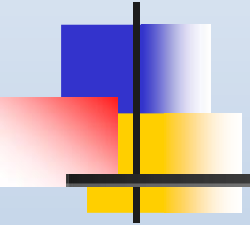




FORMAZIONE NEO DSGA

a.s. 2020-21



Il lavoro in squadra e la gestione dei conflitti

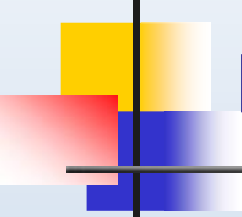
a cura del dott. Giambattista Rosato

LAVORO DI GRUPPO: COLLABORAZIONE E GESTIONE DEL CONFLITTO

- Che cos'è un Gruppo?

Un insieme di persone, è la risposta più semplice che ci viene di dare a questa domanda. Se riflettiamo ulteriormente potremo dire che, poiché ogni persona è un individuo con un proprio carattere ed una propria storia, un Gruppo è un insieme di diverse caratteristiche individuali.

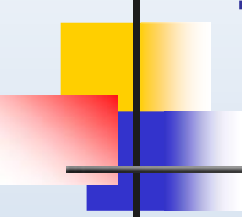
- Ma cosa succede quando individui diversi e che non si sono scelti, stanno insieme, cioè compongono un Gruppo? Per rispondere a questa domanda ci vengono in aiuto molti studi effettuati dagli psicologi



Comprendere e gestire il conflitto nelle dinamiche di gruppo

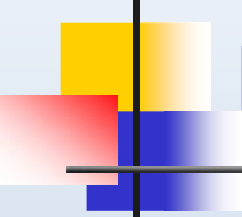
- Il conflitto all'interno di un gruppo di lavoro si manifesta quando persone, che per la natura del loro lavoro dipendono l'una dall'altra, hanno punti di vista diversi, interessi o obiettivi diversi o addirittura contrastanti.
- Il conflitto è una componente naturale e potenzialmente produttiva nell'ambito delle relazioni di gruppo e delle relazioni interpersonali. Infatti, il conflitto stimola il pensiero, fa sì che varie prospettive riguardo ad una situazione siano considerate e stimola i componenti del gruppo a comprendere meglio i fattori chiave in merito alla decisione da prendere. Tutto questo quando il conflitto è gestito bene, in modo consapevole e costruttivo.

Il lavoro in equipe - team

- 
- Nelle aziende, nella sanità, così come nella scuola si lavora in gruppo: significa che non solo 1 figura professionale si occupa di svolgere il lavoro, ma diverse, ognuna in modo interdipendente dalle altre.
 - Il lavoro d'equipe significa che il lavoro viene svolto da un "gruppo integrato", cioè da persone che lavorano in modo armonico tra di loro in continua correlazione, fatta di confronto, scambio pareri ecc.

pertanto è necessario:

1. Rispettare l'altro riconoscendogli dei valori / competenze
2. Riconoscere i propri limiti e sapere che l'altro può aiutarci ad operare meglio
3. Riconoscere la propria precarietà e sostituibilità (tutti sono utili e nessuno indispensabile)
4. Apprezzare il lavoro degli altri e comprendere
5. Esprimere il proprio parere liberamente, ma nel rispetto degli altri
6. Essere disponibili ad accettare le varie opinioni
7. Essere disponibili alla comunicazione, alla collaborazione
8. Avere autocontrollo
9. Porsi sempre con atteggiamento di problem – solving ricercando soluzioni ai problemi.



Il conflitto è un dato di fatto nelle relazioni umane

- L'aspetto centrale non è quello di decidere se stimolare o evitare il conflitto, bensì come gestirlo al fine di renderlo efficacemente produttivo per il lavoro di gruppo. A seconda di come è gestito il conflitto all'interno del gruppo può divenire costruttivo o distruttivo. Relazioni interpersonali efficaci facilitano dinamiche di comunicazione che stimolano costruttività.
- Approfondiamo queste due facce del conflitto all'interno di gruppi di lavoro.



Gestire i conflitti: la chiave è trovare un punto di incontro

- I conflitti sono inevitabili per questo bisogna saperli riconoscere, imparare a gestirli e mediarli in chiave positiva.
- È importante vederli come un'espressione di diversità di opinioni, un momento di crescita, sia nostro che del gruppo, e come una possibilità di migliorare le relazioni piuttosto che come problema negativo.
- Una delle regole peculiari è ricordarsi che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro.



3 tipi di conflitto:

1. Il conflitto **interpersonale** si può definire come un evento relazionale tra singole persone che si riscontra in vista di interessi, obiettivi, bisogni e punti di vista diversi tra due o più Persone

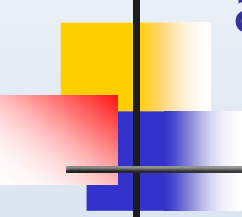
Il conflitto che interessa un gruppo può essere:

2. **Intragruppo** cioè tra i membri del gruppo (es. team collaboratori scolastici)
3. **intergruppi**, in cui conflitto avviene rispettivamente tra 2 diversi gruppi professionali (es. tra collaboratori e docenti)



Fonti o motivi del conflitto

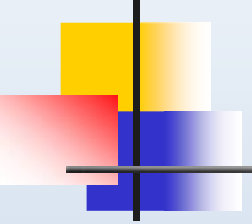
divergenza interessi, rancori passati,
non è sempre un dato o evento
oggettivo ma spesso è frutto di una
rappresentazione o percezione
soggettiva



Tutti i conflitti hanno delle cause che possono essere associate a svariati fattori individuali o situazionali.

Di seguito sono elencate le cause più frequenti:

- personalità differenti
- diversi valori e atteggiamenti
- diverse opinioni su questioni etiche e professionali
- lotte per il potere (prevalenza / leader nel gruppo)
- risorse scarse e limitate
- comunicazioni disfunzionali
- divergenze di interesse
- percezione e giudizi
- grado di interdipendenza
- bisogno di consenso da parte degli altri
- ambiguità delle responsabilità e dei ruoli lavorativi



Alla base dei conflitti ci sono le relazioni e comunicazioni tra persone, pertanto alcune semplici regole risultano d'aiuto per preservare le relazioni con gli altri, evitando inutili malintesi:

- guardare il problema oggettivo e non le posizioni delle persone
- separare le persone dal vero problema
- la soluzione deve essere accettabile per tutti
- non esiste solo la nostra "soluzione"
- non imporre la decisione con il nostro potere.
- la decisione deve essere condivisa ed accettata almeno dalla maggioranza.

4 Tipologie di conflitto

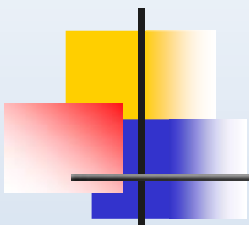
1. emotivi 2. di interessi 3. di dati 4. di valori

1 Conflitto emotivo. È causato dai sentimenti di una determinata relazione e può essere definito, infatti, come un'antipatia tra le persone coinvolte, scaturita dopo che queste ultime si sono trovate a dover discutere in alcune situazioni.

- Il conflitto, a sua volta, degenera perché le persone in questione non chiariscono i loro diversi punti di vista, sia perché si sentono minacciate dall'altro, sia per paura di dire la propria, perché l'interlocutore, non essendo d'accordo, potrebbe infuriarsi e rifiutare completamente quella persona.

2. Conflitto di dati

definito anche come fraintendimento



- Questo tipo di conflitto nasce quando le persone coinvolte in un conflitto non hanno un comune punto di vista, ma possiedono informazioni parziali o travisate. Il semplice motivo per il quale spesso una comunicazione non va buon fine è dovuto al fatto che possono essere presenti elementi di disturbo o che non si dà importanza all'ascolto.

L'ascolto è dato dalla capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria, di considerare le caratteristiche dell'altro ed i suoi attributi di ruolo, di tenere presente l'altrui prospettiva durante l'interazione. **Il vero significato in una comunicazione è dato da chi ascolta. Ascoltare implica:** essere consapevoli di ciò che si sente, recepire accuratamente l'informazione che ci viene presentata e comprendere l'informazione in modo tale che ci risulti utile.

Il conflitto di dati può essere risolto semplicemente chiarendo l'oggetto di una conversazione e ripetendo in modo chiaro ed univoco le informazioni sommarie date precedentemente.



3. Conflitto di interessi

Le persone coinvolte hanno interessi diversi e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro. Spesso si incorre in conflitti di interesse quando:

- 1) una o entrambe le parti hanno intenzioni che nascondono all'altro;
- 2) le parti non sono state completamente oneste nelle richieste avanzate o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito tradito dall'altro. Per mettere in crisi una relazione e far nascere un conflitto di interessi, non è necessario che ci sia una frode o un inganno, basta che ci sia una verità non detta od una mezza-verità.
- 3) l'altro non ha mantenuto una promessa, non ha preso le proprie responsabilità.



4. Conflitto di valori.

- Questo tipo di conflitto è tipico di un gruppo nel quale vengono condivise uguali idee, principi e valori. Non riguarda, quindi, le singole persone, ma il gruppo, l'organizzazione di cui queste ultime fanno parte.



Conflitti dichiarati e conflitti latenti

- Dopo aver citato e spiegato le quattro tipologie più importanti di conflitti possiamo suddividerli anche in nascosti e dichiarati.
- I **conflitti latenti** (covert) sono nascosti a causa di svariati fattori, come l'esclusione di alcune parti delle comunicazioni, per omissione, per timore delle conseguenze che possano derivare e infine per delle assunzioni di fatto.



Conflitti dichiarati

- I conflitti dichiarati cioè sotto gli occhi di tutti, palesi e aperti (overt) possono essere suddivisi a loro volta in conflitti:
 - costruttivi
 - distruttivi



Il conflitto distruittivo deriva da determinati fattori negativi come:

- presenza di un clima chiuso e freddo
- attacchi personali
- presenza di una comunicazione poco propositiva, critica e negativa
- egocentrismo e attenzione solo su stessi
- competizione tra le parti



Il conflitto costruttivo invece è determinato dalla presenza di:

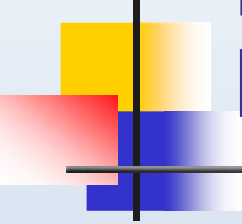
- una cooperazione tra le persone o tra i gruppi
- attenzione e rispetto per l'altro
- un clima aperto
- una comunicazione positiva e di supporto
- ascolto e attenzione verso i colleghi

Cercare un approccio costruttivo per la risoluzione del conflitto permette di perfezionare la capacità di essere empatici, di riconoscere, accettare ed apprezzare che le differenze tra persone sono delle risorse e non dei problemi, di sviluppare l'abilità di usare svariate strategie di relazione.

Modi di affrontare il conflitto



- Si compie spesso l'errore di pensare di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri.
- Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti
- Sono principalmente 4 le modalità per affrontare i conflitti



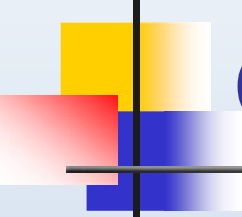
Forzatura (alta direttività di pochi e bassa cooperazione nel gruppo).

- Chi agisce secondo questa modalità vuole assolutamente affermarsi sull'altro, gettando le basi affinché si instauri una vera competizione in cui ci sia un vincitore e un vinto.
- Viene messo in atto quando si hanno a disposizione tempi brevi, quando si crede o si ha la presunzione di essere nel giusto e
- si vuole trarre un vantaggio e
- non si teme o pensa che in questo modo i rapporti interpersonali vengano compromessi.



Confronto o Collaborazione (alta cooperazione tra i membri del gruppo).

- I due contendenti si impegnano insieme per trovare la giusta soluzione che permette ad entrambi di affermare i loro punti di vista.
- Non hanno interesse a litigare ma a superare il conflitto trovando una soluzione comune che soddisfi entrambi e garantisca un clima sereno nel gruppo.



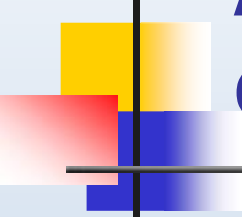
Compromesso (moderata cooperazione).

- Si tratta di un caso particolare di confronto basato sul “do ut des” – ti do per avere.
- Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile al confronto, ma nonostante ciò i contendenti, pur uscendo entrambi “vincitori”, peccano sul rapporto umano.



Accomodante o Compiacenza (bassa direttività e bassa cooperazione).

- In questo caso non viene necessariamente attuata una corretta e specifica gestione di risoluzione del conflitto, ma vengono preservati i rapporti umani, trovando una soluzione di compromesso che vada bene per entrambi, controllando le emozioni, evitando così ulteriori discordanze o ripercussioni sul gruppo.



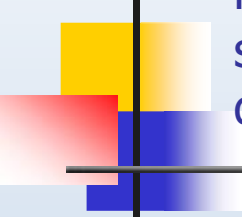
Abbandono o Elusione (bassa cooperazione).

- Viene utilizzato quando si vuole rimandare o lasciar cadere un determinato problema, sapendo già anticipatamente di non risultar vincitore o di non riuscire comunque a trovare una soluzione comune.
- Non deve essere considerato, però come un atto per mancanza di coraggio o di scarso interesse sul problema, a volte è la constatazione di una situazione di fatto non modificabile.



Altra Soluzione: Mediazione come gestione dei conflitti

- Attuare delle strategie di mediazione del conflitto in una società dove gli scontri, i disguidi e le incomprensioni sono all'ordine del giorno, si rivela un'azione di basilare importanza. Si dà così valore a preservare i rapporti umani, senza negare le differenze, accettando i punti di vista degli altri.
- In un processo di mediazione è importante che ci sia la **presenza di un mediatore** (il Dirigente, il DSGA) che dia avvio alla comunicazione, che siano presenti tutte le parti coinvolte nel conflitto e che ogni persona sia libera di decidere se voglia o meno essere partecipe a tale processo per poter, successivamente, arrivare alla soluzione del conflitto.



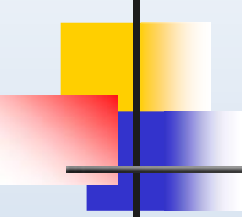
In un processo di mediazione è importante che ci sia la presenza di un mediatore (il Dirigente, il DSGA) che dia avvio alla comunicazione, che ci siano tutte le parti coinvolte nel conflitto per poter arrivare alla soluzione del conflitto.

Punti di vista delle singole parti:

- **a.** vengono esposti i punti di vista di ogni contendente; viene promosso un ascolto attivo e, dove è necessario, un intervento di chiarimento da parte del mediatore;
- **b.** vengono avanzate delle domande di comprensione;
- **c.** successivamente la controparte risponde e infine il mediatore inizia a capire le affinità e le differenze delle diverse versioni.

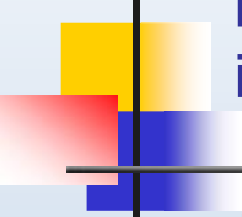
Chiarimento del conflitto: parlare di ciò che è rilevante per il conflitto

- in modo da non tralasciare nessuno tipo di aspetto; il mediatore aiuta le parti a chiarire il conflitto cercando di spostare la comunicazione sempre più verso un contatto e confronto diretto tra le parti.



Mediazione -> Soluzione al problema

1. Si esplorano tutte le possibile alternative e
 - si cerca di raccogliere e sviluppare le possibili soluzioni.
2. **Accordo:** le parti in conflitto trovano un accordo.
3. **Fase di attuazione:** verifica ed eventuale modifica dell'accordo;
 - successivamente le parti si devono ritrovare per chiarire se:
 - l'accordo ha realmente risolto i problemi
 - o se è necessaria un'eventuale ed ulteriore trattativa.

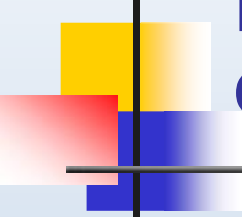


In Sintesi il conflitto non va mai evitato, ma deve essere gestito e trasformato in risorsa affinché possa diventare un momento costruttivo e di confronto tra persone che lavorano insieme

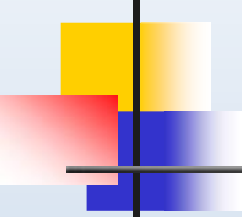
Per una positiva relazione e mediazione tra persone:

- Chiedere il punto di vista dell'altro: servirà a definire gli obiettivi della negoziazione e il processo per raggiungerli.
- É importante negoziare sulla base di informazioni precise e corrette per
- ridurre il conflitto.
- Persuadere gli altri usando i principi della correttezza, mettere gli altri in condizione di difendere le proprie posizioni.
- Costruire fin dall'inizio un rapporto di fiducia.
- Il bisogno di risoluzione in tempi rapidi non danneggiando sé stessi, porta a cedere su aspetti critici e può creare un rischio potenziale più grave,
- Evitare un clima difensivo per risolvere il conflitto e favorirne uno di supporto.

L'intelligenza emotiva come "arma" per la risoluzione dei conflitti

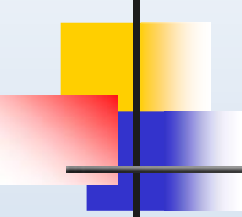


- Per facilitare e migliorare le relazioni favorendo un clima positivo, basato sulla reciproca comprensione possiamo fare appello all'intelligenza emotiva.
- L'intelligenza emotiva si basa sulla capacità di intuire i sentimenti e le emozioni delle persone che ci circondano e avere una piena cognizione del proprio stato d'animo. Questo ci permette di assumere comportamenti adeguati a favore di obiettivi individuali o comuni.



L'intelligenza emotiva è composta dalle seguenti capacità: conoscere le emozioni (cosa sono, come si differenziano le une dalle altre, come e perché nascono e come si modificano), riconoscere le proprie e quelle degli altri, saper gestire le emozioni di utilizzarle per affrontare e risolvere un problema.

- **Consapevolezza di sé:** capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni.
- **Controllo di sé:** capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine.
- **Motivazione:** capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione.
- **Empatia:** capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto.
- **Abilità sociale:** capacità di stare insieme agli altri cercando di capire le relazioni/dinamiche che accadono tra le persone.



Non appena è presente un conflitto l'intelligenza emotiva cerca di capire se la modalità per poterlo gestire sia basata sul problema o sulle emozioni.

- Nel primo caso si cerca una soluzione che possa essere risolutiva;
- nel secondo caso, visto che non si può agire direttamente sul conflitto, si lavora sulle emozioni negative implicate.
- È importante avere il tempo disponibile per capire le emozioni negative, usare diverse strategie e osservare gli effetti del loro uso, non prendere decisioni affrettate, prestare attenzione ai comportamenti e alla comunicazione non verbale dell'altro e non parlare più del dovuto.
- In ambito lavorativo l'intelligenza emotiva permette di valutare positivamente ed apprezzare le differenze, anziché considerarle come una negatività e questo rafforza il team di lavoro, incrementando IL BENESSERE DI TUTTI .
- Si rivela fondamentale il concetto di feedback, il quale permette che ci sia uno scambio di informazioni tra i lavoratori.

Due diversi tipi di clima EMOTIVO nel team

CLIMA DI SUPPORTO – cooperazione (consigliato)

CLIMA DIFENSIVO (da evitare!)

DESCRIZIONE - presentare idee ed opinioni

GIUDIZIO - criticare i membri di altri gruppo

- **ORIENTAMENTO AL PROBLEMA** - focalizzare l'attenzione sull'obiettivo
- **CONTROLLO** - imporre la volontà di un gruppo sugli altri
- **SPONTANEITÀ** – comunicare apertamente ed onestamente
- **STRATEGIA** - avere secondo fini
- **EMPATIA** - capire i pensieri delle altre persone
- **NEUTRALITÀ** – dimostrare indifferenza e mancanza di impegno
- **EQUITÀ** - chiedere le opinioni altrui
- **SUPERIORITÀ** - essere dominanti
- **SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO** – essere disponibili ad ascoltare le idee degli altri
- **ECCESSIVA SICUREZZA in sé stessi**- non esser disposti ad ascoltare gli altri
- **BASSA AUTISTIMA** – pensarsi di scarso valore quindi disposti ad accettare di essere sminuiti o dominati dagli altri



Per una Corretta comunicazione sul luogo di lavoro:

- **essere specifici:** comunicare con precisione cosa è stato fatto bene o cosa male, senza essere evasivi, dicendo le cose così come stanno, tenendo sempre presente che un tono moderato risulta sempre apprezzato
- **essere chiari** per evitare fraintendimenti che poi generano conflitti
- **offrire una soluzione:** dopo aver fatto una critica o dato un consiglio, sarebbe opportuno suggerire una soluzione possibilmente costruttiva, altrimenti si rischia di demoralizzare e demotivare l'altro
- **essere presenti:** è opportuno parlare vis à vis con l'altro e in privato. Anche se una comunicazione scritta può "alleggerire" il compito di chi critica, rende la comunicazione molto impersonale, impedendo a volte a chi viene criticato di avere in confronto.
- **essere empatici e sensibili:** è importante ascoltare l'altro, immedesimarsi, trovarsi un po' nei suoi panni, evitando di essere aggressivi e offensivi.



Conclusioni

- Il conflitto non deve essere inteso come un elemento negativo, ma se adeguatamente gestito è un'opportunità per migliorare le relazioni interpersonali.
- È importante sviluppare un dialogo costruttivo con gli altri ed essere disponibili ad ascoltare i contributi diversi dal proprio.
- Inoltre attuare un comportamento strategico, in modo da evitare delle reazioni aggressive, e chiedersi in anticipo come verranno percepite le azioni, aiuta ad evitare forti malintesi e a preservare dei buoni rapporti con gli altri.



Spunti per Lavoro di gruppo

- Rifletti su un gruppo di lavoro di cui fai parte in questo a.s..
Quali sono i sintomi che sono più manifesti? Descriveresti il modo di gestire il conflitto da parte del gruppo in termini distruttivi o costruttivi?
- Rifletti sul team in cui lavori. Quali dei due scenari sopra evidenziati descrive il modo in cui le persone di solito gestiscono il conflitto? Nell'insieme potresti affermare che il gruppo gestisce il conflitto in modo distruttivo o costruttivo?
- Rifletti su cosa potrebbe essere fatto per aumentare il livello di consapevolezza, all'interno del tuo gruppo di lavoro, riguardo ai due modi di gestire il conflitto sopra descritti.
- Ci sono state occasioni in cui è stata necessaria la Mediazione alla presenza di un superiore? Se sì il problema ha trovato soluzione?
- Come descriveresti le modalità di comunicazione all'interno del tuo Team?



Esercizio 1- affrontare e risolvere un conflitto

- Programmazione del Piano ferie estive: nel team di lavoro più colleghi vorrebbero avere le stesse 2 settimane di ferie.
- Quale strategia potete impiegare per risolvere questa situazione che potrebbe generare un conflitto?

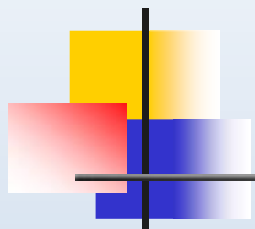
Esercizio 2 - Gioco a squadre: la negoziazione



LA NEGOZIAZIONE

CONDIZIONI NECESSARIE PER L'AVVIO DI UNA EFFICACE NEGOZIAZIONE

- 1) Le parti devono credere di avere obiettivi e posizioni contrastanti
- 2) La comunicazione tra le parti deve essere possibile
- 3) Le parti devono possedere una anche minima prospettiva motivazionale orientata alla ricerca delle soluzioni
- 4) Vi deve essere la possibilità di formulare offerte e controfferte provvisorie



lavoro individuale/ in coppia

- **Per quali motivi discuti di solito?**
- **Quanto sei consapevole di come il tuo modo di gestire i conflitti sul posto di lavoro impatta sulla buona riuscita dei rapporti tra colleghi?**

Lavoro di approfondimento INDIVIDUALE



- sei solito **risolvere i conflitti sul posto di lavoro efficacemente** usando **l'intelligenza emotiva** per migliorare i rapporti con i colleghi o risolvere conflitti **oppure vai accusando in cerca di colpevoli, o del tuo aver ragione "costi quel che costi"**?

LAVORO SU UN CASO SCOLASTICO

- Nell'Istituto dove svolgete il vostro lavoro, all'inizio dell'a.s., nella consueta riunione del personale ATA e DSGA, in presenza del DS, si è stabilito di procedere alla fotocopiatrice dei vari materiali utilizzati dai docenti durante le lezioni solo se consegnati con almeno due giorni di anticipo.
Due dei vostri collaboratori decidono di continuare a fotocopiare tutto il materiale, anche se consegnato dagli insegnanti all'ultimo minuto.
- Come decidete di procedere in questa situazione, che sta creando malumori non solo fra i collaboratori scolastici, ma anche tra collaboratori e docenti?