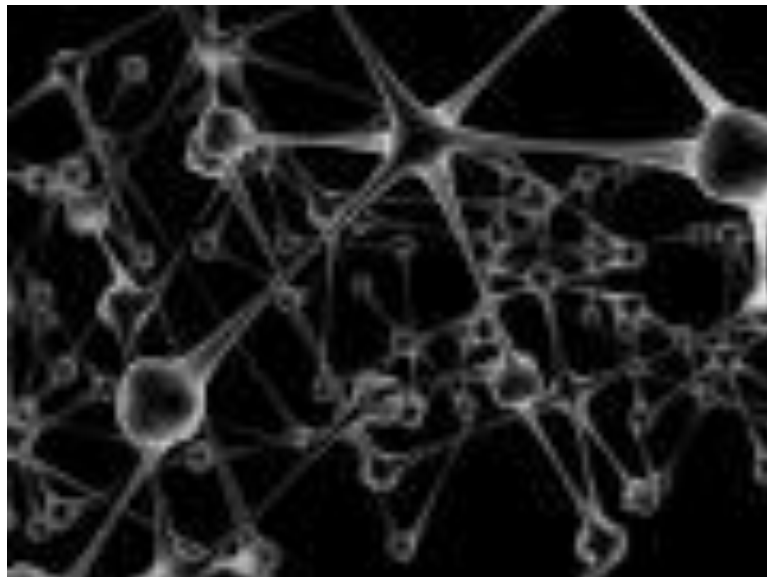




DIMENSIONE EUROPEA DELL'INSEGNAMENTO E PERCORSI DI EUROPROGETTAZIONE

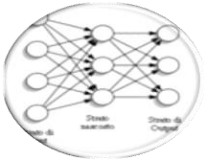
Costruire reti: gestire i conflitti, negoziare la cooperazione

Appunti



Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea
L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle
informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



GESTIRE I CONFLITTI: NEGOZIARE LA COOPERAZIONE

Riconoscere e gestire i conflitti nelle reti: la strategia negoziale

Conoscere i meccanismi che presidiano la costruzione di reti e di partenariati, nonché le modalità e gli strumenti che possono accompagnare il processo di individuazione dei membri è determinante ma non sufficiente a mettere completamente al riparo tali strutture da rischi di inefficienza o fallimento. In questa Unità viene introdotto il **tema del conflitto**, come evento che può verificarsi con modalità più o meno esplicite e che può influenzare in modo significativo il livello di raggiungimento dei risultati e degli obiettivi di un partenariato.

La gestione dei conflitti in una rete assume quindi una valenza fondamentale, soprattutto quando i progetti o i programmi nei quali tale organizzazione è impegnata hanno estensioni temporali e territoriali particolarmente ampie. Inoltre, come evidente, la numerosità dei membri di una rete si configura come una variabile particolarmente critica, laddove le differenze culturali, delle aspettative, dei ruoli e delle competenze possono trasformarsi da sfida e opportunità in colli di bottiglia o ostacoli. In altri termini, occorre gestire il conflitto in modo tale da trasformarlo e renderlo funzionale al raggiungimento degli obiettivi. Utile - a questo proposito - la definizione che viene offerta in letteratura di **conflitto funzionale**:

"E' il conflitto che:

- *Supporta gli obiettivi del gruppo*
- *Favorisce la performance;*
- *Favorisce risultati funzionali che derivano da decisioni, creatività, autostima e cambiamento"*

Inoltre, il conflitto funzionale può favorire se correttamente programmato e gestito, il raggiungimento di obiettivi di innovazione. Infatti, un "eccesso" di armonia e la conseguente assenza di atteggiamenti critici da parte dei membri di una rete o di un partenariato possono produrre quelli che si chiamano effetti di "group thinking" (che consistono nel condividere in gruppo decisioni, valori, obiettivi e strategie, salvo poi, individualmente, non accettarli pienamente), apatia organizzativa, indecisioni con conseguenze quali perdita di creatività e, in casi estremi, anche sfioramento rispetto alle scadenze. Esiste, quindi, una sorta di proprietà generativa insita nel conflitto, considerando il fatto che il percorso di analisi delle cause e della loro rimozione può portare a riconsiderare anche profondamente opzioni organizzative, fisionomia e dimensione dei risultati, dei prodotti e degli obiettivi in senso innovativo.

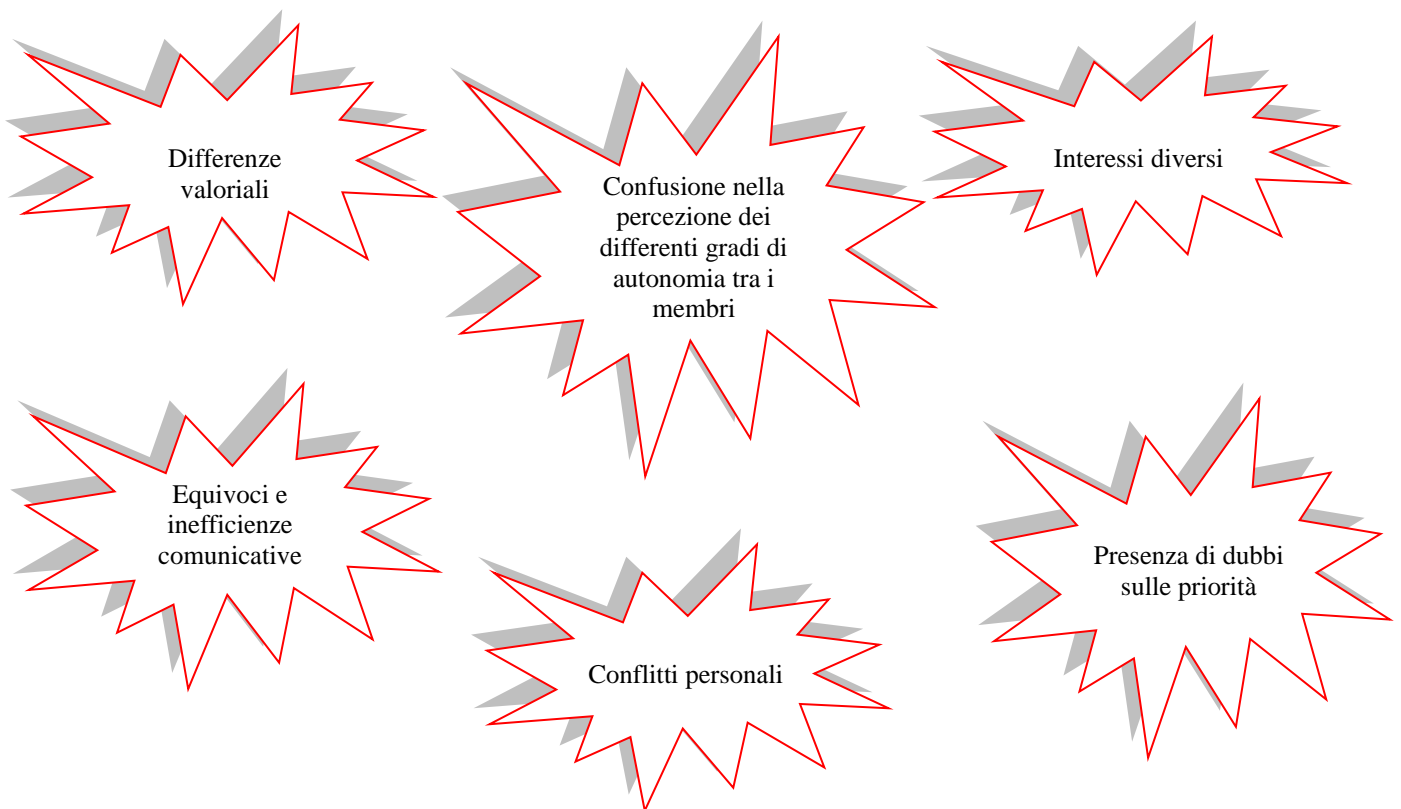
Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



Se, quindi, le differenze di approccio ai problemi o nelle risposte alle sfide organizzative possono essere considerate fisiologiche all'interno di gruppi di lavoro che spesso sono formati da Attori provenienti da culture diversificate occorre interrogarsi su quali possano essere le principali cause di conflitto all'interno dei partenariati.

Anche se potrebbe essere utile ricondurre le cause dei conflitti all'interno di una serie di interconnessioni tra le differenze esistenti nei partenariati, costituendo questo un primo passo in direzione di una corretta diagnosi della situazione, la grafica seguente rende, tuttavia, possibile identificare ed isolare quelle più frequenti:



È opinione diffusa che le divergenze valoriali tra i membri di una rete o di una partnership siano quelle che presentano più difficoltà ad essere gestite: anche il conflitto da esso generato, tuttavia, può essere contenuto e trasformato adottando una o una serie di strategie. Le più comuni sono così sintetizzabili:

EVITARE (*avoiding*), ovvero ignorare la situazione e lasciare che il conflitto si stemperi da solo;

NEGOZIARE (*Bargaining*), ovvero cercare di raggiungere un compromesso tra le parti in opposizione, individuando la soluzione che permette il conseguimento di vantaggi e benefici per entrambe;

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

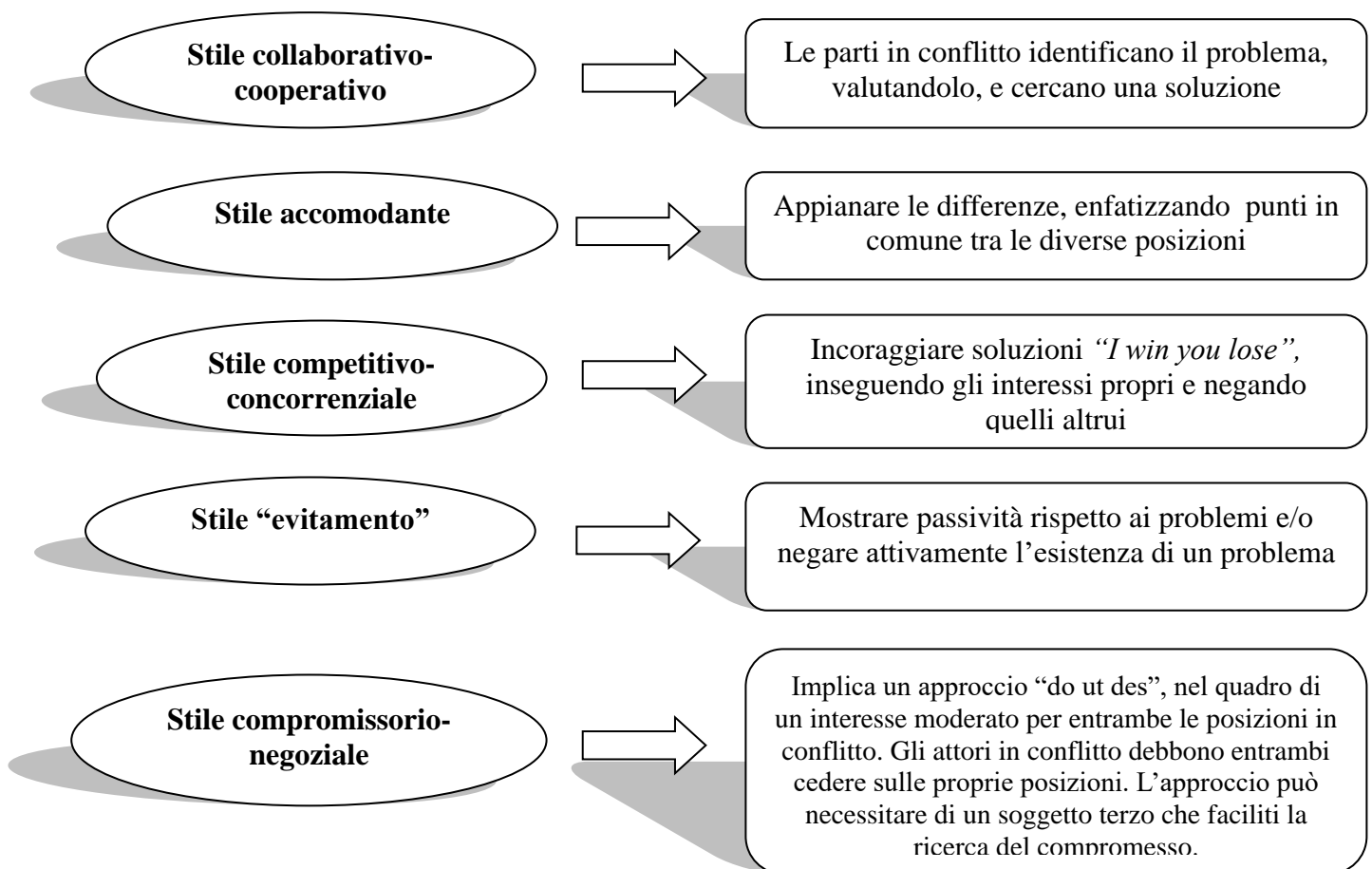
L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



FORZARE (*Forcing*), ovvero risolvere autoritariamente il conflitto obbligando una delle parti ad accettare unilateralmente una soluzione;

RISOLVERE I PROBLEMI (*Problem solving*), ovvero confrontare le differenze e risolverle su base cooperativa.

Ad ognuna delle strategie sopra citate corrispondono quelli che potrebbero essere definiti *Stili di gestione del conflitto*:



La capacità di negoziazione all'interno di una rete già esistente o che si sta formando non serve solo a supportare i processi decisionali: nel caso di conflitti, latenti o già manifesti, è una competenza che interviene significativamente nell'adozione di quasi tutte le strategie cui si è accennato.

Il processo può essere connotato da un livello di formalizzazione anche molto diverso: la differenza sostanziale riguarda i suoi contenuti e obiettivi.

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



Negoziazione formale	Negoziazione informale
Interviene soprattutto laddove sia necessario attivare processi di risoluzione dei conflitti. E' caratterizzata dall'istituzione di commissioni, dalla predisposizione di protocolli e accordi scritti, dall'esistenza di contratti tra i membri e, non ultimo, da sistemi di votazione rigorosamente descritti.	Informalmente, i membri di una rete negoziano "quotidianamente". Il processo può riguardare questioni poco o mediamente strutturate come la definizione di un obiettivo, il disegno di una strategia o di una procedura, una programmazione di breve-medio periodo, decisioni operative e logistiche, ecc.

I metodi utilizzabili per gestire i conflitti fanno riferimento come abbiamo visto a diversi modelli. Esplorando le caratteristiche di ciascuno di quelli precedentemente sintetizzati, si propone una procedura che, mantenendo un buon livello di coerenza interna, ha il pregio di essere agevolmente attivabile.

In primo luogo occorre eliminare ogni ambiguità o rischio di equivoco nell'enunciazione dei problemi all'origine del conflitto, ristabilendo o incrementando i livelli di chiarezza e concretezza nell'esposizione degli stessi. ciò consente di raggiungere un importante obiettivo, ovvero il primo accordo sugli elementi di contrapposizione (le "cause della divisione").

Il **secondo passo** consiste nel sintetizzare, rispetto alla problematica chiaramente individuata le posizioni di ciascuno. anche in questo caso, l'uso di un linguaggio chiaro e concreto è fondamentale per cogliere la sostanza della divergenza dei punti di vista. Anche se le posizioni tendono, in questa fase, ad essere piuttosto rigide e presentate come inconciliabili, è importante che ciascuna possa essere esposta in modo tale da essere pienamente compresa.

Il **terzo passaggio** consiste, spesso, in un brainstorming: tutte le parti in conflitto sono chiamate ad esplorare in modo alternativo i confini e la dimensione del problema. Occorre, in questa fase, prendere in considerazione interessi e aspettative di ciascuno, cercando di includere nel quadro significati e opzioni non considerate all'inizio.

Solo al termine di questo *step* è possibile procedere verso una **nuova fase**, quella della riduzione e ricostruzione dei termini della questione. A questo punto, infatti, si arriva a disporre dell'insieme di quelli che possono essere considerati i parametri e i vincoli da rispettare per trovare una soluzione, avendo sgombrato il campo da elementi congiuntamente considerati come meno rilevanti. Il processo di riduzione consente anche di frammentare e scomporre la problematica in tanti segmenti diversi, sui quali sarà più agevole trovare spazio di conciliazione o superamento.

L'insieme di questi passaggi deve essere continuamente tracciato e formalizzato. Soprattutto la decisione, ovvero, l'atto con il quale vengono stabiliti comportamenti responsabilità nuovi obiettivi e metodologie deve poter essere sintetizzato in una forma , preferibilmente scritta, che ne consenta la massima divulgazione e comprensione da parte di tutti i membri della rete o del partenariato, compresi quelli che sono stati indirettamente coinvolti nelle fasi precedenti.

Se è vero che l'insieme dei passaggi e delle procedure sintetizzate precedentemente possono agevolare i membri di una rete nelle fasi di analisi, riconoscimento e gestione di una situazione di conflitto, il

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



processo è solo apparentemente lineare.

Può essere, ad esempio, particolarmente complicato evitare di ricadere su linguaggi generici e difensivi, quando il problema sia stato finalmente "asciugato" e ne siano emerse le componenti più critiche: le parti in causa potrebbero, infatti, essere tentate dal riutilizzo di forme comunicative ideologizzate, rigide se non vaghe, generiche pregiudiziali.

Inoltre, occorre vigilare affinché, anche a fronte di una decisione formalizzata, non si presentino situazioni di rifiuto della stessa nonostante l'accordo sottoscritto. In questo caso, è consigliabile riflettere sull'adeguatezza del tempo che è stato concesso all'esplorazione delle soluzioni (e soprattutto, dei punti di vista) ed, eventualmente, riaprire quella fase.

La negoziazione richiede di valutare con attenzione le reciproche posizioni dei soggetti in campo in modo da trovare interessi comuni e compatibili. L'approccio più costruttivo, pensato per produrre vantaggi per entrambe le parti in conflitto, è quello di esplorare le posizioni apparentemente inconciliabili nella ricerca di interessi compatibili. Sottolineare le affinità è possibile in quasi tutte le negoziazioni¹.

Si ritiene utile presentare uno schema di sintesi² dei comportamenti utilizzabili in caso di conflitto da parte di tre profili e ruoli distinti.

¹ sulle strategie e i processi presentati cfr. anche E. Ripamonti, Coordinare le reti sociali, E. Ripamonti E. (2003) L'arte di costruire una coalizione locale, in "Animazione Sociale", n.11, p.46-55, .Ripamonti E. (2004) Costruire reti sul territorio in "Terzo Settore", n. 11, p.9-14, J. C. Rost (1991) Leadership for the twenty-first century, New York, Praeger, S. Sarason (1996) Barometers of change: Individual, educational and societal transformation

² Lo schema è liberamente tratto e reinterpretato da: C. S. Singhal, Associate Professor, Centre for Behavioural and Organisational Development, National Institute of Rural Development (NIRD), Hyderabad, India, *Conservation Extension Manual for Mid-Level Technicians*, Local Development Training Academy, Kathmandu, Nepal.

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



<i>FASI E FINALITÀ DEI COMPORTEMENTI</i>	<i>Ruoli assegnati e agiti</i>		
	<i>PROJECT LEADER</i>	<i>PERSONA INCARICATA DI GESTIRE IL CONFLITTO</i>	<i>MEDIATORE</i>
<i>Identificazione del problema</i>	<p>Esporre con chiarezza i termini della questione, sottolineandone gli aspetti legati a comportamenti e conseguenze</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenere la propria visione del problema Utilizzare casi ed esempi per illustrare eventuali aspettative e regole non soddisfatte Mantenersi sui fatti, evitando di presentare valutazioni o giudizi <p>Insistere fino alla piena e condivisa comprensione dei termini del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> Incoraggiare il dialogo Esponente nuovamente i vostri problemi utilizzando altri argomenti o esempi diversi 	<p>Stabilire un clima positivo per addivenire ad una soluzione congiunta del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> Mostrare un interessamento reale Essere empatici, anche se non si condivide l'importanza del conflitto <p>Cercare informazioni integrative sulla natura del problema/conflitto</p> <ul style="list-style-type: none"> Porre domande capaci di passare dal generico allo specifico e dal valutativo al descrittivo <p>Mostrare accordo sull'importanza di alcuni elementi alla base del conflitto</p> <ul style="list-style-type: none"> segnalare l'intenzione di produrre i 	<p>Accertare l'esistenza di un conflitto:</p> <ul style="list-style-type: none"> decidere il setting di gestione più appropriato (incontri individuali piuttosto che discussione in gruppo) <p>Proporre un approccio problem solving</p> <ul style="list-style-type: none"> mantenere comportamenti neutrali assumere un ruolo di facilitatore piuttosto che di giudice non sottovalutare il problema e non criticare le parti in causa per la loro incapacità di risolvere il conflitto da soli <p>Essere imparziali e assicurare la parità di opportunità di intervento durante le discussioni</p> <ul style="list-style-type: none"> se è necessaria una correzione, farla in privato

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



	<ul style="list-style-type: none"> • Evitare di inserire nella discussione nuovi elementi • Invitare le parti in causa a porre domande e ragionare da prospettive diverse <p>Gestire la riunione in modo oculato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se i problemi sono diversi e multipli procedure dal semplice al complesso dal facile al difficile, dal concreto all'astratto • Non fissate la discussione su un tema se non progredite: expandete l'esplorazione del problema 	<p>cambiamenti utili ad affrontare più efficacemente i problemi segnalati e alla base del conflitto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • focalizzare la discussione sull'impatto negativo che il conflitto e la sua persistenza comportano sulla performance complessiva del progetto. • mantenere la discussione sui temi del conflitto e non personalizzare. • Non consentire sbilanciamenti nella discussione: eventualmente proporre domande dirette per bilanciare i contributi.
<p><i>Soluzione del problema</i></p>	<p>Chiedere di focalizzarsi sugli elementi in comune (principi, valori, vincoli) come base per assumere nuovi comportamenti o valutare le alternative.</p>	<p>Nel chiedere suggerimenti, evitare di discutere nel merito di ogni singolo contributo e individuate più alternative possibili (brainstorming)</p>	<p>Esplorare le opzioni concentrandosi sugli interessi sottostanti le diverse posizioni</p> <p>Esplorare i motivi profondi del dissenso o del conflitto</p> <p>Aiutare le parti in conflitto ad individuare piuttosto gli elementi di unione (valori, aspettative, principi).</p>

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



			Generare e proporre più alternative, mantenendo un atteggiamento non valutativo.
--	--	--	--

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA