



Ingegneri efficaci: Gestione del conflitto

***Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle.
Focus sulla gestione del conflitto***

Prof. Daniele Malaguti
Docente di psicologia clinica e del lavoro
Università di Trento

Roma, 11 e 18 giugno 2024



Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle

Focus sulla gestione del conflitto

Prima sessione



Le competenze trasversali

Quelle caratteristiche personali che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte di una richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono ormai ritenute essenziali al fine di produrre la trasformazione di un sapere professionale in un comportamento lavorativo efficace [Isfol]





Le capacità del manager efficace

1. Comunicazione orale (incluso ascolto)
2. Gestione del tempo e dello stress
3. Gestione delle decisioni individuali
4. Gestione delle persone
5. Riconoscimento, definizione e soluzione di problemi
6. Motivare e influenzare gli altri
7. Delegare
8. Definire e articolare obiettivi
9. Autoconsapevolezza
10. Team building

Fonte: Whetten, D.A. e Cameron, K.S., *Developing Management Skills*, Upple Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 2005⁶

Campione: 402 manager di organizzazioni finanziarie, salute, istruzione, pubblica amministrazione (government)



Diventare un team

Tuckman [1965]

Wheelan [1994]

✂ Forming

✂ Dipendenza e inclusione

✂ Storming

✂ Controdipendenza e conflitto

✂ Norming

✂ Fiducia e struttura

✂ Performing

✂ Lavoro

✂ Adjourning

✂ Fine del gruppo



Definire il conflitto

- «Conflitto sociale è un'interazione tra agenti (individui, gruppi, organizzazioni, ecc.) in cui almeno un attore percepisce un'incompatibilità con uno o più altri attori nella dimensione del pensiero e delle percezioni, nella dimensione emozionale e/o nella dimensione della volontà in una maniera tale che la realizzazione venga ostacolata da un altro attore» [Glasl 1997].



Definire il conflitto: cosa manca?

- «Un conflitto si dà ogniqualevolta si hanno azioni tra loro incompatibili» [Deutsch 1973].
- «Il conflitto è un disaccordo tra individui o gruppi che divergono per atteggiamenti, credenze, valori, bisogni»



Le fonti di conflitto

✂ Obiettivi

✂ Risorse

✂ Percezioni

- su di sé
- sull'altro
- sulla situazione
- sulla relazione e le aspettative

✂ Potere

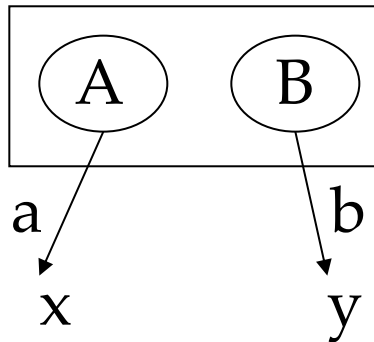
✂ Valori e sistemi di valori

✂ Sentimenti ed emozioni

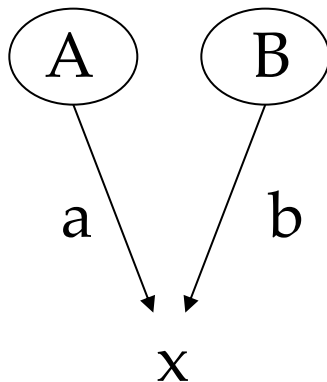
✂ Bisogni



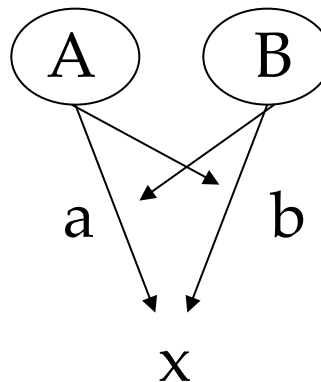
Tipi di conflitto



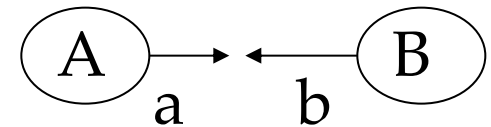
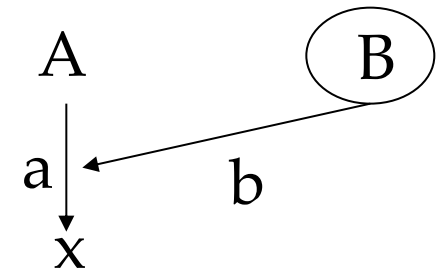
I. Divergenza



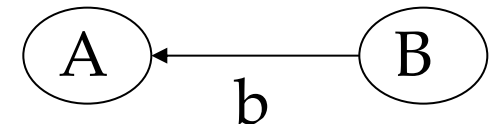
II. Concorrenza



IIa. Competizione



III. Ostacolo



IV. Aggressione



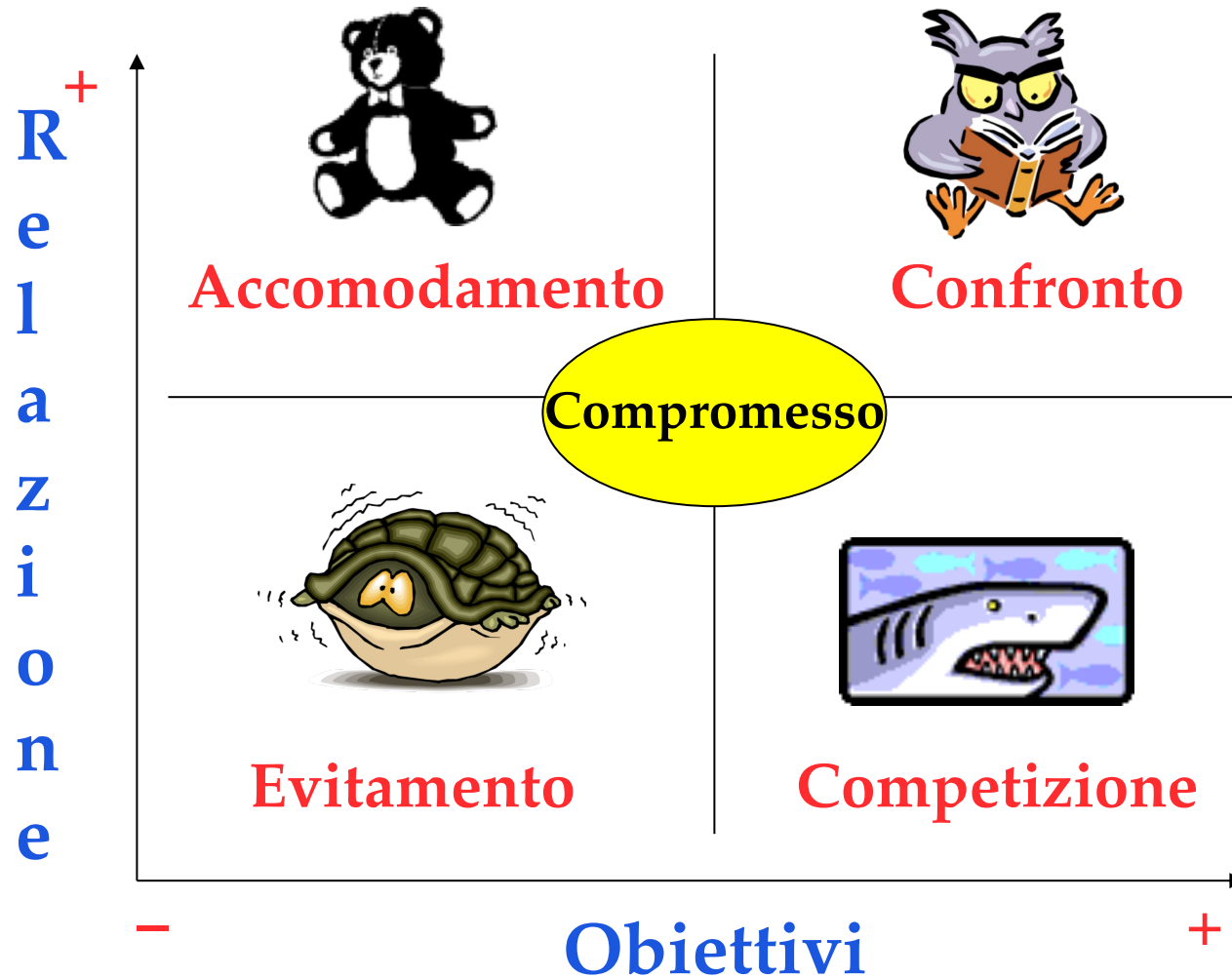
Le competenze trasversali: come riconoscerle e svilupparle

Focus sulla gestione del conflitto

Seconda sessione



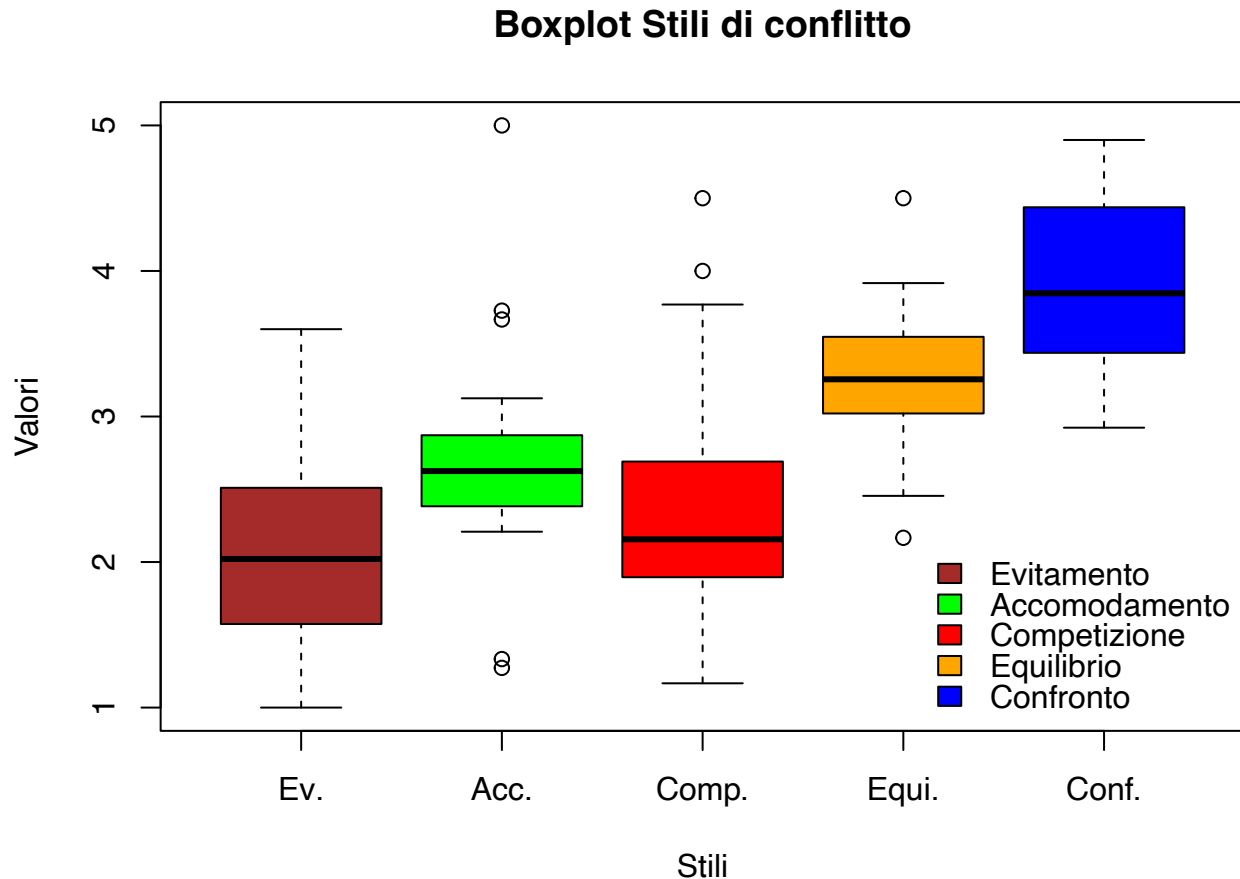
Gli stili di conflitto



Fonte: Rahim [1983 in Malaguti 2018]



Gli stili di conflitto emersi dalla sessione tecnica



Fonte: Dati elaborati da D. Malaguti su questionario di D. Malaguti e U. Merlone, *Questionario sugli stili di conflitto*, Università di Trento e Università di Torino.



Le emozioni nel conflitto

☀️ **Fiducia:** se la relazione tra le parti è improntata sulla fiducia, nelle situazioni conflittuali, soprattutto interpersonali, si evitano atteggiamenti competitivi, dove una parte sovrasta l'altra, o stili orientati all'evitamento, dove quindi non si entra in relazione proprio per evitare il conflitto



Le emozioni nel conflitto

Paura

- ✂️ paura di perdere ciò per cui si entra in conflitto (i propri obiettivi)
- ✂️ paura di non essere ascoltati
- ✂️ paura di non essere compresi
- ✂️ paura che si fraintenda la propria disponibilità all'ascolto come debolezza e arrendevolezza
- ✂️ paura di perdere la propria immagine positiva



Le emozioni nel conflitto

Rabbia: all'origine della rabbia abbiamo la **frustrazione**, ovvero un ostacolo che impedisce di realizzare le nostre aspettative. Nel conflitto la **rabbia può essere alimentata:**

- 💡 dal mancato riconoscimento della controparte
- 💡 dalla procrastinazione
- 💡 dal mancato ascolto, dall'essere fraintesi
- 💡 dal ricevere sempre le medesime risposte alla presentazione delle proprie istanze (il cosiddetto «muro di gomma»)
- 💡 dal dover cedere su alcuni punti per ottenerne altri (come nel compromesso)



Alcuni aspetti relazionali del conflitto [Fisher e Shapiro 2012]

- ✦ Apprezzamento: riconoscere l'altro e farsi riconoscere dall'altro
- ✦ Affiliazione: trovare elementi comuni
- ✦ Status



Aumentare la relazione: la dimensione emotiva 1 [Fisher e Shapiro 2012]

- ✨ Le esigenze primarie: **Apprezzamento**
- Capire il punto di vista altrui
 - Dare valore a ciò che ognuno pensa, prova o fa
 - Comunicare il proprio apprezzamento con parole e fatti
 - Farsi apprezzare
 - Chiedere tempo per farsi ascoltare
 - Adeguare il messaggio in modo che recepito correttamente (messaggio io)
 - Usare metafore che permettano l'immedesimazione
 - Usare pochi concetti importanti (a chi; cosa vogliamo che facciano o capiscano; pro e contro della scelta di ascoltare)
 - Chiedere agli altri cosa hanno capito



Aumentare la relazione: la dimensione emotiva 2 [Fisher e Shapiro 2012]

✦ Le esigenze primarie: **Status**

- Status sociale: valore attribuito a una posizione in una organizzazione o in un sistema sociale
- Status particolare: valore attribuito a una posizione per abilità particolari, esperienza, cultura



Aumentare la relazione: la dimensione emotiva 3 [Fisher e Shapiro 2012]

✦ Le esigenze primarie: **Autonomia**

- Espandere la propria autonomia:
 - Avanzare proposte (Voice: quale problema, cosa influenzare, quale proposta, a chi)
 - Creare opzioni
- Evitare di limitare l'autonomia altrui
 - Consultare stakeholder invisibili o colleghi
 - Prendere decisioni con il metodo I-C-N
 - INFORMARE
 - CONSULTARE
 - NEGOZIARE



Negoziare

Harvard Negotiation Project

1. Distinguere le persone dai problemi
2. Definire le fonti di conflitto
3. Concentrarsi sui bisogni e interessi condivisi
4. Sviluppare diverse alternative di mutuo beneficio
5. Valutare le alternative utilizzando criteri oggettivi e condivisi
6. Provare e riprovare



Cosa possiamo portarci via: alcuni punti di cui tenere conto

- Il conflitto presenta due dimensioni importanti: la relazione e gli obiettivi
- Non esiste un solo modo di gestire il conflitto e tutte le strategie sono ugualmente valide: attenzione alla dinamica competizione-confronto
- L'importanza delle fonti di conflitto: definire la fonte permette di individuare le strategie di conflitto più opportune
- Sviluppare fiducia, ovvero curarsi della relazione tra le parti permette di mettere in atto stili di gestione basati sul confronto
- Sviluppare fiducia comporta tuttavia competenze complesse:
 - consapevolezza dei propri bisogni
 - capacità di contenere i propri bisogni
 - competenze comunicative e di ascolto dei bisogni altrui
 - e, soprattutto, la convinzione che ascoltare i bisogni della controparte non significa accettarli o cedere sui propri



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Daniele Malaguti

www.danielemalaguti.it

daniele.malaguti@unitn.it

