



DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Cinque modi di affrontare i conflitti

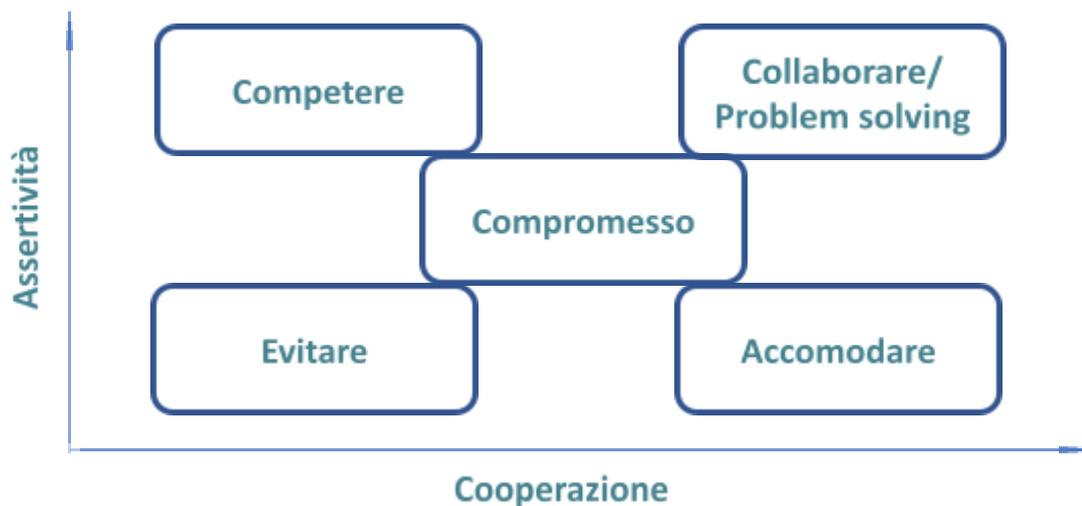


Cinque modi di affrontare i conflitti¹

In situazioni di conflitto, possiamo descrivere il comportamento di una persona lungo due dimensioni fondamentali*:

- (1) l'**assertività**, ovvero la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le proprie esigenze, e
- (2) la **cooperazione**, ovvero la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le esigenze dell'altra persona.

Queste due dimensioni del comportamento possono essere utilizzate per definire cinque metodi di gestione dei conflitti, e sono illustrate di seguito:



Competere

La competizione è uno stile conflittuale che emerge quando una persona è assertiva ma non cooperativa. Si tratta di un approccio basato sul potere in cui qualcuno dà priorità ai propri obiettivi, spesso a scapito degli altri. Questo stile può comportare l'uso dell'autorità, dell'influenza o della perseveranza per ottenere un risultato. La competizione può manifestarsi sotto forma di difesa dei propri diritti, difesa di una convinzione che si ritiene corretta o sforzo per avere la meglio in un disaccordo.

Come si manifesta questo approccio nella pratica?	Benefici della competizione	Costi di un uso eccessivo della competizione	Un uso insufficiente potrebbe causare...
<ul style="list-style-type: none"> ● Discussioni o dibattiti ● L'uso di rango, posizione o influenza ● Affermare le proprie opinioni o sentimenti ● Rimanere fermi sulle proprie posizioni ● Esprimere chiaramente la propria posizione 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permette di agire rapidamente ● Prendere decisioni impopolari ● Difendere le questioni fondamentali ● Proteggere i propri interessi ● Permette di testare gli assunti altrui 	<ul style="list-style-type: none"> ● Può danneggiare le relazioni, la motivazione, la responsabilizzazione ● Compromette la ricezione di feedback e diminuisce l'apprendimento ● Può creare risentimento negli altri ● Decisioni sub-ottimali ● Blocca e porta all'escalation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Influenza limitata ● Rispecchiare l'indecisione ● Ritardi nell'agire nelle emergenze ● Ostacola contributi diversi ● Mancanza di direzione quando il consenso è assente

¹ Il presente documento e le descrizioni si basano sullo strumento Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).

Collaborare / Problem Solving

La collaborazione, talvolta definita anche problem solving, si verifica quando una persona è assertiva e cooperativa allo stesso tempo. In questo approccio, l'obiettivo è lavorare insieme per trovare una soluzione che soddisfi le esigenze di tutte le parti coinvolte. Ciò richiede un'analisi più approfondita della questione, l'identificazione delle reali preoccupazioni di entrambe le parti e la creazione di una soluzione che vada bene per tutti. La collaborazione può comportare l'apprendimento delle reciproche prospettive, la condivisione delle risorse invece che la lotta per ottenerle, o il brainstorming di nuove opzioni per superare le sfide interpersonali.

Come si manifesta questo approccio nella pratica?	Benefici della collaborazione	Costi di un uso eccessivo della collaborazione	Un utilizzo insufficiente potrebbe causare...
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacità di ascoltare, comprendere ed entrare in empatia ● Confronto non intimidatorio ● Sforzo per soddisfare tutti i desideri ● Analisi degli input e condivisione ● Identificazione delle preoccupazioni sottostanti ● Ricerca di soluzioni alternative insieme 	<ul style="list-style-type: none"> ● Integrazione delle prospettive e miglioramento delle posizioni iniziali ● Incentivazione della creatività ● Scambio aperto di informazioni e apprendimento ● Ottenere impegno e coinvolgimento per sforzi comuni ● Migliorare le relazioni ● Progresso in questioni irrisolte e complesse 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dispendioso in termini di tempo per questioni di poco conto ● Mette alla prova l'energia emotiva ● Responsabilità diffusa ● Rischio di diventare il problem-solver di tutti ● Sovraccarico di lavoro ● Rischio di sfruttamento dovuto dalla disponibilità e l'apertura 	<ul style="list-style-type: none"> ● Privazione dei vantaggi reciproci ● Mancanza di impegno ● Basso livello di empowerment, responsabilizzazione ● Perdita di innovazione

Compromesso

Il compromesso si colloca a metà strada tra l'assertività e la cooperazione. Questo stile si concentra sul raggiungimento di una soluzione pratica e accettabile che soddisfi parzialmente entrambe le parti. In genere comporta concessioni reciproche: ciascuna parte rinuncia a qualcosa per ottenere qualcos'altro. Il compromesso va oltre il comportamento che evita, affrontando la questione; tuttavia, non approfondisce quanto la collaborazione. Esempi comuni includono la divisione della differenza, la negoziazione di compromessi o il raggiungimento rapido di una soluzione equa.

Come si manifesta questo approccio nella pratica?	Benefici del compromesso	Costi di un uso eccessivo del compromesso	Un uso insufficiente potrebbe causare...
<ul style="list-style-type: none"> ● Negoziazione ● Incontrarsi nel mezzo ● Fare concessioni ● Valutare il valore 	<ul style="list-style-type: none"> ● Risolve questioni di moderata importanza ● Raggiunge accordi accettabili/equi ● Perdite e vittorie bilanciate per entrambe le parti ● Crea soluzioni temporanee ● Affronta i vincoli di tempo ● Buoriduce la tensione 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perdita della visione d'insieme ● Mancanza di fiducia e frustrazione latente ● Rischio di apparire debole ● Clima cinico dovuto da un accordo superficiale ● Semplifica troppo le differenze 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diverbi non necessari ● Frequenti lotte di potere ● Incapacità di negoziare in modo efficace

		<ul style="list-style-type: none"> ● Soluzioni sub-ottimali ● Possibile riemersione delle questioni 	
--	--	---	--

Evitare

L'evitamento viene utilizzato quando qualcuno non è né assertivo né cooperativo. Anche se può sembrare negativo, spesso riflette la decisione di rimandare o eludere il conflitto fino a quando non si presenta un momento più opportuno. In questa modalità, l'individuo non persegue attivamente i propri interessi né quelli dell'altra parte. L'evitamento può assumere la forma di rimandare la discussione, allontanarsi diplomaticamente o persino ritirarsi completamente da una situazione di tensione.

Come si manifesta questo approccio nella pratica?	Benefici dell'evitare	Costi di un uso eccessivo dell'evitare	Un uso insufficiente potrebbe causare...
<ul style="list-style-type: none"> ● Elusione ● Cambiare argomento ● Lasciare la stanza, non seguire davvero ● Evitare argomenti o persone difficili ● Astenersi dall'intervenire direttamente ● Osservare lo svolgersi della situazione ● Capacità di lasciare le cose irrisolte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trascura questioni di poco conto ● Riduce le tensioni e lo stress ● Guadagna tempo per creare condizioni più favorevoli ● Permette di conoscere i propri limiti ● Consente di stare alla larga dai pericoli ● Consente agli altri di assumersi la responsabilità ● Riconosce i problemi come sintomi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mancanza di input dalla propria parte ● Può ostacolare il progresso ● Può rafforzare gli stereotipi ● Decisioni prese per default ● Deterioramento dei problemi irrisolti ● Clima di circospezione 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ostilità/risentimento a causa di un confronto eccessivo ● Sovraccarico di lavoro, troppe cause da affrontare ● Mancanza di definizione delle priorità/delega

Accomodare

L'accomodante è una persona cooperativa ma poco assertiva, l'opposto del competitivo. Questo stile enfatizza il soddisfacimento dei bisogni dell'altra persona, a volte a scapito dei propri. Spesso comporta il sacrificio di sé o la messa da parte delle preferenze personali per amore dell'armonia. Alcuni esempi sono cedere a un altro punto di vista, seguire le indicazioni di qualcuno nonostante si abbiano delle riserve, o scegliere di dare generosamente senza aspettarsi nulla in cambio.

Come si manifesta questo approccio nella pratica?	Benefici dell'accomodare	Costi di un uso eccessivo dell'accomodare	Un uso insufficiente potrebbe causare...
<ul style="list-style-type: none"> ● Rinunciare ai propri desideri ● Altruismo ● Concedere con grazia ● Obbedienza ● Capacità di cedere ● Ritirarsi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dimostra ragionevolezza ● Consente di limitare i danni e apportare riparazioni ● Sostiene le esigenze degli altri ● Promuove la buona volontà ● Mantiene la pace, ripristina l'armonia ● Mantiene la giusta prospettiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Idee trascurate ● Sacrificio dei propri valori ● Motivazione ridotta ● Influenza limitata, perdita di rispetto da parte degli altri ● Perdita di contributo ● Anarchia ● Rischio di sfruttamento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mancanza di intesa ● Morale basso ● Ottenimento di una reputazione di 'persona rigida' ● Incapacità di cedere ● Aumento delle perdite e della resistenza in situazioni senza speranza

Domande di riflessione

1. Quale stile si ritrova naturalmente ad adottare nelle situazioni di conflitto?
 1. Quali potrebbero essere i 2-3 punti di forza principali di questo approccio applicato al suo contesto e al suo ruolo? Riesce a ricordare un'occasione in cui il suo stile favorito di gestione dei conflitti ha contribuito a risolvere efficacemente una situazione? Cosa ha imparato da quell'esperienza?
 2. Quali potrebbero essere i rischi o i costi del suo approccio favorito? Ci sono stati casi in cui il suo stile potrebbe aver causato malintesi o conseguenze indesiderate? Quali sono stati?
 3. In quali situazioni particolari il suo stile favorito potrebbe limitare la crescita e ostacolare il raggiungimento della sua missione?

2. Sulla base delle varie descrizioni sopra elencate, quanto si sente a suo agio nell'utilizzare altri stili di conflitto? Quali supposizioni o paure le impediscono di esplorarli più spesso? Quali potrebbero essere i vantaggi di ampliare il suo repertorio di stili di conflitto?
 1. C'è un approccio particolare che riconosce come il meno preferito? Cosa lo rende così scomodo per lei?
 2. Quali potrebbero essere 1 o 2 punti di forza di questo approccio?
 3. Quali potrebbero essere 1 o 2 punti deboli di questo approccio?

3. Pensi a qualcuno nella sua comunità o nel suo ambiente di lavoro che ha uno stile diverso dal suo: quale pensa sia il suo stile di conflitto più confortevole?
 1. In che modo questa differenza negli approcci al conflitto potrebbe portare a malintesi?
 2. In che modo questa differenza potrebbe portare benefici alla sua vita comunitaria e alla sua missione?

4. Pensi a un conflitto che ha dovuto affrontare di recente. In che modo l'adozione di uno stile diverso (ad esempio, collaborare invece di assecondare) avrebbe potuto cambiare il risultato?

5. Quali inviti o opportunità vede per crescere nel suo approccio al conflitto?

Domande di riflessione da condividere con il suo team

Consideri l'utilizzo di questo quadro di riferimento sugli stili di conflitto come un modo per discutere le modalità di gestione dei conflitti all'interno del suo team. A volte, all'interno di un team, ci concentriamo sulla discussione di compiti specifici che dobbiamo realizzare, ma non dedichiamo abbastanza tempo a riflettere e condividere se il modo in cui il nostro team comunica e gestisce i conflitti possa supportare o meno il completamento di questi compiti. Discutere di come i membri del suo team affrontano i conflitti

può aiutare ad avviare una conversazione sulla creazione di norme a supporto della comunicazione e delle relazioni all'interno del team.

1. A quali stili tendono naturalmente i membri del suo team? E lo stile del team leader?
2. Sulla base degli approcci individuali dei membri del suo team, quale ritiene sia lo stile principale utilizzato dal suo team (come collettivo) durante le conversazioni difficili?
 1. In che modo la combinazione di stili del suo team ha influenzato il modo in cui il suo team affronta i conflitti?
 2. In che modo il suo team affronta i conflitti in modo produttivo e in che modo potrebbe migliorare?
3. Chieda a ciascun membro del team di condividere pratiche o norme che potrebbero essere utili quando si tratta di discutere argomenti controversi o difficili per il team.

Alcuni esempi potrebbero essere:

- *creare un ordine del giorno in modo che i membri del team non siano sorpresi da un argomento*
- *dare a ciascuno la possibilità di condividere le proprie opinioni prima di iniziare una discussione*
- *prevedere un momento di riflessione nel contesto della riunione*
- *assumere il ruolo di "avvocato del diavolo" in modo che tutte le alternative siano discusse*