicita.

CHE COSA POSSIAMO OTTENERE

- ✓ **dire di “no”**, farsi la domanda «a che cosa sto dicendo No se ti dico si»
- ✓ saper **accettare** un rifiuto;
- ✓ **dire di “sì”** con più facilità
- ✓ **entrare in relazione** con gli sconosciuti;
- ✓ formulare chiaramente una **domanda** o un rifiuto;
- ✓ emettere con un giusto tono **critiche** e **complimenti**;
- ✓ sviluppare **relazioni aperte** con le persone con cui siamo entrati in relazione.

COME ESSERE ASSERTIVI

- ✓ USARE IL MODELLO DI COMUNICAZIONE «FOS»: fatti opinioni sentimenti (e bisogni)
- ✓ Dare valore ai propri valori e bisogni
- ✓ Accettare di non essere «perfetti»
- ✓ Separare i feedback che diamo/riceviamo dalla persona
- ✓ Avere autostima e fiducia in noi stessi e negli altri
- ✓ Essere aperti al cambiamento
- ✓ Dare voce alle nostre emozioni



ASSERTIVITA’

IL DIFFICILE EQUILIBRIO

TRA PASSIVITA’ E AGGRESSIVITA’

Comportamento aggressivo

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE è caratterizzata da voce altezzosa, arrogante o sarcastica, sguardo penetrante e freddo, mani sui fianchi, dito puntato, mani serrate

LA COMUNICAZIONE AGGRESSIVA crea conflitto, spaventa e inibisce o suscita a sua volta aggressività, crea ostacoli alla trasmissione e alla comprensione del messaggio

Chi adotta un comportamento aggressivo tende a imporsi, a

dominare ed a svalutare gli altri.

Il comportamento aggressivo si basa su:

l'idea di aver sempre ragione

la volontà di ottenere ciò che si vuole a tutti i costi

l'indifferenza per i sentimenti altrui

Alcune frasi aggressive

RICORDATI SEMPRE ....

NON FARE MAI ....

BISOGNA ESSERE ....

NON SI DEVE ....

SEI RIDICOLO .... ASSURDO ....

COME TI PERMETTI? ....

Comportamento passivo

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE è caratterizzata da voce debole, esitante, sguardo abbassato, distolto, atteggiamento incurvato

LA COMUNICAZIONE PASSIVA dà all'altro la possibilità di condurre la relazione a suo piacimento e svaluta il messaggio che non viene preso in considerazione dall'interlocutore

Chi adotta un comportamento passivo tende a subire, a

essere dominato dagli altri.

Il comportamento passivo si basa su:

l'evitamento di ogni conflitto, il subire le situazioni

la scarsa valutazione di sé

la ricerca continua dell'approvazione da parte degli altri

Alcune frasi «passive»

MI SCUSI, NON VOLEVO ....

MI DISPIACE ....

SE MI PERMETTE, VORREI ....

MI PIACEREBBE ....

NON SO SE POSSO…

BENE, MA ....

Comportamento assertivo

Chi adotta un comportamento assertivo tende a collaborare, stabilendo relazioni paritarie.

Il comportamento assertivo si basa su:

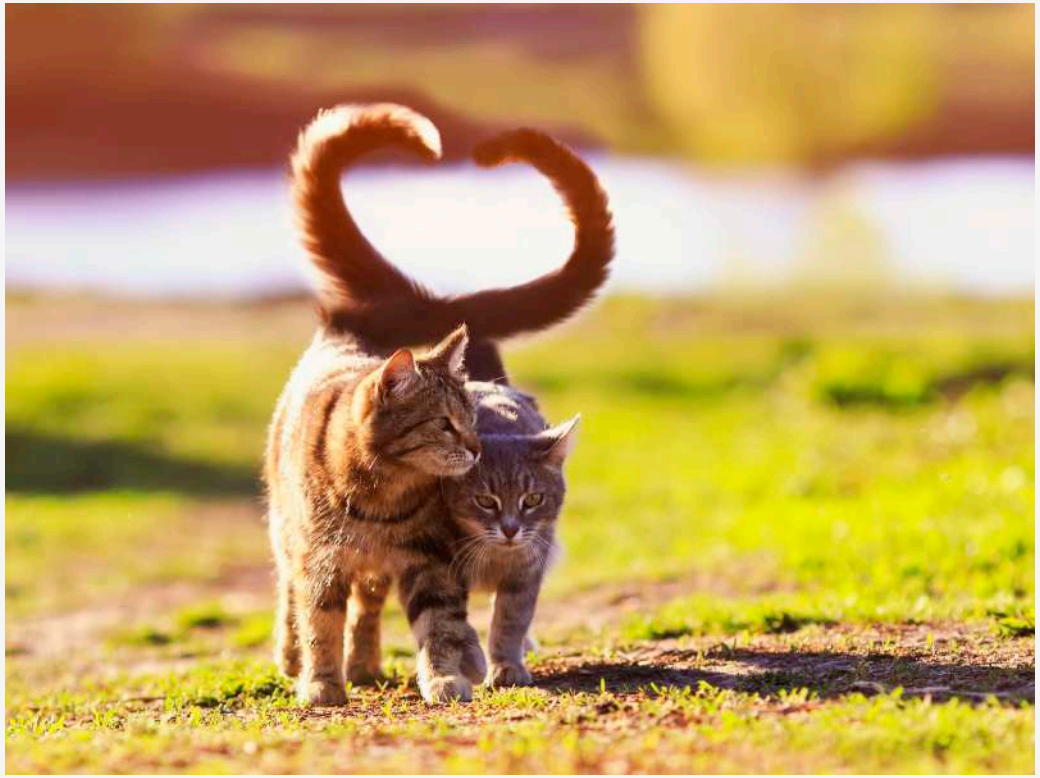
la gestione del conflitto cercando di individuare soluzioni condivise

la valorizzazione di sé e dell'altro

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE è caratterizzata da: tono di voce fermo, caldo, ben modulato, sguardo diretto, aperto, franco, atteggiamento rilassato

LA COMUNICAZIONE ASSERTIVA stabilisce una relazione paritaria e permette di comprendersi valorizzando i reciproci punti di vista

Alcune frasi «assertive»



IO PENSO / CREDO CHE ....

HO L'IMPRESSIONE CHE ....

SECONDO ME ....

IN CHE MODO ....

PERCHÉ? ....

ESAMINANDO LA QUESTIONE…

RITENGO PROBABILE CHE ....

VALUTIAMO INSIEME SE ....

PONIAMOLI A CONFRONTO

PASSIVO	ASSERTIVO	AGGRESSIVO
INVENTA SCUSE, DICE BUGIE, SVICOLA	ARGOMENTA IN MODO CHIARO ED ESPLICITO	IMPONE LE SUE IDEE, SENZA IPOTESI DI REVISIONE
EVITA SITUAZIONI E PERSONE 'SCOMODE'	UTILIZZA LE DIFFICOLTA' PER MIGLIORARE	MANIPOLA LE SITUAZIONI A PROPRIO FAVORE
TENDE A SACRIFICARSI (E POI A LAMENTARSI)	ESPRIME CON TRASPARENZA LE SUE IDEE ED ESIGENZE	RITIENE DI AVERE SEMPRE RAGIONE E SOLO DIRITTI
RIMANDA LE DECISIONI, ASPETTANDO CHE ALTRI LE PRENDANO	AFFRONTA LE DECISIONI, CON LA VOLONTA' DI CONTRIBUIRE	PRENDE LE DECISIONI E POI LE IMPONE
SI SCUSA A PRESCINDERE … SENTENDOSI SEMPRE IN DIFETTO	SA SCUSARSI QUANDO SBAGLIA POSIZIONE	E' CONVINTO DI NON SBAGLIARE MAI
SI SOTTOVALUTA	SI CONFRONTA	SI SOPRAVVALUTA
PREFERISCE NON AVERE RESPONSABILITA'	DESIDERA LA PROPRIA RESPONSABILITA'	AMMETTE SOLO IL COMANDO

Qual è il comportamento assertivo?

- Sei rimasto al telefono con un collega per un po' … e ora vorresti chiudere la conversazione …

  - Fingi di essere interrotto da un'altra telefonata …
  - Espliciti l'esigenza di avere altre attività da portare avanti
  - Interrompi la comunicazione frettolosamente

- Un collega ti chiede un passaggio in stazione, ma tu hai in realtà altre commissioni da fare …

  - Gli rispondi che devi fermarti più a lungo in ufficio … (e aspetti che esca)

  - Gli proponi di portarlo sino alla fermata del bus (che rimane sulla strada)

  - Gli dici che hai altro da fare

Qual è il comportamento assertivo?

- Desideri un aumento di stipendio e ti trovi da solo con il tuo responsabile …

  - Chiedi se per caso sono previsti aumenti nell'anno in corso …

  - Parlando dei tuoi risultati, ti confronti sul desiderio di un aumento

  - Affermi di volere un aumento, perché ritieni di meritarlo

- Un collega ti chiede di aiutarlo a finire un lavoro, ma tu hai altre attività da gestire …

  - Ti sacrifichi sapendo che poi dovrai svolgere di fretta il lavoro restante

  -Espliciti le tue priorità, dando la tua disponibilità alla fine della giornata

  - Rispondi che non ti è possibile aiutarlo perché hai troppo da fare

Diciamolo in altro modo….

Siete dei razzisti

Ci sentiamo discriminati/e

Vuoi sempre avere ragione tu

Faccio fatica ad esprimere le mie ragioni

Non vuole capire

Mi sento incompreso/a

Non c’è verso di farsi ascoltare da te

Mi sento poco ascoltato/a

Non mi tiene in nessuna considerazione

Mi sento poco considerata/a

I miei sentimenti non ti interessano

Mi sento poco amato/a

RISOLVIAMO INSIEME I CONFLITTI: ESERCITAZIONE

Dividiamoci in piccoli gruppi, sia in aula sia online

Fase 1: riportiamo/inventiamo/costruiamo una situazione conflittuale

Fase 2: passiamola a un altro gruppo

Fase 3: risolviamo i casi dei nostri colleghi

Fase 4: condividiamo le nostre soluzioni

IN SINTESI GESTIRE IL CONFLITTO

E'… ESSERE COME IL «BI-ALBERO»

La felicità è conoscere e meravigliarsi.
(Jacques Cousteau)

Grazie di

barbara.martini@gmail.com