

## GESTIONE DEI CONFLITTI

### Riconoscerli

I conflitti solitamente non sono trattative, ma controversie, scontri, divergenze più o meno gravi, che intervengono inevitabilmente nella vita di persone e di aziende. Anche se non è facile capirne la gravità, è importante arrivare a stabilirne il grado per decidere se, quando e come affrontarli. Paradossalmente potrebbero essere dei falsi conflitti, mascherati come reali da particolari circostanze, e pertanto destinati a svanire senza alcun intervento. Il grado di gravità dei conflitti è tanto più elevato quanto più intensa è la volontà di ogni parte coinvolta di prevalere sull'altra. Anche l'ipotesi che ogni parte si comporti positivamente non è sempre scontata. In linea generale una gestione ottimale si basa sulla separazione delle persone dai problemi, sulla condivisione di una soluzione accettabile (win-win), con l'ascolto di tutti e che tenga conto degli interessi di tutti gli attori coinvolti. Tuttavia prevale spesso la tendenza ad imporre il proprio punto di vista senza fare concessioni alla controparte

### Esprimerli, identificarli

Articolare quello che appare:

#### **Conflitto costruttivo**

Contrasto sui contenuti, idee da entrambe le parti per un obiettivo comune, lato positivo del conflitto che conduce a nuove idee

#### **Conflitto distruttivo**

Competizione, con idee imposte, perdita di fiducia e isolamento delle parti. Aspetti negativi e nessun lavoro efficace

> Riconoscere l'esistenza di un conflitto e accettarne sia la sua composizione che la sua mancata risoluzione

> Obiettivi personali (comportamenti, comunicazione, valori, ruoli, poteri, competizioni per l'autorità)

> Obiettivi aziendali (strategie, decisioni, problem solving)

> Interessi di primo piano

> Conflitti in gruppi di lavoro

### Risolverli

Proporre una soluzione, definendo i propri obiettivi e suggerimenti

Risultati:

> Atteggiamento generale di scarso impegno o di rinuncia, per eccessivo timore e bassa autostima

(lose-lose)

> Compiacenza: cooperazione, ma debole sostegno alle proprie idee e accettazione delle idee della controparte (win-lose)

> Compromesso: entrambe le parti soddisfatte (win-win)

Forzatura:

> Forte prevalenza di una delle parti, scarsa collaborazione (win-lose)

Problem solving: definire il vero problema, individuare tutte le possibili soluzioni, selezionare la migliore, creare un piano d'azione

### Comportamenti

> Chiarezza di esposizione

- > Concretezza
- > Abilità relazionali e di comunicazione
- > Criteri oggettivi di valutazione
- > Diffuso ascolto
- > Questioni personali da evitare
- > Linguaggio del corpo
- > Rispetto
- > Pazienza
- > Positivo spirito di collaborazione per una rapida e definitiva soluzione
- > Evitare trasferimento dei conflitti al futuro attraverso soluzioni parziali, temporanee e limitate
- > Evitare pregiudizi e atteggiamenti di rabbia e di prepotenza
- > Non cercare l'eliminazione della controparte
- > Libertà di critica, ma non alle persone
- > Libertà di dissenso
- > Evitare l'attacco, esercitare empatia
- > Ricerca del miglior risultato possibile
- > Atteggiamento super partes, se richiesto per la risoluzione di conflitti
- > Implementazione delle decisioni concordate
- > Sottolineare benefici, cioè i vantaggi per le parti se accettano la soluzione proposta
- > Ricevere feedback dall'opposizione

## Note

Più lunga la discussione, maggiore l'apprendimento delle controparti.

E' raccomandabile essere comprensivi e non essere troppo attaccati ai dettagli. Esiste infatti una linea di demarcazione tra l'essere orientati ai dettagli e l'essere saturati di dettagli, al punto di impedire la decisione.

**E' meglio andare a letto arrabbiati che perdere il controllo della propria rabbia.**

Se l'azienda deve crescere dobbiamo applicare gli stessi sforzi e la stessa urgenza alle buone relazioni di lavoro.

Le frasi da pronunciare durante una disputa, passando dal **positivo al negativo**:

Come vede la situazione?

Facciamo una sosta

Qual'è un compromesso accettabile?

Capisco quello che lei dice

Lei sta diventando isterico

Lei si sbaglia

Scusi, ma...

Un tempo esisteva il vecchio mansionario ufficiale, scritto e approvato da HR. che stabiliva quello che il dipendente doveva e non doveva fare). Ancora oggi gli americani lo chiamano PIP (Performance Improvement Plan). Se pensiamo di obbligare un dipendente ad obbedire al PIP dobbiamo chiederci che cosa avremmo dovuto fare **prima**.

**Un capo deve combattere come se avesse ragione, ma deve ascoltare come se avesse torto**