

Laboratorio di formazione

***“La gestione del conflitto nelle
organizzazioni socio – sanitarie”***

2013

La definizione di Conflitto

“Il conflitto è quella situazione che si determina tutte le volte che su un individuo agiscono contemporaneamente due forze psichiche di intensità più o meno uguale, ma di opposta direzione” Kurt Lewin

La definizione di Conflitto

I Conflitti operano in genere a tre livelli:

- *intrapersonale*: ogni volta che dobbiamo effettuare scelte tra desideri, bisogni contrapposti
- *interpersonale*: quando due persone sono in disaccordo perché hanno posizioni e/o obiettivi divergenti
- *intergruppo*: nei casi di dispute tra gruppi diversi e/o Nazioni

La definizione di Conflitto

Il conflitto è ancora percepito come patologia della relazione, quando è possibile da evitare e quando non è possibile da eliminare in tempi brevi.

Studi attuali partono invece da una premessa diversa:

Il conflitto è un motore del cambiamento e, in un'ottica creativa e costruttiva, è una preziosa risorsa da utilizzare nella sua potenziale qualità generatrice

Una nuova mappa concettuale del conflitto

Novara fornisce alcune idee base sul conflitto che risultano innovative rispetto al significato storico del termine:

....vera e propria alfabetizzazione che ci porti ad acquisire al livello primario, relazionale, la capacità di stare dentro il conflitto e la diversità come momento di crescita, e non più come un fattore di paura o di minaccia..... Le vere relazioni umane consentono il conflitto, ossia il confronto, lo scambio, la divergenza e l'opposizione

Il conflitto: naturale, strutturale, permanente

Secondo Dudley Weeks il conflitto è:

Un “prodotto naturale della diversità”, una componente ineliminabile, strutturale e permanente delle relazioni umane.

I conflitti fanno parte del nostro agire umano e quindi non sono né negativi né positivi, bensì hanno un potenziale distruttivo così come ne hanno uno creativo.

Il conflitto: da crisi a sintomo a risorsa

La crisi

Il conflitto non è necessariamente espressione di una patologia ma ciò non significa che non sia espressione di una fase di CRISI che può portare:

apertura al cambiamento

o

riproporsi della crisi se non affrontata adeguatamente

La crisi

Scaparro definisce la crisi nel seguente modo:

È un momento, più o meno frequente, di durata limitata ma ineliminabile, in cui abbiamo grandi opportunità di crescita:

“io concepisco la vita come un succedersi di macro e microcrisi di equilibri preesistenti e non posso fare a meno di osservare....che si esce dalla crisi se questa non è vissuta catastroficamente come **fine-del-mondo** ma come **fine-di-un-mondo**, se cioè si intravede un superamento, uno sbocco...”

DA MALATTIA A SINTOMO

Se il conflitto non viene più percepito come patologia si riesce a trasformarlo da malattia a sintomo:

un feed back naturale nel processo di costruzione della conoscenza, un indicatore di malessere utile per chi è capace di porsi in ascolto.

DA SINTOMO A RISORSA

Bisogna considerare il conflitto come

RISORSA DESCRITTIVA di qualcosa da scoprire.

LUHMAN, nella sua teoria sui sistemi sociali, attribuisce al conflitto la funzione insostituibile di indicatore di disfunzioni nel sistema sociale distruggendo “la pretesa globale del sistema di essere complessità già ridotta e ordinata”.

IL CONFLITTO COME OPPORTUNITÀ

Conflitto: non patologia ma campanello di allarme

L'attenzione si sposta dalla ricerca di strumenti per eliminare il conflitto al cercare di comprendere i suoi possibili significati.

Non si tenta di cancellare la controversia ma di capire cosa l'ha causata: difficoltà relazionali, comunicative, mandati operativi non condivisi, disfunzioni del sistema, definizioni di ruoli e compiti ambigui et....

LE RISPOSTE AL CONFLITTO

C'è un rapporto fra la nostra idea di conflitto
e le nostre azioni???

Percepire una controversia come un'opportunità di crescita o meno, influenza come ci predisponiamo ad affrontarla, condiziona il nostro stile conflittuale e di conseguenza lo sviluppo dinamico del conflitto stesso.

RAPPORTO TRA IDEA DEL CONFLITTO E STILE CONFLITTUALE

PREMESSA: LO STATO NATURALE DELLE RELAZIONI È L'ARMONIA	PREMESSA: LO STATO NATURALE DELLE RELAZIONI NON È L'ARMONIA
Quindi il conflitto è	Quindi il conflitto è
... un incidente di percorso, un elemento di disturbo e di disordine nella relazione	... una dimensione strutturale della relazione
... un evento	... un processo
... una malattia (stato patologico)	... un sintomo (indicatore)
... una minaccia	... una risorsa, opportunità, necessità
	
Negazione del conflitto	Accettazione del conflitto
	
Stile elusivo, stile competitivo	Stile cooperativo

LE RISPOSTE AL CONFLITTO

Come agiamo di fronte ad un conflitto è molto importante, perché ci permette di iniziare un'esplorazione delle nostre reazioni, e di sperimentare il passaggio dalle reazioni alle intenzioni

Capire quale stile conflittuale mettiamo in atto durante una controversia è, quindi, il primo passo da compiere.

LE RISPOSTE AL CONFLITTO

Spesso le reazioni durante un conflitto sono dettate dalla spontaneità e non permettono l'elaborazione di una strategia di azione meditata.

Ci troviamo così ad agire secondo modalità comportamentali che ciascun individuo ha sviluppato nel corso delle proprie esperienze di conflitto e che quindi chiameremo:

STILI CONFLITTUALI

TIPOLOGIE DI STILI CONFLITTUALI

- ✓ **Stile Competitivo:** presenta forti componenti aggressivo – distruttive, è centrato sulla vittoria, le ragioni di una parte si devono affermare a danno dell'altra
- ✓ **Stile Cooperativo:** prevede comportamenti assertivi e mira a una soluzione con due vincitori, ossia mutuo beneficio;
- ✓ **Stile elusivo:** (conflittuale - acconflittuale) non è nè competitivo nè cooperativo, punta soprattutto ad evitare i conflitti.

TIPOLOGIE DI STILI CONFLITTUALI



Lo stile conflittuale non sarà sempre competitivo o cooperativo o elusivo. È più probabile che si diano risposte diverse a situazioni diverse, o che durante il processo del conflitto si passi da uno stile all'altro.

TIPOLOGIE DI STILI CONFLITTUALI

Non esiste un approccio migliore degli altri ma, a seconda della situazione, uno stile può essere più efficace di un altro:

IPOTESI FORMULATA:

Lo stile cooperativo sembra quello maggiormente efficace e funzionale quando si cerca un esito al conflitto che tenga conto, contemporaneamente:

- della soddisfazione dei bisogni;
- della qualità della relazione.

Ciò che distingue lo stile cooperativo dagli altri è la sua accettazione del conflitto come dimensione strutturale delle relazioni.

STILE ELUSIVO

Spesso quando non affrontiamo un problema rimandiamo il momento in cui ci dovremo confrontare con la realtà del conflitto.

Tale dimensione afferisce ad una concezione del conflitto inteso come patologia delle relazioni umane, come malattia che cercheremo di evitare e di allontanare dalle nostre esperienze quotidiane.

Questa modalità di affrontare il conflitto spesso rimanda solo la presa in carico del problema e, di solito, fa sì che il conflitto peggiori.

REAZIONI TIPICHE DELLO STILE ELUSIVO

- Non-risposte;
- Risposte incomplete;
- Cambi di argomenti;
- Scherzare sulle questioni in gioco invece di prenderle sul serio;
- Portare la discussione su un livello astratto generalizzando ed evitando così riferimenti personali;
- Fare dichiarazioni ambigue o ambivalenti;
- Concentrarsi su questioni semantiche o procedurali per non affrontare quelle sostanziali;
- Negare apertamente affermando “No guarda, ti sbagli, non c’è nessun problema...”

STILE COMPETITIVO

Evitare il conflitto non sempre è possibile:

può essere la controparte ad imporcelo,

oppure

può essere il conflitto stesso ad imporsi e a presentarsi

“come un campo da battaglia”

Ci si trova quindi costretti a cercare una strategia per affrontare la competizione.

STILE COMPETITIVO

Per analizzare due varianti possiamo ricorrere al pensiero di due grandi strateghi del passato:

- Il generale prussiano Karl Von Clausewitz
- Il pensatore cinese del VI-V secolo a.c. Sun-Tzu

Le loro intuizioni e le loro idee portano una visione del conflitto e della sua gestione che ancora oggi viene utilizzata per moltissime scuole di management e di marketing

STRATEGIE DELL'APPROCCIO COMPETITIVO

Anche nell'approccio competitivo ci sono vere e proprie tattiche:

- Attribuire la colpa ad altri;
- Minimizzare le proprie responsabilità;
- Pretendere cambiamenti di comportamento o riconoscimento di colpe;
- Fare domande ostili;
- Rifiutare ogni affermazione della controparte;
- Minacciare;
- Mettere in cattiva luce gli altri.

VALIDITA' O MENO DELLO STILE COMPETITIVO

Gestire un conflitto come fosse una simulazione bellica è di aiuto per ottenere esiti positivi???

Probabilmente in una contrattazione economica

ma

in un contesto professionale in cui la relazione, la propria reputazione e il benessere della controparte sono fondamentali???

La soluzione del problema ottenuta con la forza – psicologica verrà pagata con relazioni peggiori in futuro e senza miglioramenti durevoli.

Nella nostra visione delle relazioni professionali e interpersonali lo stile competitivo, più che risolvere i conflitti li alimenta e li perpetua

STILE COOPERATIVO

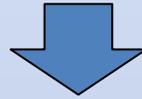
Per risolvere i nostri conflitti con esiti costruttivi dobbiamo trovare un modello di rappresentazione diverso da un campo di battaglia.

Si deve passare da una percezione del conflitto come fenomeno che è distruzione dell'ordine, esperienza negativa, patologia della relazione, a un'immagine di esso come espressione della diversità, che include anche la possibilità di migliorare la relazione.

STILE COOPERATIVO

Bisogna passare

Da una battaglia con interessi incompatibili



A una manifestazione di bisogni, valori e sentimenti
diversi nella relazione

Alcuni interessi alla base dei conflitti possono proprio essere
inconciliabili.

Dobbiamo quindi porci una domanda:

**QUALI CONFLITTI POSSONO ESSERE GESTITI
COOPERATIVAMENTE E QUALI NO?**

STILE COOPERATIVO

COMPORAMENTI

- . **ASSERTIVITA'**
- . **ASCOLTO ATTIVO**
- . **COMUNICAZIONE EFFICACE**
- . **ACCETTAZIONE DI RESPONSABILITÀ**
- . **UMILTÀ DI RICORRERE ALL'AIUTO DI TERZI SE IN DIFFICOLTÀ**

Vantaggi

- Senso di responsabilità e partecipazione
- Avvicina le posizioni
- Mi sento attivo
- Risultati efficaci, positivi di lungo periodo
- Rafforza i rapporti interni ai gruppi

- Crea fiducia e collaborazione
- Soddisfazione reciproca
- Migliora la relazione
- Creo un clima positivo
- Conosco meglio l'altro e mi arricchisco

Svantaggi

- Servono tempo ed energie
- E' più faticoso
- Devo rinunciare a massimizzare i risultati
- Richiede l'apprendimento di competenze comunicative

STILE COOPERATIVO

Wilmot e Hocker

suggerivano:

**"SE SIETE IN DUBBIO
COOPERATE"**