

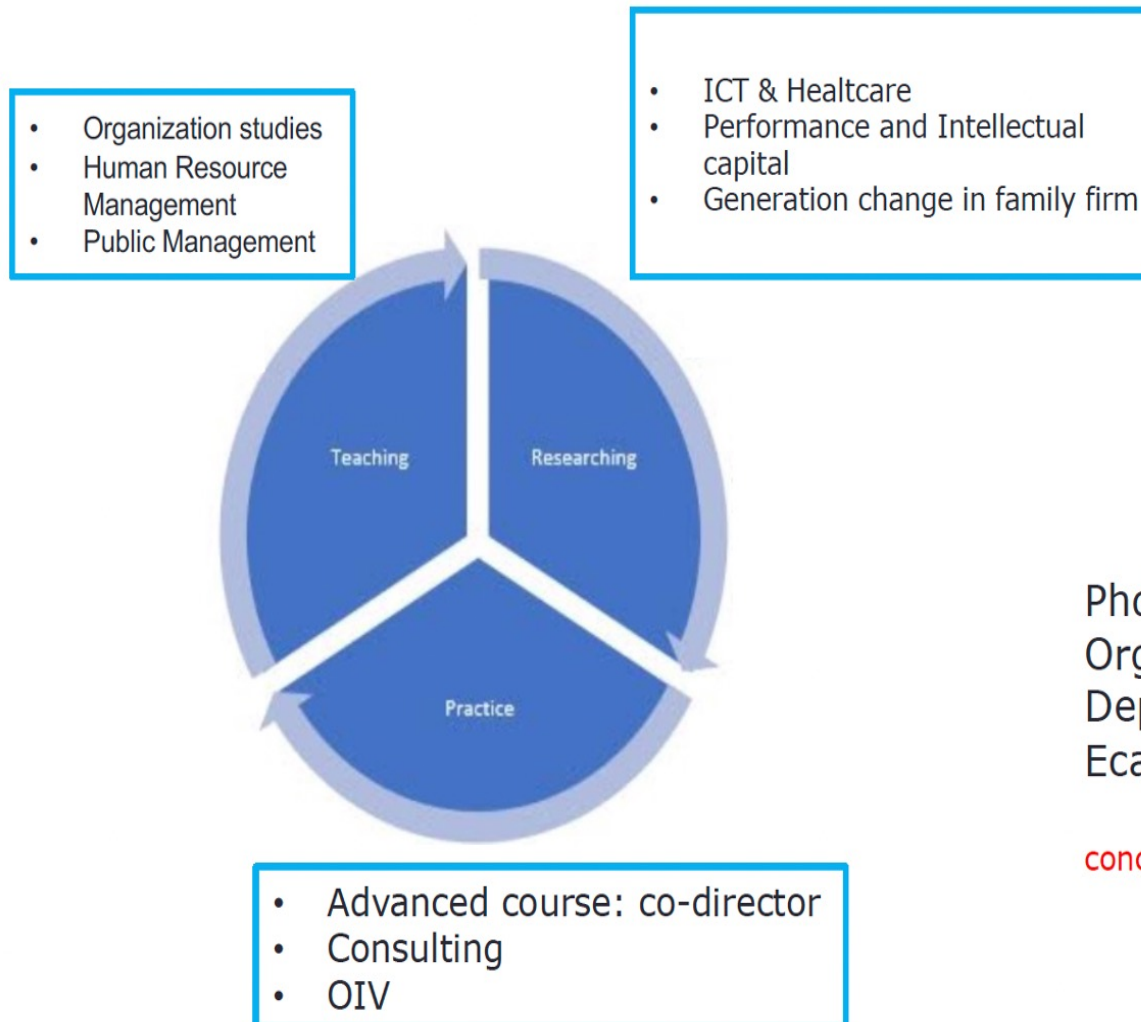


Peles Castle, Romanica – Small stained glass window

Gestione delle relazioni e dei conflitti nella PA **Concetta Lucia Cristofaro**

Università Telematica Ecampus
concettalucia.cristofaro@uniecampus.it

Chi sono ?



Phd, Associate Professor
Organization Studies & HRM
Department of Economics
Ecampus University

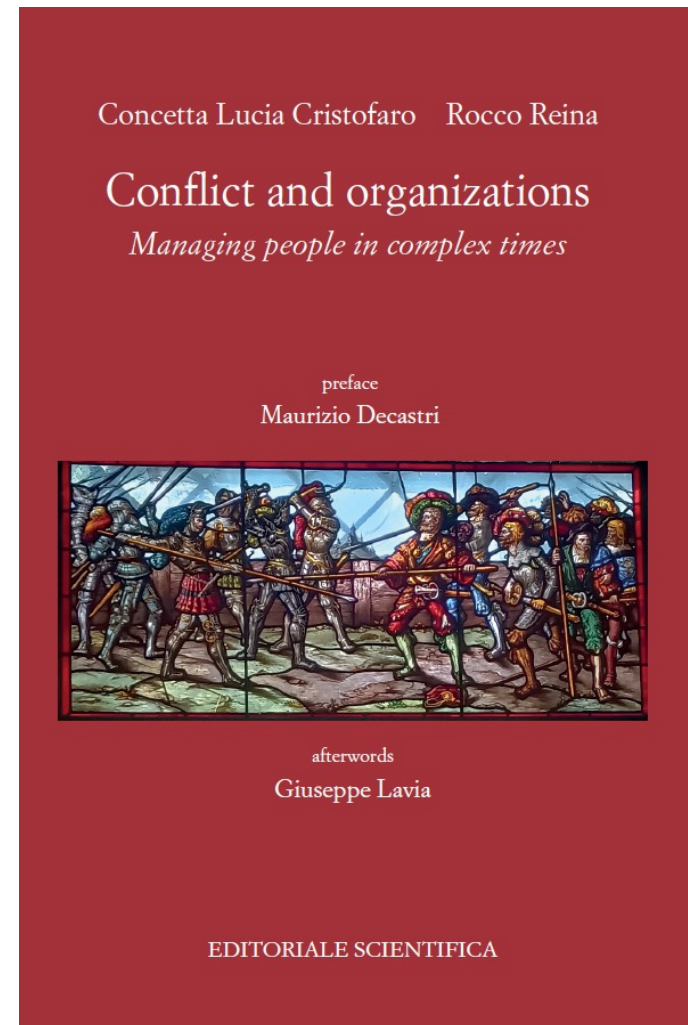
concettalucia.cristofaro@uniecampus.it

Agenda

- ✓ Le relazioni professionali nella PA
- ✓ Comprendere il conflitto
- ✓ Gestire le conversazioni difficili
- ✓ Negoziare e costruire soluzioni

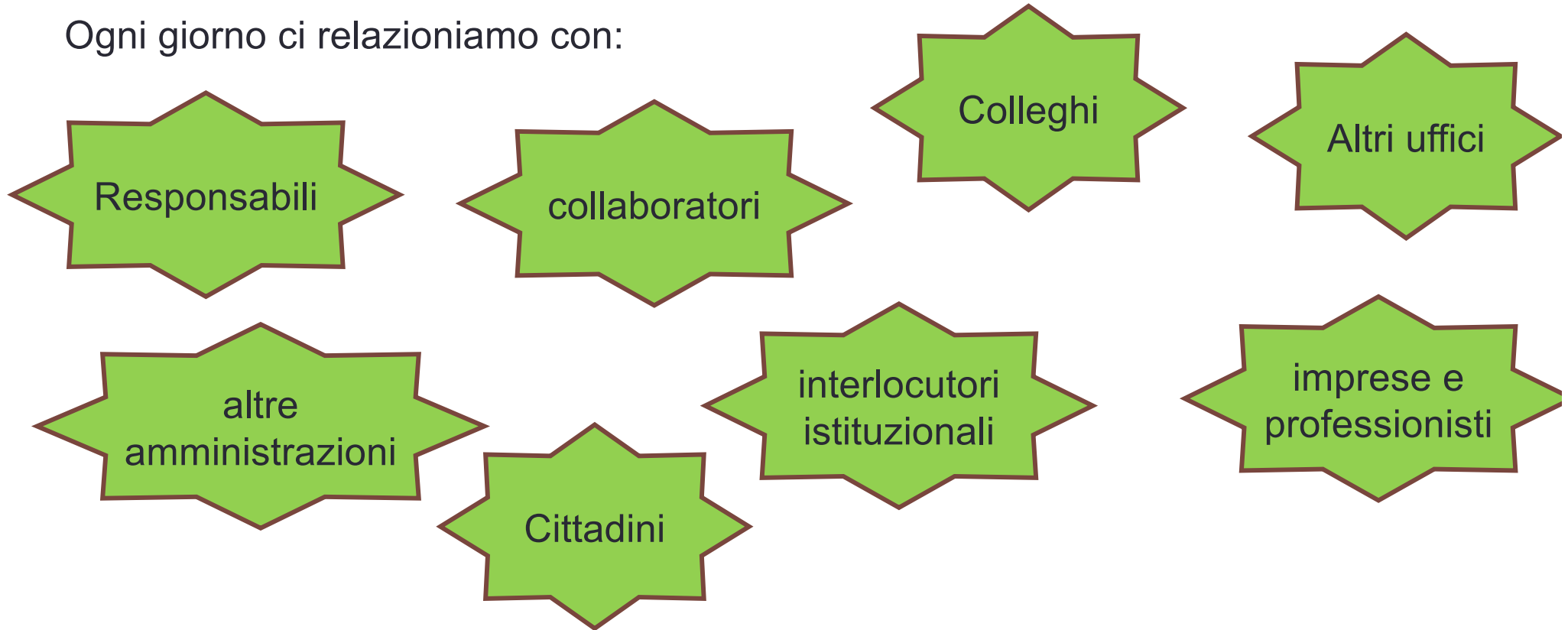
La domanda da cui partire

Perché persone competenti finiscono per entrare in conflitto?



La PA è un sistema di relazioni

Ogni giorno ci relazioniamo con:



**Ogni relazione contiene:
ruoli + interessi + aspettative + emozioni + responsabilità**

Perché la gestione delle relazioni conta in PA

Chi lavora nella pubblica amministrazione si muove ogni giorno tra tre relazioni chiave, ciascuna con logiche e tensioni proprie



Il cittadino / utente

Aspettative alte, tempi percepiti come lunghi, linguaggio tecnico da tradurre.



Colleghi e uffici

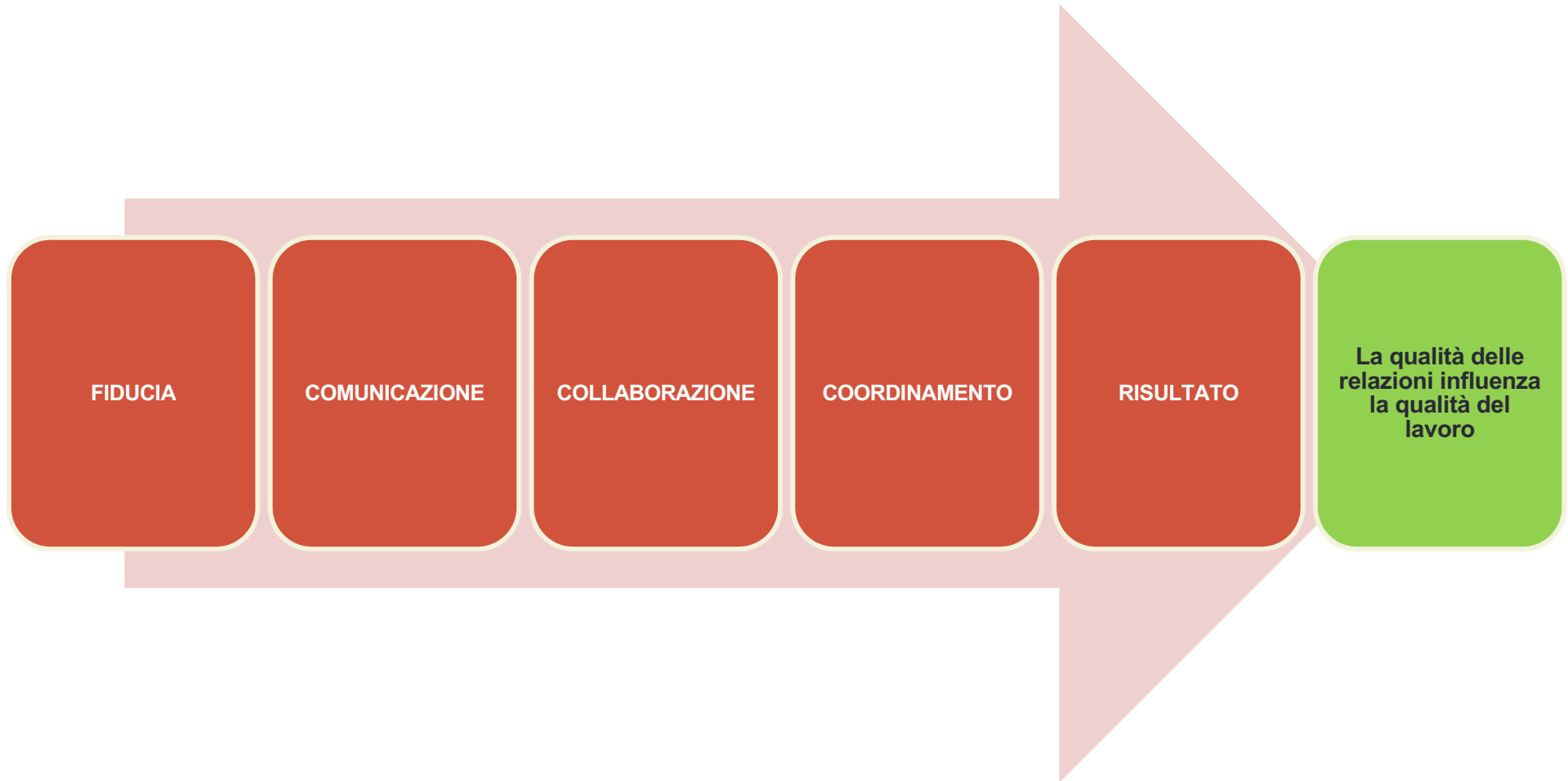
Interdipendenza tra funzioni, risorse condivise, ruoli non sempre definiti.



Norme e vincoli

Procedure rigide, responsabilità formali, margini di discrezionalità limitati.

Quando una relazione funziona



Il problema della percezione

Un solo evento può produrre interpretazioni diverse.

EVENTO

"Il collega non ha risposto alla mia e-mail."

POSSIBILI INTERPRETAZIONI

- È molto impegnato
- Non ha visto la mail
- Non considera urgente la richiesta
- Mi sta ignorando
- Non vuole collaborare

DOMANDA

Quale di queste interpretazioni è un fatto?

La comunicazione è un processo.....



Comunicazione vuol dire entrare in RELAZIONE!

Gli stili comunicativi



Assertire vuol dire **affermare con convinzione qualcosa**, essendo pienamente convinti di ciò che si sostiene.

Essere assertivi significa **comunicare con autenticità**.

Che cos' è l'assertività?

L'assertività nella PA

RICONOSCO



CHIARISCO



PROPONGO

Esempio

*"Comprendo l'urgenza. Il procedimento presenta però questo vincolo.
Possiamo verificare questa alternativa."*

Ascoltare non significa dare ragione

ASCOLTARE SIGNIFICA

- comprendere;
- fare domande;
- verificare;
- riformulare.

NON SIGNIFICA

- accettare;
- concedere;
- subire;
- rinunciare.

Frase chiave

"Posso comprendere la tua posizione senza necessariamente condividerla"

Esercitazione: come lo diresti?

Obiettivo

Trasformare l'accusa in comunicazione professionale.

Trasformare:

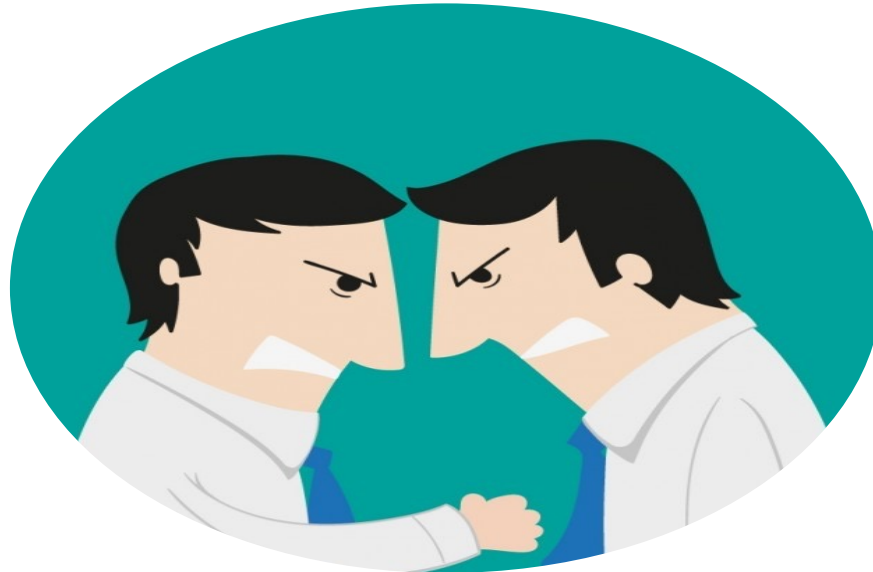
"Lei non collabora mai.»

"Non è un problema mio.»

"Gliel'ho già spiegato mille volte.»

"Questo ufficio non risponde mai.»

Che cos'è il conflitto



Il conflitto è un'interazione tra attori in cui almeno uno di questi percepisce un'incompatibilità con un altro in maniera tale che la realizzazione dei propri obiettivi, pensieri, emozioni, volontà, venga ostacolata da questo

Il conflitto negli studi organizzativi: tre visioni

- **Classica (primo '900):** il conflitto è un errore da eliminare (Taylor, Fayol, Weber)
- **Neoclassica (anni '40):** componente naturale, ma rischio da gestire (Mayo, Argyris)
- **Moderna (dagli anni '70):** il conflitto è una risorsa potenziale per l'apprendimento

Le 5 fasi del conflitto



Le fonti di conflitto nella PA



Risorse limitate

Personale, tempo e budget scarsi generano competizione tra uffici.



Ruoli poco definiti

Sovrapposizioni di competenze e responsabilità non chiarite.



Comunicazione carente

Informazioni frammentate tra livelli gerarchici e uffici diversi.



Aspettative dell'utenza

Il cittadino chiede tempi rapidi, la norma impone procedure precise.



Cambiamenti organizzativi

Riforme, riorganizzazioni e nuove procedure creano incertezza.



Differenze di valori

Priorità diverse tra chi applica la norma e chi eroga il servizio.

Il conflitto intra & inter organizzativo

Conflitto **intra** organizzativo:

- **Intrapersonale:** tensione psicologica individuale (ruoli ambigui, dilemmi valoriali)
- **Interpersonale:** tra due o più persone (valori, stili comunicativi, interessi)
- **Intergruppo:** tra gruppi o unità (competizione per risorse, obiettivi non allineati)

Conflitto **inter** organizzativo:

- Competitivo — Cooperativo
- Istituzionale o valoriale — Strutturale
- Cognitivo o interpretativo “ambiguità collaborativa”

I cinque stili di gestione del conflitto

(modello bidimensione della gestione del conflitto)



Quale stile scegliere?

Situazione	Approccio possibile
Questione poco importante	Evitamento
Relazione prioritaria	Accomodamento
Urgenza/criticità	Competizione
Tempo limitato	Compromesso
Problema complesso	Collaborazione

....casi pratici

1. Gestire un utente in difficoltà o irritato

Una sequenza semplice, utile allo sportello come al telefono.

1

Ascoltare senza interrompere

Lasciare che la persona esponga tutta la richiesta o il disagio.

2

Riconoscere l'emozione

Una frase che nomina il disagio ('capisco che sia frustrante...') abbassa la tensione.

3

Chiarire fatti e norme

Spiegare con parole semplici cosa prevede la procedura e perché.

4

Proporre una soluzione concreta

Indicare i passi successivi possibili, anche quando la risposta è un no.

....casi pratici

2. Conflitto tra colleghi o ufficio

La mediazione



Neutralità

Chi media non prende posizione, ma facilita il confronto tra le parti.



Interessi, non posizioni

Si esplorano i bisogni reali dietro le richieste, non solo le rivendicazioni.



Accordo condiviso

La soluzione funziona solo se entrambe le parti la riconoscono come propria.



Coinvolgere il responsabile

Quando il conflitto si blocca, serve un livello di responsabilità superiore.

Il ruolo di chi coordina un gruppo

Molti conflitti si prevengono prima ancora che nascano, con alcune attenzioni costanti.



Definire con chiarezza ruoli, compiti e responsabilità di ciascuno



Comunicare in modo trasparente le decisioni e le loro motivazioni



Dare e chiedere feedback con regolarità, non solo nei momenti di crisi



Curare il clima di squadra, riconoscendo il lavoro delle persone

Sintesi operativa

cosa evitare, cosa fare

DA EVITARE

- ✗ Rispondere sull'onda dell'emozione
- ✗ Personalizzare il conflitto ('sei sempre tu')
- ✗ Rimandare all'infinito un confronto necessario
- ✗ Promettere cose che non dipendono da te

DA FARE

- ✓ Prenderti un momento prima di rispondere
- ✓ Parlare dei fatti e dei comportamenti, non della persona
- ✓ Fissare un momento dedicato al confronto
- ✓ Essere chiaro su cosa puoi e non puoi fare

.....strumento pratico

Checklist da tenere sulla scrivania

- ☐ Ho ascoltato tutta la richiesta prima di rispondere?
- ☐ Ho separato i fatti dalle emozioni, mie e dell'altra persona?
- ☐ Ho spiegato con chiarezza cosa prevede la norma o la procedura?
- ☐ Ho proposto un passo concreto, anche minimo, in avanti?
- ☐ Se non basta, ho pensato a chi coinvolgere per sbloccare la situazione?
- ☐ Ho lasciato spazio all'altra persona per essere ascoltata di nuovo, se serve?

.....per concludere

Tre cose da portare a casa

01

Non va temuto, ma riconosciuto e affrontato presto.

02

È la competenza che fa la differenza in ogni situazione.

03

Non esiste un unico modo giusto: conta scegliere quello adatto.



Grazie per l'attenzione