

# SCEGLIERE UN RUOLO APPAGANTE

A cura di ENRICO CAROSIO

📍 Marzo 2024

**SO-STARE NEL CONFLITTO PER STARE BENE  
CON SE STESSI E CON GLI ALTRI  
CREANDO RELAZIONI SIGNIFICATIVE**

## INVITI PER OGGI...

Ecco la fatica che dobbiamo fare...

Vivete questo **momento per voi** come occasione per crescere... cosa rara...

Le parole **ma, però, deve capire che, ma l'altro, non sono capace...** sono bandite!!!

Nessuno chiede di "**cambiare ciò che siamo**"  
ma siamo qui per comprendere e imparare

**Sospensione del giudizio:** libertà e  
autenticità dell'esprimersi

# PARTIAMO DA UN OSSIMORO

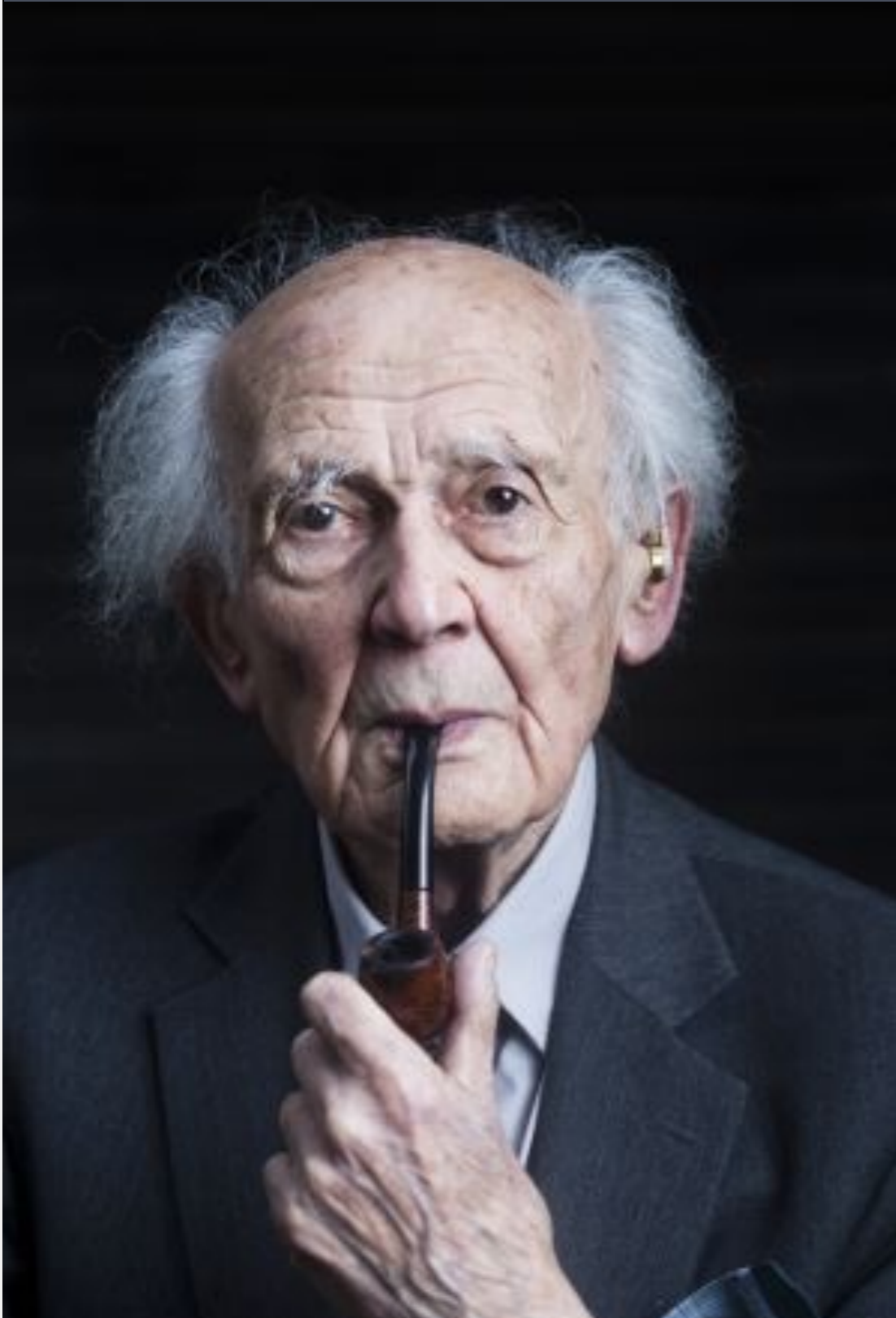
Ecco la fatica che dobbiamo fare...

“Stai nel processo ma stanne lontano”

Edgar Schein

# DAL SOLIDO AL LIQUIDO

Zygmunt Bauman



“Tutti i punti di riferimento che davano solidità al mondo e favorivano la logica nella selezione delle strategie di vita (i posti di lavoro, le capacità, i legami personali, i modelli di convenienza e decoro, i concetti di salute e malattia, i valori che si pensava andassero coltivati e i modi collaudati per farlo), tutti questi e molti altri punti di riferimento **un tempo stabili sembrano in piena trasformazione**. Si ha la sensazione che vengano giocati molti giochi contemporaneamente, e che **durante il gioco cambino le regole di ciascuno**. Questa nostra epoca eccelle nello smantellare le strutture e nel liquefare i **modelli**, ogni tipo di struttura e ogni tipo di modello, con casualità e senza preavviso.

*(L'istruzione nell'età postmoderna)*

**Il fallimento di una relazione è quasi sempre un fallimento di comunicazione.**

# PRIMO COMPITO....

Il conflitto è necessario , la fuga non risolve nulla

Pensa ad un conflitto che hai in corso.  
Scrivi con chi e perché.

# IL CAMBIAMENTO

Ecco la fatica che dobbiamo fare...

Nella realtà nulla cambia: noi non cambieremo nella sostanza, rimarremo ciò che siamo, ma se cambia il nostro quantitativo di conoscenza, il nostro grado di consapevolezza, allora cambiano le nostre opportunità di scelta.

# A PARTIRE DA OGGI...

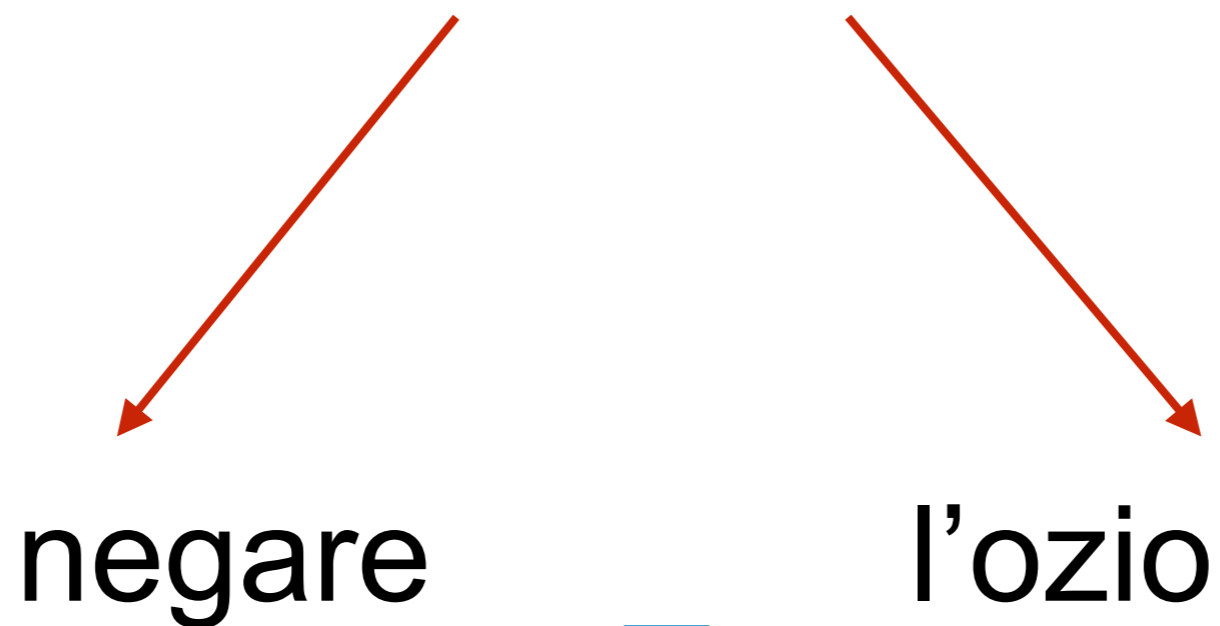
Ecco la fatica che dobbiamo fare...

...iniziare a entrare  
nella logica che  
**gli altri non cambiano**

# INVITI PER OGGI...

Ecco la fatica che dobbiamo fare...

## Negoziare



**fare qualcosa**

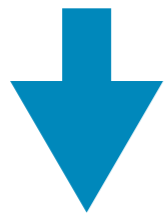


# DI CHI E' IL PROBLEMA?

Capire il contesto, individuare i punti deboli

Demotivato,  
provocatorio,  
aggressivo,  
pieno di sé,  
permaloso, presuntuoso,  
immaturo,  
non ha voglia di venire a lavorare,  
negativo ed attivatore di dinamiche negative,

.....



**Il lavoratore?**



**Il gruppo?**



**Il manager?**



**Il cliente?**

# PUNTI CHIAVE OLTRE LA RETORICA

Entrare in questa logica

Non esiste organizzazione perfetta

Esistono momenti belli e momenti difficili

Un professionista deve imparare a  
"cavalcare l'onda in uno sforzo continuo"

# IL CAMBIAMENTO

Ecco la fatica che dobbiamo fare...

**NELLA BUONA GESTIONE NON SI IMPROVVISA NIENTE...**

Un professionista deve ormai conoscere modalità alternative relazionali e di metodo...  
e pianificare il proprio intervento in modo consapevole...  
facendo un grosso lavoro di preparazione su di sé e sui collaboratori...  
affinché il proprio agire sia efficace.

e **MIGLIORARE LE PROPRIE CAPACITA' DI GESTIONE DELLE PERSONE** significa:

Aver migliorato la propria metodologia di lavoro

Aver costruito relazioni più umane

Aver semplificato il proprio lavoro

Aver aumentato la propria autostima

Aver... IMPARATO A GESTIRE I CONFLITTI

# VINCERE INSIEME

Thomas Gordon



È questo il punto critico in ogni rapporto: **come viene risolto il conflitto**, non la quantità di conflitti che insorgono.

La persona che ha instaurato una **buona relazione** con gli altri ha il 31% in meno di problemi relazionali.

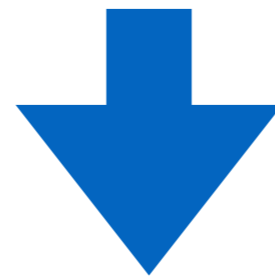
# IL DESTINO DELL'UOMO

Il conflitto è necessario , la fuga non risolve nulla

“L'odio è una forma di violenza senza conflitto, perché nel conflitto esiste una dialettica possibile. Il conflitto organizza, per certi versi, la violenza in modo simbolico. Nel nostro tempo, invece, siamo di fronte alla violenza senza conflitto.”

Massimo Recalcati

Gestione delle persone = regole e disciplina?



**Gestione della persone = stare bene**

stabilire un ambiente di lavoro produttivo promuovendo il coinvolgimento e la cooperazione



# ELEMENTI COMUNI DEL CONFLITTO

Scontati? Forse, ma mai sufficientemente considerati

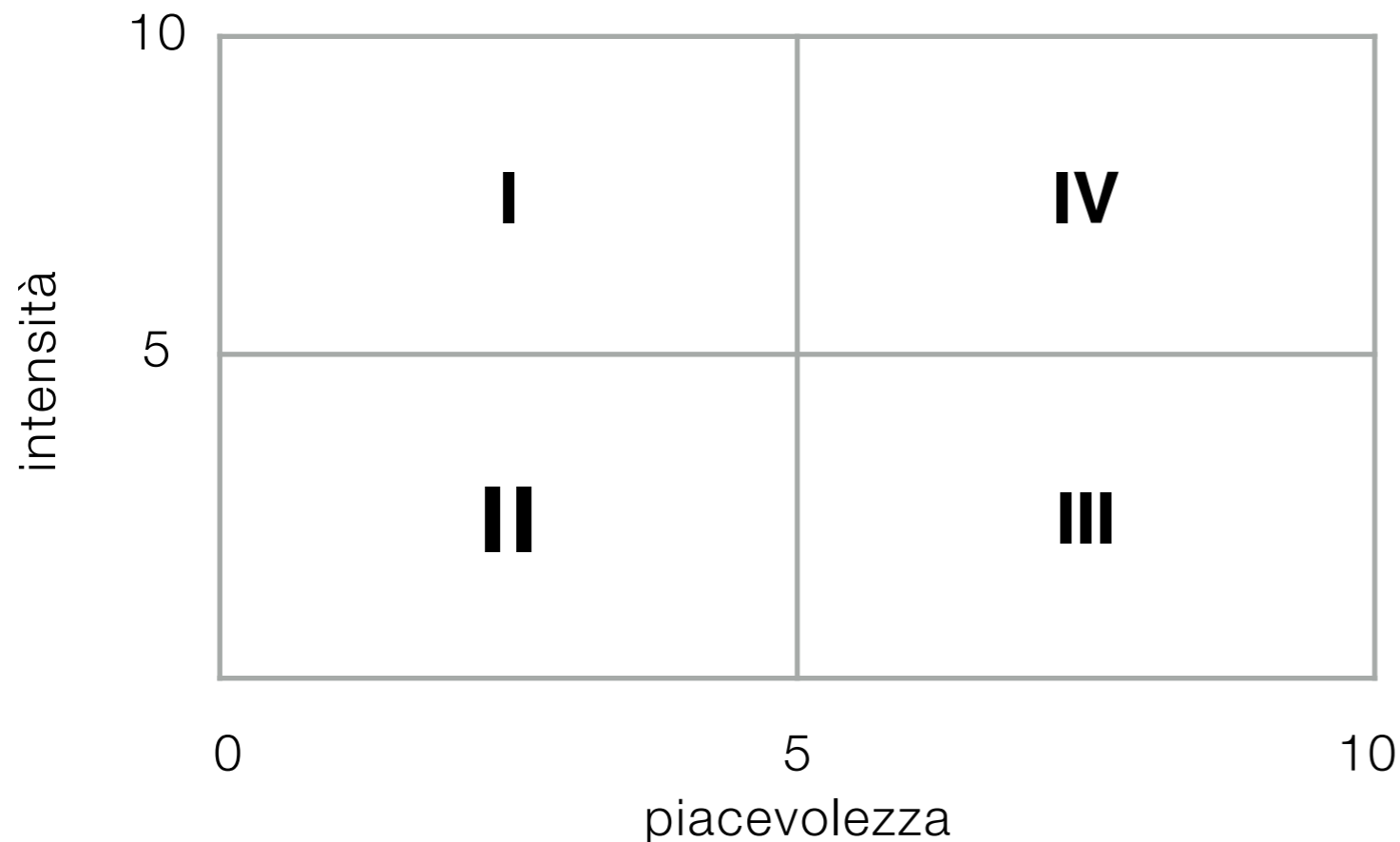
Deve esistere un'interazione tra individui,  
quindi **relazione**;

Ci devono essere degli **obiettivi** da  
raggiungere

Ci deve essere **diversità ed incompatibilità** in  
varie azioni che porta allo "scontro"

# UN PRIMO STRUMENTO

## RICONOSCERE I SENTIERI EMOZIONALI



I. In alto a sinistra: emozioni molto intense e poco piacevoli (rabbia, vergogna, dolore)

II. In basso a sinistra poco intense e poco piacevoli (frustrazione, noia, delusione)

III. In basso a destra: poco intense e molto piacevoli (calma apertura, pazienza)

IV. In alto a destra: molto intense e molto piacevoli (gioia, felicità eccitazione)

In qualsiasi momento puoi usare questa griglia e mettere una parola nel quadrante che rappresenta il tuo stato d'animo.

Dopo qualche tempo prova a chiederti:

In quale quadrante sono stato per la maggior parte del tempo?

Provo sempre le stesse emozioni o variano?

Che cosa mi porta in quei quadranti? Quale pattern?

Riesco a muovermi nei vari quadranti?



# PRINCIPALI FONTI DEL CONFLITTO

Il punto chiave per la risoluzione!!!

- OBIETTIVI
- RISORSE
- PERCEZIONI (sul sé, altro, situazione, relazioni ed aspettative)
- POTERE
- VALORI E SISTEMI VALORIALI
- SENTIMENTI ED EMOZIONI (primarie e secondarie)
- BISOGNI DA SODDISFARE

STEVE MARTIN

JOHN CANDY

UN FILM DI JOHN HUGHES

# UN BIGLIETTO IN DUE





# AREE DI CONFLITTO

3 MACRO-AREE

- Conflitto **INTRA-PERSONALE**
- Conflitto **INTER-PERSONALE**
- Conflitto **STRUTTURALE**

# TIPOLOGIE DI CONFLITTO

6 argomenti da individuare con attenzione

- Conflitto di **RISORSE**
- Conflitto di **VALUTAZIONE**
- Conflitto di **OBIETTIVI**
- Conflitto di **RUOLI**
- Conflitto **RELAZIONALE**
- Conflitto **VALORIALE**

A.D.C.  
RESTAURANT



# ESCALATION DEL CONFLITTO (F. GLASL)

Per capire dove siamo e dov'è il mio interlocutore

## PRIMA FASE

- IRRIGIDIMENTO  
(Inasprimento)
- DIBATTITO E  
POLARIZZAZIONE
- TATTICA DEL FATTO  
COMPIUTO  
(Attacco tattico)



## SECONDA FASE

- PREOCCUPAZIONE  
DELL'IMMAGINE  
(Alleati e coalizioni)
- PERDITA DELLA  
FACCIA
- STRATEGIA DELLA  
MINACCIA



## TERZA FASE

- DISTRUZIONE  
LIMITATA (Sabotaggio)
- DISINTEGRAZIONE  
(Disgregamento)
- DISTRUZIONE  
RECIPROCA  
(Autodistruzione o  
collettivo nell'abisso)

**FATTI** ➤ **FATTI** ➤ **FATTI** ➤ **PERSONA** ➤ **PERSONA** ➤ **PERSONA**

# STILI E POSIZIONAMENTO

Scegliere lo stile opportuno

I MIEI BISOGNI

## COMPETITIVO-DIRETTIVO

- quando si vuole raggiungere un interesse a spese dell'altro
- se è necessaria un'azione rapida e decisa
- in situazioni di pericolo
- di fronte a persone che scambierebbero alcuni atteggiamenti per debolezza di ruolo

## COMPROMESSO

- quando ognuno cede, rinuncia a qualcosa
- gli obiettivi sono importanti ma non si vuole arrivare alla rottura
- in fase di stallo
- se si cerca una soluzione temporanea

## EVITANTE - FUGA

- tendenza sempre a scansare il conflitto, a ritirarsi
- la situazione non è importante
- non c'è possibilità di soddisfare le proprie esigenze
- per calmare le acque
- altri stanno o possono risolvere meglio il problema
- occorre altro tempo per raccogliere più informazioni

## CONFRONTO - INTEGRATIVO

- quando ognuno si impegna a cercare soluzioni, alternative, proposte con vantaggio per tutti (due vincitori: win/win)
- se gli interessi reciproci sono troppo importanti per fare un compromesso
- se l'obiettivo è fondere e sviluppare soluzioni diverse
- per ottenere l'impegno di tutti
- per creare consenso a partire dagli interessi individuali

## ACCOMODANTE

- si considerano prioritari gli interessi dell'altra parte
- si ha la consapevolezza di essere nell'errore
- si vuole creare un alleato per il futuro
- per minimizzare le perdite
- il problema è più importante per l'altro che per me

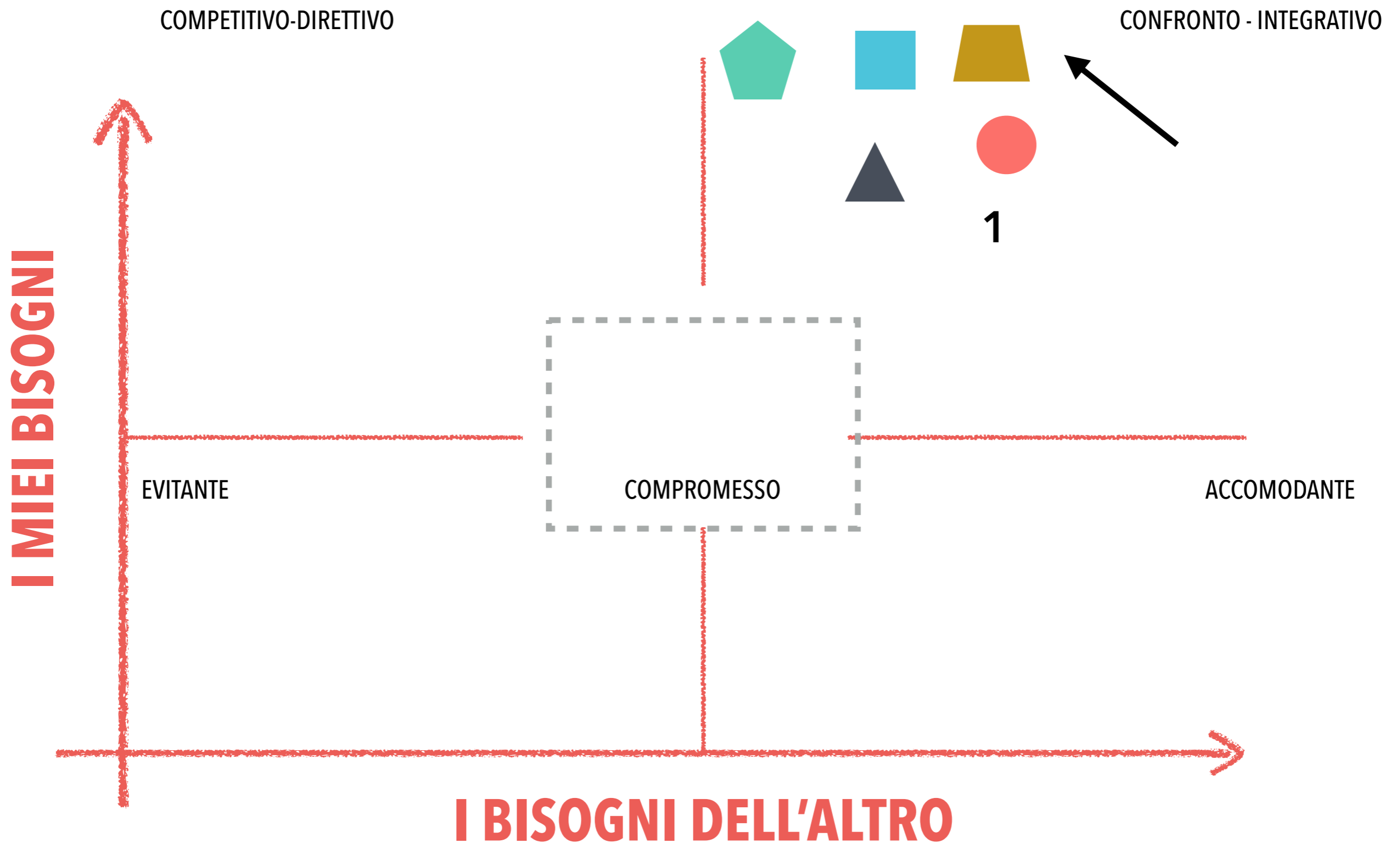
I BISOGNI DELL'ALTRO





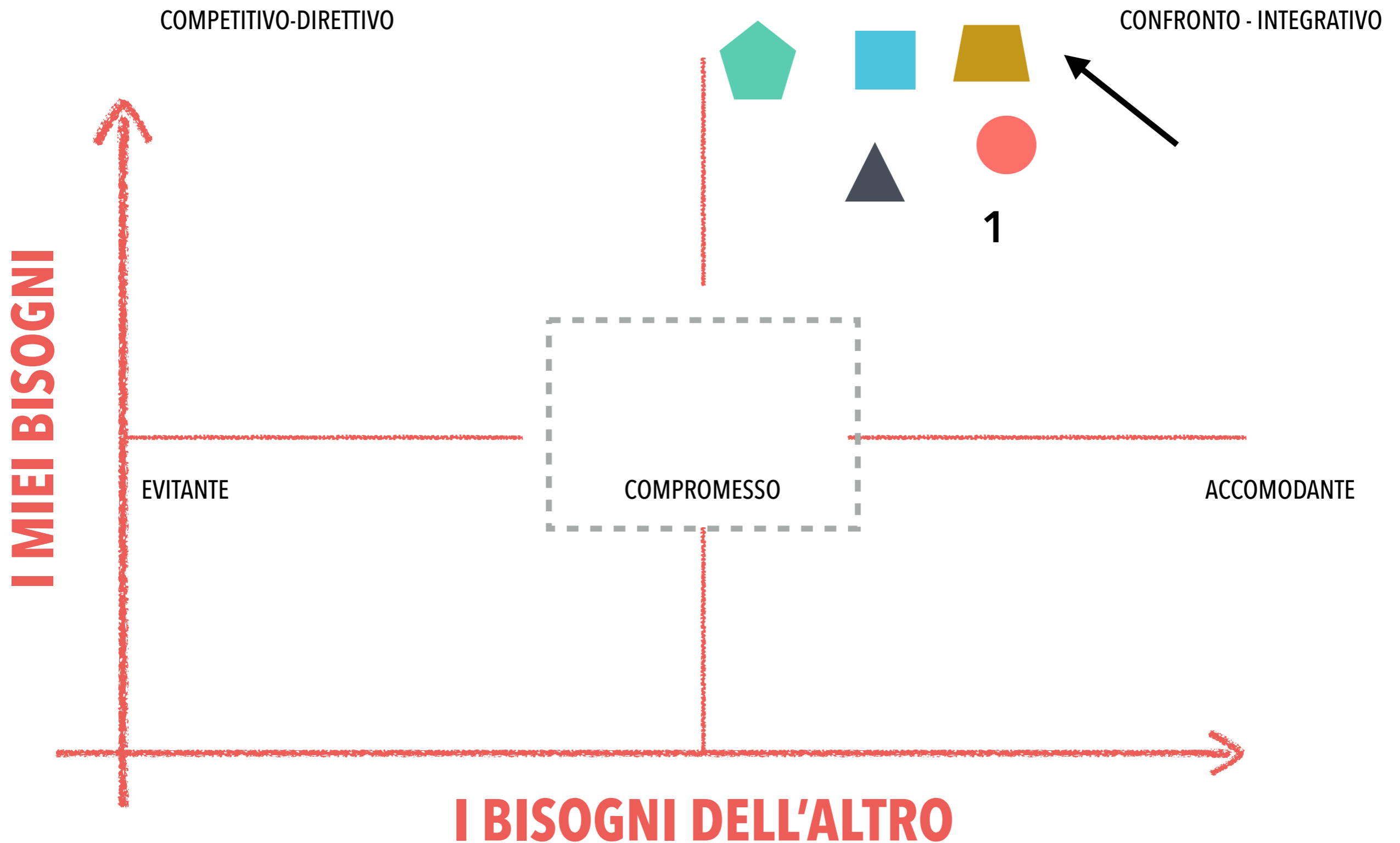
# STILI E POSIZIONAMENTO

Scegliere lo stile opportuno



# STILI E POSIZIONAMENTO

Scegliere lo stile opportuno





# HARVARD NEGOTIATION PROJECT (FISCHER, URY E PATTON )

Le fasi da ricordare e attuare



# UNA PROSPETTIVA CHE APRE ALLE POSSIBILITÀ

Carl Rogers



## ACCETTAZIONE INCONDIZIONATA

Mi lascia essere quello che sono, con il mio modo di pensare, sentire, parlare e agire. Non mi chiede di essere diverso o di cambiare i miei sentimenti.

## EMPATIA

Mi comprende davvero, intuisce i miei veri sentimenti, mi fa capire che mi sta ascoltando con attenzione. Sa mettersi nei miei panni e mi comunica la sua percezione di quell'esperienza.

## AUTENTICITA' / CONGRUENZA

antepone la sincerità, l'onestà e la genuinità all'assunzione di un ruolo.

# ESSERE ASSERTIVI

Esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni e opinioni senza offendere né aggredire.

- ▶ **Descrive fatti** accaduti, si attiene a dati obiettivi
- ▶ **Argomenta** in modo esplicito **le sue richieste**, motiva sulla base di dati e vincoli obiettivi
- ▶ **Esprime i propri bisogni/richieste/sentimenti parlando di se** e non dell'altro
- ▶ **Esprime disponibilità alla ricerca di soluzioni** che soddisfino i diritti/bisogni dell'altro nel rispetto dei diritti/bisogni propri.

# ESSERE ASSERTIVI

Esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni e opinioni senza offendere né aggredire.





# ESSERE ASSERTIVI

Esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni e opinioni senza offendere né aggredire.

- ▶ **Dice di no in modo non aggressivo senza attaccare l'altro** e motivando/argomentando in base a dati e fatti
- ▶ **Dice di no fissando ed esplicitando** con calma, ma fermamente, **limiti personali invalicabili**
- ▶ Pur dicendo no **lascia aperte alternative o possibilità future**
- ▶ **Si assume la responsabilità** dei suoi atti

# ASCOLTO ATTIVO

E' una tecnica tanto semplice quanto indispensabile per la buona comunicazione



Gli step grazie ai quali si comunica all'interlocutore l'ascolto attivo sono 4:

- **ascolto passivo** durante la fase iniziale. L'ascoltatore lo fa in silenzio e non interrompe; in questo modo fa saper all'interlocutore che si è interessati all'argomento e predisposti per l'ascolto;
- **messaggi di accoglimento verbali e non verbali.** "Sto cercando di capire" o "Ti ascolto" sono frasi importanti da utilizzare, ma non devono mancare nemmeno cenni del capo, sorrisi e sguardi che comunicano palesemente la propria attenzione;
- **inviti all'approfondimento.** Si tratta chiaramente di messaggi verbali che incoraggiano chi parla ad approfondire l'argomento senza che l'ascoltatore giudichi o commenti quel che è stato detto. "Spiegami meglio" o "Dimmi" sono frasi che si dovrebbe utilizzare spesso;
- **l'ascolto attivo** è l'ultimo step durante il quale chi ascolta ripropone il contenuto del messaggio condiviso dall'altro con parole diverse. In questa fase però non entrano in gioco solo le parole, ma anche le emozioni ed i sentimenti.

# MESSAGGIO IO

Gli interlocutori non si sentono né colpevolizzati, né giudicati ma realmente ascoltati

Comunicare con il MESSAGGIO IO favorisce nell'altro il ragionamento sulle conseguenze a cui portano le proprie azioni.

Gli step della tecnica del messaggio io sono 4:

- si inizia descrivendo **quel che si prova** con un semplice *“io mi sento”*;
- si prosegue **descrivendo il comportamento dell'altro** che crea il problema con un *“quando tu”*;
- si specifica in che modo il **comportamento è legato all'emozione** con un semplice *“perché”*;
- infine si esprime **ciò che si desidera** con un universale *“io vorrei”*.

“E' colpa tua – Quando tu non mi ascolti – Perché mi sento ignorato – Tu sei un egoista”.

*“Io mi sento triste – Quando non mi ascolti – Perché mi sento ignorato – E vorrei che tu mi considerassi di più”*

Utilizzare la tecnica del **messaggio io** è indispensabile quando si attraversa una situazione di difficoltà dettata dall'altrui atteggiamento. Grazie alla tecnica del confronto si condividono quelli che si reputano atteggiamenti inaccettabili e con semplicità si comunica all'altro come ci si sente in un determinato momento. **Il pregio della tecnica è quello di non valutare direttamente la persona, ma la sua azione: non “tu sei”, ma “io sento”.**



# SEMPLICI TECNICHE

## Serve solo allenamento...

- ▶ **ASCOLTARE IL CONTENUTO** cioè cosa viene detto, e se non fosse comprensibile fare domande per chiedere chiarimenti
- ▶ **CAPIRE LE FINALITA'** del perché sta dicendo qualcosa. Possiamo aiutarci con alcune domande: qual è la sua posizione? In questo caso non deve esserci interpretazione
- ▶ **OSSERVARE LA COMUNICAZIONE NON VERBALE** come qualcosa viene detto: il linguaggio del corpo, il tono di voce
- ▶ **INVIARE MESSAGGI D'ASCOLTO** con la propria comunicazione non verbale; ricordiamoci che l'interlocutore deve capire che lo stiamo ascoltando
- ▶ **ASCOLTARE CON PARTECIPAZIONE E SENZA GIUDICARE.** Cioè mettersi nei panni dell'interlocutore, capendo che cosa influenza i suoi sentimenti e il suo punto di vista
- ▶ **EVITARE DI INTERROMPERE** l'interlocutore, assicurandovi che abbia finito il ragionamento prima di riprendere a parlare
- ▶ **USARE IL SILENZIO COME STRUMENTO:** lasciate all'interlocutore il tempo di finire il suo ragionamento
- ▶ **PORRE DOMANDE APERTE,** che richiedano risposte più articolate di un "sì" e un "no"
- ▶ **UTILIZZARE LA RIFORMULAZIONE:** semplice, parafrasi, riepilogo, rispecchiamento

# ALCUNE STRATEGIE

## Occorre osare per andare oltre

- cerco un setting adeguato per interloquire
- ottengo l'attenzione dall'interlocutore (il buon giorno si vede dal mattino)
- mantengo attenzione se non perfetta, almeno accettabile
- tengo sotto controllo /costruisco/rinforzo spesso l'Autostima (mia e degli altri)
- tengo sotto controllo /costruisco/rinforzo la Motivazione (mia e degli altri)
- curo la mia comunicazione non-verbale (gesti, sguardi, etc.)
- **pensare prima di parlare (prepararsi!!)**
- **distinguo l'oggetto (fatti) dal soggetto(persona)**
- **non presupporre di conoscere il pensiero altrui.**
- **ascoltare senza interrompere.**
- **essere sinceri, parlare in prima persona dicendo ciò che ci sta a cuore.**
- evitare il sarcasmo e sottolineare il positivo.
- faccio percepire alle persone che sono ben guidate
- sprono tutti a "fare squadra" (vi farà sentire bene)
- faccio buon uso del tono di voce
- ... dei silenzi (molto preziosi e spesso potenti)
- calcolo bene i Tempi (pianificando anche i tempi di transizione)
- presento il piano di ciò che dirò e faremo oggi e alla fine riepilogo ciò che ho detto e fatto (soddisfazione reciproca)
- favorisco processi metacognitivi

# CONCLUDENDO: LE 7 REGOLE D'ORO

per questo basti solo tu...

**Passione**

**Preparazione**


**Fiducia**

**Autostima**

**Umiltà**

**Costruire Squadra**

**Laugh of your failures**



MovieTeller films



# BIBLIOGRAFIA

## Da leggere quando volete prendere una boccata di ossigeno.....

- Thomas Gordon, LEADER EFFICACI, la Meridiana
- Thomas Gordon, INSEGNANTI EFFICACI, la Meridiana
- D. Goleman, E. Boyatzis, A. McKee, ESSERE LEADER, Bur 2010 (consigliato)
- D. Goleman, INTELLIGENZA EMOTIVA, BUR ed. 2009 (consigliato)
- D. Goleman, LAVORARE CON INTELLIGENZA EMOTIVA, BUR ed. 2010
- Robert E. Alberti, Michael L. Simmons, ESSERE ASSERTIVI, Il Sole 24ore ed. 2014 (consigliato)
- M. Seligman, IMPARARE L'OTTIMISMO, Giunti 2013
- A. Phillips, I NO CHE AIUTANO A CRESCERE, Feltrinelli (classico fortemente consigliato)
- S. Aime, G. Pietropolli Charmet, LA FATICA DI DIVENTARE GRANDI, Einaudi 2014 (interessa anche gli adulti!!)
- Fischer, Ury, Patton L'ARTE DEL NEGOZIATO, Corbaccio, 2012
- Fisher, Shapiro, IL NEGOZIATO EMOTIVO, Corbaccio 2014
- Arielli, Scotto, CONFLITTO E NEGOZIAZIONE, Bruno Mondadori, 2003
- Z. Baumann, LA SOCIETA' DELL'INCERTEZZA,
- Mariani, Schiralli, INTELLIGENZA EMOTIVA A SCUOLA, Erickson 2015
- Cecchinato G., FLIPPED CLASSROOM: INNOVARE LA SCUOLA CON LE TECNOLOGIE DIGITALI,, Edizioni Menabò, 2014
- Blum, Mazzeo SOPRAVVIVERE NELLE CLASSI DIFFICILI, Erickson
- D'Alonzo, , GESTIRE LA CLASSE, Giunti
- Francescato, Putton, STARE BENE INSIEME A SCUOLA, Carocci
- Branden, I SEI PILASTRI DELL'AUTOSTIMA, Tea
- Sorrentino, Linser, Paradies, 99 IDEE PER FARE ESERCIZI IN CLASSE, Erickson
- Borgato, UN'ARANCIA PER DUE, FrancoAngeli

# BIBLIOGRAFIA

Da leggere quando volete prendere una boccata di ossigeno.....

- Thomas Gordon, LEADER EFFICACI, la Meridiana
- Thomas Gordon, INSEGNANTI EFFICACI, la Meridiana
- D. Goleman, E. Boyatzis, A. McKee, ESSERE LEADER, Bur 2010
- D. Goleman, INTELLIGENZA EMOTIVA, BUR ed. 2009
- D. Goleman, LAVORARE CON INTELLIGENZA EMOTIVA, BUR ed. 2010
- Robert E. Alberti, Michael L. Simmons, ESSERE ASSERTIVI, Il Sole 24ore ed. 2014
- M. Seligman, IMPARARE L'OTTIMISMO, Giunti 2013
- A. Phillips, I NO CHE AIUTANO A CRESCERE, Feltrinelli
- S. Aime, G. Pietropolli Charmet, LA FATICA DI DIVENTARE GRANDI, Einaudi 2014 (interessa anche gli adulti!!)
- Fischer, Ury, Patton L'ARTE DEL NEGOZIATO, Corbaccio, 2012
- Fisher, Shapiro, IL NEGOZIATO EMOTIVO, Corbaccio 2014
- Arielli, Scotto, CONFLITTO E NEGOZIAZIONE, Bruno Mondadori, 2003
- F. Glasl, AUTO AIUTO NEI CONFLITTI, EditPress, 2019
- Z. Baumann, LA SOCIETA' DELL'INCERTEZZA,
- Branden, I SEI PILASTRI DELL'AUTOSTIMA, Tea
- Borgato, UN'ARANCIA PER DUE, FrancoAngeli