STILI DI GESTIONE DEI CONFLITTI

scritto da goal | 9 Giugno 2023



di Marcella Segala*

Il conflitto è inevitabile. A volte abbiamo la consapevolezza del fatto che un conflitto sta nascendo e decidiamo di intraprendere la conversazione difficile, altre volte invece si presenta inaspettatamente e dobbiamo affrontarla. In entrambi i casi, il modo in cui decidiamo di **rispondere** al conflitto influenzerà il risultato finale. La gestione dei conflitti è un argomento che affronto molto spesso con i miei clienti durante le nostre conversazioni di coaching. Il punto di partenza è sempre la consapevolezza. In primis cerchiamo di chiarire di che tipo di conflitto stiamo parlando. È un conflitto interpersonale, intrapersonale, di gruppo, tra gruppi, tra team? Cosa lo sta causando? Come lo stanno affrontando? Qual è lo stile di gestione del conflitto prediletto? Partiamo da quest'ultimo.

Ognuno di noi **sceglie** di gestire i conflitti in modo diverso, le reazioni individuali sono specifiche e differenti. Qui di seguito esploriamo cinque stili di risoluzione dei conflitti rifacendoci al modello di Thomas e Kilmann, uno dei più famosi nella ricerca a riguardo.

Stile collaborativo

In questo stile viene dichiarato apertamente cosa c'è che non funziona in una situazione. Chi lo sceglie cerca di arrivare aduna risoluzione cercando di tenere in considerazione tutti i punti di vista sull'argomento. Per le persone che prediligono

questo stile il primo passo è quello di scoprire esattamente quali differenze di opinione esistono, su cosa si basano e quali alternative potrebbero esserci. Questo stile risulta problematico quando non c'è abbastanza tempo per l'integrazione di tutte le prospettive disponibili. Le persone con uno stile collaborativo,

quando non gestito, corrono il rischio di rimandare decisioni e azioni necessarie, talvolta spingendosi troppo oltre in termini tempo e/o compromessi pur di ottenere un risultato soddisfacente.

Stile competitivo

Questo stile favorisce le strutture di potere (vedi grafico sotto) invece della cooperazione. In questo stile è più evidente un comportamento assertivo e meno collaborativo. La persona cerca di soddisfare le proprie esigenze per conquistare la posizione di interesse, anche a spese di altri.

Chi sceglie questo stile non ha problemi a rivendicare i propri diritti o difendere un atteggiamento che ritiene giusto, ad agire velocemente o prendere decisioni impopolari se sono ritenute necessarie. Chi tende a uno stile competitivo corre il rischio di isolarsi. La percezione esterna è quella di una persona che non vuole essere contraddetta. Vi è mai capitato di avere a che fare con chi predilige questo stile? Come vi ha fatto sentire?

Stile accomodante

Questo stile vede la persona in un atteggiamento più arrendevole e meno articolato nell'espressione delle proprie opinioni e bisogni. È l'opposto dello stile competitivo. Chi sceglie questo stile tende a ignorare la propria prospettiva e a rivolgersi quasi esclusivamente ad altri per arrivare a una soluzione. Questo comportamento è adatto se l'argomento in questione è meno importante del mantenimento di buone relazioni interpersonali con chi è coinvolto nel conflitto.

Tuttavia, se questo stile di comportamento viene utilizzato troppo spesso o nelle situazioni sbagliate, si corre il rischio perdere influenza e assertività in futuri conflitti e processi decisionali.

Stile elusivo

Chi sceglie questo stile è spesso poco collaborativo, tende ad evitare i conflitti nel loro complesso. Questo stile, che nella maggior parte dei contesti non è adatto a trovare soluzioni, può però essere utile in alcuni casi. Ad esempio, quando l'argomento di una controversia è del tutto irrilevante o quando il possibile danno causato dall'affrontare un determinato argomento supera gli aspetti positivi di una ferma presa di posizione nei confronti di una soluzione. Se il tipo di comportamento elusivo viene utilizzato troppo spesso, può minare su larga scala l'abilità di comunicare, creando la percezione che anche le banalità possano compromettere l'atmosfera lavorativa, correndo inoltre il rischio di non affrontare adeguatamente decisioni importanti procrastinandole.

Stile compromissorio

Questo stile è interessato sia all'affermazione dei propri interessi che alla cooperazione. L'approccio è un po' diverso da tutti quelli sopra menzionati, la caratteristica principale è quella di riuscire a trovare soluzioni (anche solo provvisorie) in situazioni complesse lavorando su concessioni reciproche, sull' apprezzamento e mantenendo aperte le discussioni. Nell'attuazione di questo stile è importante però non perdere di vista l'obiettivo generale a favore di un compromesso che potrebbe diventare un "falso" obiettivo. Questo stile, non gestito, può portare rapidamente a un clima di comunicazione strategicamente orientato a negoziazioni e scambi di concessioni, e indirizzare la futura comunicazione proprio verso questa modalità. Il rischio corso è una generale perdita di fiducia nella sincerità e significatività della

discussione e dei suoi partecipanti.

Non importa se nel conflitto ci arriviamo per scelta o inaspettatamente, ciò che conta è **l'intenzionalità** delle nostre azioni. Scegliamo di **rispondere** deliberatamente e **non di reagire**.

Articoliamo apertamente quello che a nostro avviso andrebbe cambiato e concediamoci un un po' di tempo per valutare la situazione, in particolare in termini di possibili problemi, aree di confusione e relazioni gerarchiche esistenti. Lavoriamo in maniera sistematica per costruire fiducia e promuovere una comunicazione bidirezionale. Se l'oggetto del conflitto è un cambiamento investiamo del tempo nell'informare le parti coinvolte. Creiamo un dialogo aperto in modo che coloro che resistono al cambiamento sappiano cosa accadrà (per quanto possibile) e le ragioni alla base dei cambiamenti richiesti. Condividiamo la visione finale e colleghiamo gli obiettivi del piano d'azione delle parti coinvolte all'obiettivo comune.

L'ultima volta che vi siete trovati in un conflitto quale stile avete adottato? Che cosa cambiereste nel modo in cui avete intrapreso la conversazione?

Date uno sguardo al grafico qui sotto (adattato dalla griglia manageriale di Blake e Mouton), quale stile di gestione del conflitto vi viene più naturale?

**MCC Master Certified Coach*

Individuale Gruppi e Team