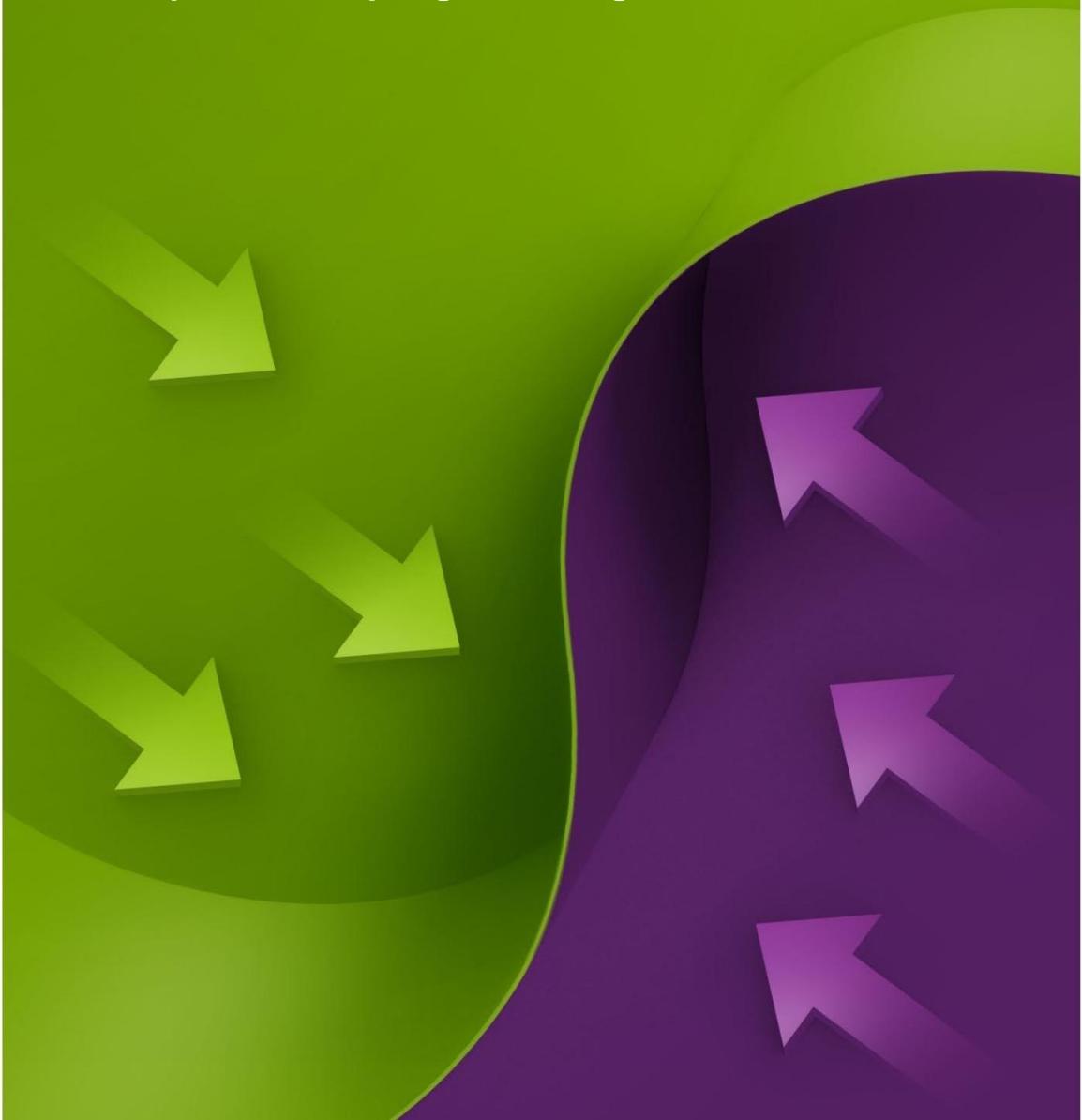


Psicologia del Conflitto nel luogo di lavoro

Come utilizzare le informazioni psicologiche e
sulla personalità per gestire meglio i conflitti



Lotta, fuga e conflitto

Quando pensi al conflitto, cosa ti viene in mente?

Per la maggior parte delle persone si tratta di disaccordi verbali, scontri fisici e talvolta anche guerre. Questo perché le nostre menti sono programmate per la sopravvivenza e, grazie a ciò, di solito riceviamo una scarica di adrenalina quando ci troviamo in una situazione in cui potrebbe esserci un conflitto, a prescindere dal fatto che ne abbiamo bisogno o meno.

Pensa a un momento in cui stavi interagendo con qualcuno con cui hai avuto delle difficoltà. Più la conversazione proseguiva e più probabilmente iniziavi a sentire frustrazione, ansia o rabbia. Senza saperlo, probabilmente il tuo respiro ha iniziato ad aumentare, così come il tuo polso. Ma una volta che la conversazione è finita, è stato facile pensare a quella situazione in modo più chiaro e pensare a cosa avresti dovuto dire nella foga del momento. Questo grazie alla risposta di lotta o fuga che abbiamo spontaneamente.

La risposta allo stress, quella di lotta o fuga, avviene nonostante tu sia semplicemente in disaccordo con qualcuno in ufficio. Come se ti stessi preparando a combattere fisicamente con qualcuno o qualcosa, o magari a scappare da un animale selvatico. I tuoi normali sistemi di pensiero logico vengono messi in pausa mentre il tuo corpo entra in modalità sopravvivenza.

La buona notizia è che puoi imparare a gestire meglio i conflitti. E anche se non puoi eliminare del tutto la risposta adrenalinica, puoi ridurre la frequenza con cui reagisci (o reagisci in modo eccessivo) al conflitto.

Questa è anche una buona notizia per manager, leader e professionisti delle risorse umane, perché sul posto di lavoro i conflitti causano turnover e assenteismo. Può persino causare il fallimento dei progetti.

Non puoi cambiare il comportamento di qualcun altro. MA puoi aumentare la tua autoconsapevolezza e altre persone possono aumentare la propria consapevolezza con formazione e competenze adeguate.



Definire il conflitto

Molte persone identificano la parola “conflitto” con il combattere, incolpare o discutere. Sebbene questi siano tutti modi in cui potresti affrontare un conflitto, non è la definizione di conflitto.

Invece, il conflitto è definito come **“la condizione in cui le preoccupazioni delle persone – le cose a cui tengono – sembrano essere incompatibili”**.

In altre parole, è una situazione in cui le tue opinioni, idee o prospettive differiscono da quelle degli altri. Può trattarsi di un disaccordo su questioni come budget, tempistiche, programmi o apportare cambiamenti.

Alla fine, il modo in cui gestisci un conflitto o un disaccordo può essere visto come una scelta.

Puoi scegliere di evitare totalmente il conflitto. In altre parole, respingilo o ignoralo. Puoi scegliere di essere totalmente assertivo, per vincere ad ogni costo. Puoi anche scegliere una posizione più cooperativa. Questa posizione cooperativa potrebbe consistere nel cedere all'altra persona, incontrarla a metà strada o (il percorso a volte più difficile) capire come soddisfare al meglio le necessità di entrambi.

Tutte queste scelte sono utili, ma ognuna ha un tempo e un luogo.

Di solito, le persone non sono consapevoli di avere una scelta quando si tratta di conflitto. La maggior parte delle persone ha un modo preferito di affrontare il conflitto ma non è consapevole del proprio approccio o delle conseguenze che potrebbe avere sugli altri.

La scelta della giusta modalità di gestione dei conflitti può portare a un conflitto ben gestito che ha maggiori probabilità di promuovere un coinvolgimento positivo dei dipendenti, una maggiore produttività, innovazione e un morale alto.

D'altro canto, un conflitto mal gestito ha maggiori probabilità di creare sfiducia, ritardi sul lavoro, diminuzione della condivisione delle informazioni e rapporti di lavoro inadeguati.

E sebbene i conflitti possano verificarsi in tutti gli aspetti della nostra vita, ci concentreremo principalmente sui conflitti sul posto di lavoro.



3 tipi di conflitto sul posto di lavoro

Quando si parla di conflitto sul posto di lavoro, di solito esistono **tre tipi di conflitto**.

Ognuno deriva dalla nostra definizione di cui sopra: si riferiscono all'incompatibilità delle preoccupazioni delle persone.

Tuttavia, esistono differenze nel modo in cui si presentano questi conflitti, nella loro gravità e nei modi migliori per risolverli.

I tre tipi di conflitto sul posto di lavoro sono: conflitto di compiti, conflitto relazionale e conflitto di valori.

Conflitto di compiti

Il conflitto di compiti è incentrato su questioni relative agli incarichi di lavoro.

Può includere differenze di opinione su:

- Ripartizione delle risorse.
- Procedure e policy.
- Aspettative dei dipendenti.
- Giudizi e interpretazione dei fatti.
- E altro ancora.

Tra i tre tipi di conflitto, il conflitto di compiti (in superficie) sembra il più facile da affrontare. Spesso, in caso di conflitto di compiti, i dipendenti possono gestirlo tra loro o delegare la decisione a qualcuno con una posizione dirigenziale più elevata.

Come imparerai più avanti in questo e-book, esistono cinque modalità di gestione dei conflitti. È possibile utilizzare qualsiasi modalità per gestire i conflitti tra attività, ma ci sono grandi vantaggi nel comprendere quale modalità potrebbe funzionare meglio in determinate circostanze.

Conflitto relazionale

Il conflitto relazionale nasce da differenze nelle preferenze di personalità, nello stile, nelle questioni di gusto e persino nelle modalità predefinite di gestione dei conflitti.

Ciò che spesso rende il conflitto relazionale più difficile del conflitto di compiti è che senza consapevolezza di sé o formazione adeguata, è facile per le persone giungere a conclusioni affrettate sull'altra persona con cui sono in conflitto. Diventa personale.

Preferenze sul tipo di personalità

Secondo il modello Myers-Briggs, le persone hanno preferenze di personalità nelle seguenti quattro coppie. Avere una lettera per ciascuna coppia costituisce il tuo tipo MBTI di quattro lettere:

- Preferenze per Estroversione (E) o Introversione (I)
- Preferenze per Sensazione (S) o Intuizione (I)
- Preferenze o Pensiero (T) o Sentimento (F)
- Preferenze per Giudizio (J) o Percezione (P)

Per questo esempio, esamineremo le ultime due lettere o preferenze: Giudizio o Percezione. Queste preferenze mostrano come una persona si avvicina al mondo esterno.

Coloro che hanno una preferenza per Giudizio amano avere il loro mondo organizzato e pianificato.

A loro piace giungere rapidamente a conclusioni, chiudere l'argomento e andare avanti. Sono spesso considerati i creatori di liste e i pianificatori del mondo. Quando si tratta di lavorare su grandi progetti, di solito li suddividono in parti più piccole con scadenze distanziate prima della scadenza finale.

Le culture occidentali, in particolare nel campo dell'istruzione e degli affari, tendono a favorire e premiare questo tipo di comportamento.

Coloro che preferiscono Percepire preferiscono che i loro piani siano flessibili e aperti all'adattamento.

Preferiscono accogliere le informazioni man mano che arrivano e ritardare le decisioni fino a quando non avranno quanti più dati possibili prima di concludere. Quando si tratta di grandi progetti, spesso lavoreranno sul progetto a raffica e, sebbene siano altrettanto propensi a rispettare la scadenza finale quanto coloro che preferiscono giudicare, probabilmente non li troverai a darsi scadenze interne.

Le culture occidentali spesso stereotipano negativamente le persone con queste preferenze di personalità come procrastinatori. In realtà, ci sono tanti vantaggi in questo modo di lavorare quanto nel modo di lavorare di chi predilige Giudizio.

Ora immagina due colleghi che lavorano insieme su un progetto. Uno ha una preferenza di personalità per Giudizio e l'altro ha una preferenza per Percezione. Probabilmente puoi indovinare come va a finire. Forse hai anche visto prove di questi modelli sul tuo posto di lavoro.

La persona che preferisce Giudizio spesso vuole spezzare il progetto con scadenze più brevi e lavorare secondo un piano. La persona che preferisce Percezione ritiene che non abbia ancora senso pianificare: hai appena iniziato il progetto e non hai ancora tutte le informazioni!

Inoltre, se il compito di una persona dipende dal completamento di un'attività da parte dell'altra persona, le cose diventano ancora più difficili.

Conflitto di valori

Il conflitto di valori nasce da differenze fondamentali nelle identità e nei valori. Ciò può includere differenze in politica, religione, etica, norme e altro ancora.

Sebbene le discussioni politiche e religiose non siano solitamente incoraggiate nelle organizzazioni, possono sorgere conflitti di valore attorno a decisioni lavorative o politiche, per esempio quanto un'azienda sostiene esternamente le questioni sociali o come affrontare le iniziative relative alla diversità e all'equità.

Il professore del MIT Lawrence Susskind afferma che i conflitti di valore “tendono ad aumentare l'atteggiamento difensivo, la sfiducia e l'alienazione. I partiti possono essere così convinti di difendere i propri valori da rifiutare scambi che soddisfarebbero altri interessi che potrebbero avere”. Raccomanda alle parti in conflitto di valori di cercare di muoversi verso la comprensione e il rispetto reciproci nel dialogo invece di cercare di risolverlo.

"Questo tipo di comprensione non richiede simpatia o connessione emotiva, solo una capacità 'neutrale rispetto ai valori' di descrivere accuratamente ciò che qualcun altro crede riguardo alla situazione", scrivono Robert Mnookin, Scott R. Peppet e Andrew S. Tulumello in Beyond Vincere: negoziare per creare valore negli accordi e nelle controversie (Harvard University Press, 2004).

Puoi anche provare a riformulare un conflitto di valori "facendo appello ad altri valori che tu e la tua controparte condividete", scrive Susskind. "Includere credenze universali, invece di concentrarsi sulle differenze di credenze che hanno scatenato la disputa, spesso ridurrà al minimo il conflitto".

Percezione e pregiudizi

Quando vedi qualcuno che fa qualcosa che non ti piace (come tagliarti la strada nel traffico), potresti essere tentato di dire che è scortese o che guida male, o di dare qualche altra spiegazione negativa. Tuttavia, se fai la stessa cosa, probabilmente tendi a dare una spiegazione più neutra o positiva, come ad esempio essere in ritardo al lavoro e quindi dover tagliare il traffico.



Questo è un esempio di uno dei tanti tipi di **bias cognitivi**. Nello specifico, questo esempio è chiamato errore fondamentale di attribuzione. **L'errore fondamentale di attribuzione identifica la nostra tendenza a sopravvalutare i fattori interni per il comportamento di altre persone mentre attribuiamo fattori esterni per il nostro.**

Abbiamo tutti dei pregiudizi. Nessuno non ne ha. E alterano le nostre percezioni. Tuttavia, un po' di conoscenza della psicologia e una dose di autoconsapevolezza possono portare alla luce pregiudizi inconsci come questi.

Quando hai a che fare con un conflitto, devi andare oltre le etichette, i presupposti e le percezioni e guardarlo in un modo diverso. E fare domande è uno dei modi migliori per consentire alle persone di spiegare le proprie motivazioni e comportamenti. "Fino a quando non riconosceremo che ognuno di noi è una persona difficile per qualcun altro, non saremo mai in grado di adattare il nostro comportamento", afferma Jay Johnson, ATD Master Trainer.

Ricorda che quando affronti un conflitto tra te e qualcun altro, è importante separare la persona dal comportamento.



Gestire il conflitto

E se invece di pensare al conflitto come a un'esperienza negativa e stressante, lo considerassi un passo necessario verso l'innovazione?

Alcuni conflitti sono solo differenze. E con più diversità che mai nei team e nelle organizzazioni, le differenze di opinioni, valori e altro sono destinate a causare più conflitti.

Tuttavia, i vantaggi della diversità e dell'inclusione superano il rischio di conflitto.

La ricerca mostra che le decisioni prese ed eseguite da team diversi hanno prodotto risultati migliori del 60%. Inoltre, i team che seguono un processo inclusivo prendono decisioni due volte più velocemente con la metà delle riunioni necessarie.

Altri vantaggi derivanti da una gestione efficace dei conflitti includono:

- Comunicazione migliorata.
- Aumento dell'efficienza della squadra.
- Riduzione dei costi associati al tempo perso a causa dei conflitti.
- Maggiore coinvolgimento e fidelizzazione dei dipendenti.

Diamo un'occhiata brevemente al coinvolgimento e alla fidelizzazione dei dipendenti. Ogni anno, le organizzazioni spendono miliardi di dollari per mantenere coinvolti i propri dipendenti, e per una buona ragione. Quando i dipendenti sono coinvolti, stimolati e raggiungono i loro obiettivi di crescita, sono più impegnati nel successo dell'organizzazione e meno propensi a dimettersi.

Inoltre, alti tassi di turnover si traducono in una minore produttività, in un personale oberato di lavoro e in una perdita di conoscenze istituzionali.

Inoltre, c'è il costo elevato di reclutamento, colloqui e formazione. Alcune stime arrivano fino al 150% dello stipendio annuo del dipendente per sostituirli. Questa cifra aumenta fino al 300% per le persone che si trovano ai livelli più alti dell'organizzazione.

Elevate quantità di conflitto nelle organizzazioni possono portare al turnover. In media, sostituirli costa **il 150% dello stipendio di un dipendente.**

L'ultima **ricerca Gallup** mostra che i dipendenti coinvolti determinano una differenza dell'81% nell'assenteismo e una differenza del 14% nella produttività. Le organizzazioni i cui dipendenti sono più coinvolti sono in media il 23% più redditizie rispetto alle organizzazioni i cui dipendenti non sono coinvolti.

In quale altro modo la gestione dei conflitti può portare a migliori risultati organizzativi? "Quando partecipi a un incontro di gruppo con qualcuno che è molto diverso da te, il presupposto che ci sarà un conflitto porta effettivamente a risultati migliori perché ti prepari meglio", afferma la ricercatrice e professoressa **Cindy Wang** della Kellogg School of Management della Northwestern.

"Ad esempio, in uno studio, Katherine Phillips e io abbiamo assegnato dei compiti alle persone e abbiamo detto: 'Ehi, lavorerai con uno sconosciuto dalla convinzione politica opposta.' Abbiamo poi visto che sapere questo ti porta a iniziare a prepararti un po' di più per la discussione, perché presumi che ci sarà conflitto. Questo porta a decisioni migliori, perché sei più preparato e più introspettivo. D'altro canto, se veniamo dallo stesso gruppo, non ci sfidiamo così tanto".

Cinque modalità di gestione dei conflitti

Comprendere le cinque diverse modalità di gestione dei conflitti può aiutarti a migliorare la comunicazione, aprendo la strada a tutti per trovare soluzioni, raggiungere obiettivi aziendali, ridurre lo stress e altro ancora.

Il primo passo per imparare a utilizzare ciascuna modalità di gestione dei conflitti è l'autoconsapevolezza. È necessario essere consapevoli che alcune modalità vengono utilizzate troppo o troppo poco. Ogni modalità ha un posto e una situazione migliori in cui essere utilizzata.

Il secondo passo è la pratica. Devi essere in grado di esercitarti nell'uso di ciascuna modalità di gestione dei conflitti in modo da sentirti a tuo agio con esse invece di limitarti a tornare ai tuoi comportamenti normali.

Ognuna delle cinque modalità ha diversi livelli di assertività (soddisfare i propri bisogni) e di cooperazione (soddisfare i bisogni dell'altra persona).

Ecco le cinque modalità di gestione dei conflitti:

1. Competere

Quando utilizzi la modalità competizione, i tuoi comportamenti sono assertivi e non collaborativi. Stai cercando di soddisfare le tue preoccupazioni o di vincere una posizione, potenzialmente a spese dell'altra persona.

Competere è il contrario di accomodare.

2. Evitare

Quando usi la modalità di evitamento, i tuoi comportamenti sono poco assertivi e non collaborativi. Non stai cercando di perseguire le tue preoccupazioni o quelle dell'altra persona e non stai affrontando il conflitto.

Evitare è il contrario di collaborare.

3. Collaborare

Quando usi la modalità collaborativa, sei sia assertivo che cooperativo e stai cercando di trovare una soluzione che soddisfi le preoccupazioni sia di te che dell'altra parte. Collaborare è il contrario di evitare.

4. Accomodante

Quando usi la modalità accomodante, sei poco assertivo e cooperativo. Stai trascurando le tue preoccupazioni per soddisfare quelle di un'altra persona. Accomodarsi è l'opposto di competere.

5. Compromesso

Quando usi la modalità di compromesso, sei moderatamente assertivo e cooperativo. Stai cercando una soluzione conveniente e reciprocamente accettabile che affronti alcune delle tue preoccupazioni (ma non tutte) e alcune delle preoccupazioni dell'altra parte (ma non tutte).

Dopo aver letto queste modalità, ce n'è una che ritieni funziona sempre meglio? Alcune modalità ti sembrano scomode? In base alla tua personalità, al posto di lavoro, alla tua educazione, alle tue esperienze culturali e altro ancora, alcune modalità di gestione dei conflitti ti saranno più facili di altre. Tutte le modalità sono utili. Ma quale modalità è la più utile per te dipende dalla situazione.

Prendiamo ad esempio l'evitare. Molte persone ritengono che evitare i conflitti porterà solo a conseguenze negative. Tuttavia, se il conflitto è banale e la gestione del conflitto richiederebbe più tempo di quanto ne valga la pena, evitare potrebbe essere la migliore modalità di gestione del conflitto da utilizzare.

La competizione è un'altra modalità di gestione dei conflitti che spesso ottiene una cattiva reputazione. Quando usi la modalità competizione, sei assertivo ma non cooperativo. Questa modalità potrebbe rivelarsi utile durante un'emergenza, quando non si ha tempo per discutere le varie azioni di risposta ed è necessario prendere rapidamente una decisione.

Anche se l'approccio ottimale dovrebbe essere dettato dalla situazione, i leader possono trarre vantaggio dalla consapevolezza dei problemi comuni associati a ciascuna di queste modalità.

Ad esempio, le persone che sottoutilizzano la modalità di collaborazione spesso vedono i compagni di squadra come ostacoli. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che non sono in grado di competere e quindi cercano solo di vincere.

Ma potrebbe anche essere perché sono inadempienti nell'evitare o nell'accomodarsi e scelgono di trascurare costantemente i propri interessi. In entrambi i casi, ciò può portare a relazioni aspre e disimpegno.



Anche solo comprendendo quali sono ciascuna delle cinque modalità di gestione dei conflitti e cercando attivamente di osservare quale modalità usi più spesso e quali modalità usano gli altri, stai aumentando la tua autoconsapevolezza quando si tratta di gestione dei conflitti.

Gestione del cambiamento e conflitto

Spesso sorgono conflitti quando si affronta il cambiamento perché in tempi di cambiamento, le prospettive delle persone su come questo dovrebbe essere implementato o sui suoi risultati spesso differiscono. Inoltre, la percezione del cambiamento è diversa a ogni livello. Il CEO può vederlo in termini di profitti, mentre i manager lo vedono in termini di processi e risultati. I singoli contributori potrebbero osservare lo stesso cambiamento e vedere solo come rende i loro compiti più difficili, o potrebbero essere preoccupati per il carico di lavoro o la sicurezza del lavoro. A ciò si aggiungono i diversi modi in cui le persone gestiscono i conflitti e non c'è da meravigliarsi che la loro prima reazione al cambiamento sia generalmente la resistenza.

Lavoro ibrido e conflitto

Il lavoro ibrido ha cambiato il panorama di come e dove svolgere il proprio lavoro. Ma i cambiamenti associati al lavoro ibrido hanno avuto un effetto anche sul modo in cui affrontiamo i conflitti sul posto di lavoro.

Le differenze di opinioni e preferenze possono spesso sfociare in conflitti. All'interno del luogo di lavoro ibrido, pensiamo solo alle riunioni:



si stanno fissando nuovi standard sulla frequenza delle riunioni, se le riunioni possono essere di persona o online o una combinazione a seconda di chi è in ufficio, se la riunione di persona è più efficace, se le fotocamere devono essere sempre accese e altro ancora. Prendiamo l'esempio dell'accensione delle telecamere durante una riunione ibrida. Le persone hanno opinioni diverse riguardo al loro livello di comfort rispetto alla telecamera, alla necessità percepita di essere davanti alla telecamera e (a seconda di chi è presente alla riunione) anche all'autorità che le persone hanno nel chiedere agli altri di accendere le loro telecamere.

Oltre al conflitto di cui sopra, senza buone capacità di gestione del conflitto, discussioni come queste spesso portano a supposizioni sui membri del team.

In una squadra, se la maggioranza del gruppo preferisce Estroversione, o ha un elevato bisogno interpersonale di inclusione, potrebbe preferire avere le telecamere accese. Ma la persona in minoranza con punti di vista, preferenze ed esigenze diverse potrebbe non sentire il bisogno di accendere la fotocamera.

Quali ipotesi potrebbe fare il resto del team sulla persona con la fotocamera spenta?

Forse che non sono un giocatore di squadra. O che non stanno lavorando quanto il resto della squadra perché non si mostrano al lavoro. O che nascondono qualcosa.

Ora immagina lo stesso team, ma alcune persone sono in ufficio e altre lavorano in remoto. Senza comprendere le preferenze reciproche o i comportamenti tipici di gestione dei conflitti, quali ipotesi potrebbero essere fatte per errore sui comportamenti di ciascun membro del team quando il team sta cercando di prendere una decisione importante?

“Come istruttrice o allenatrice, voglio che tu abbia la tua macchina fotografica accesa, voglio vederti e voglio essere in grado di leggere i segnali non verbali che dai quando parli di conflitto. Non è bello come faccia a faccia, ma è meglio che non vedere affatto l'altra persona”, afferma la dottessa Fann Thomas.

“Ma quando lavoravo con persone in spazi riservati, non potevano avere telecamere sui loro computer. Ho anche notato che in diversi, c'era una cultura in cui i membri non volevano avere telecamere accese nel loro spazio personale. Quindi, anche all'interno di organizzazioni diverse escono norme in cui dicono: "qui non accendiamo telecamere". Ma quelle norme e decisioni influiscono su quanto informazioni che le persone ricevono le une dalle altre quando comunicano per risolvere un conflitto”.

Squadre e conflitti

Le capacità di gestione dei conflitti sono particolarmente importanti quando si ha a che fare con i team. Mentre un individuo avrà la sua modalità preferita di gestione dei conflitti, lo stesso si può dire quando si mette insieme un gruppo di persone. Proprio come i punti di forza e di debolezza del team, la modalità di gestione dei conflitti preferita da quel team è la combinazione delle preferenze di tutti i membri del team.

“Quando tengo seminari sulla gestione dei conflitti con i team, ciò che è affascinante e stimolante è che stiamo costruendo un linguaggio comune.

Significa che possiamo parlare di conflitti, perché sappiamo quali sono i vari approcci e cosa succede con un uso eccessivo o sottoutilizzato. E il linguaggio comune rende obiettiva la gestione dei conflitti ed è meno probabile che le persone la prendano sul personale o come un insulto o una denigrazione”, afferma la Dott.ssa Fann Thomas.



Oltre a utilizzare gli strumenti di gestione dei conflitti con i team esistenti, è utile anche quando si lavora con team appena formati. Quando una squadra ha un nuovo manager o le persone entrano o lasciano una squadra esistente, le dinamiche del team cambiano inevitabilmente. Il fatto che tutti i membri del team si comprendano meglio nella fase iniziale della squadra appena formata pone le basi per prestazioni più elevate. Significa che viene dedicato meno tempo all'apprendimento attraverso processi ed errori.

I workshop e gli strumenti per la gestione dei conflitti possono anche aiutare i team a lavorare meglio in situazioni in cui l'intero team è remoto o in ambienti ibridi che mescolano membri del team di persona e remoti.

Pensa a un team in cui la maggior parte delle persone preferisce utilizzare la modalità di gestione dei conflitti per evitare. Mentre un team può cavarsela in un ambiente di lavoro faccia a faccia, l'intera situazione cambia quando il team lavora in remoto. Non c'è alcuna possibilità di leggere il linguaggio del corpo o (a seconda che le persone utilizzino o meno la macchina fotografica durante le riunioni) nemmeno le espressioni facciali. Questi segnali visivi non detti sono incredibilmente importanti per le interazioni personali. Senza di essi, la gestione dei conflitti richiede più tempo.

"Un altro ambito in cui è importante riconoscere le norme di gestione dei conflitti è la fluidità dei team", afferma la dott.ssa Fann Thomas. "10 o 20 anni fa si pensava che le squadre fossero più stabili. Sei rimasto in una squadra particolare, e lo hai fatto per molto tempo con le stesse persone. Ma questo è cambiato in modo significativo nel corso degli anni. Ciò significa anche che generazioni diverse nella forza lavoro hanno esperienze diverse con i team e la loro fluidità".

"La ricerca mostra questo cambiamento nei team nel tempo, e posso dire che è vero dalla mia esperienza personale nella mia università, dove probabilmente facevo parte di 12 team contemporaneamente. Alcuni di essi erano a breve termine, altri a lungo termine, altri ancora più omogenei, come il mio gruppo dirigente.

O lo sarei su comitati interdisciplinari, quindi lavorerei con ingegneri o persone che si occupano di affari di sicurezza nazionale. Quindi ci sarebbe un'ampia differenza nei membri del team, ma quei comitati durerebbero solo tre o quattro mesi. E poi avevo più gruppi di ricerca che lavoravano tutti contemporaneamente e ognuno di questi aveva membri diversi, alcuni dei quali si sovrapponevano, ma altri no.

“La ricerca mostra che le persone entrano ed escono dai team a un ritmo molto più rapido rispetto al passato”.

“Le implicazioni di ciò, per come la leggo, sono davvero necessarie queste capacità di gestione dei conflitti, sia che tu sia un membro di una squadra o un leader di una squadra. Molti cambiamenti creeranno più conflitti e ci sono ancora cose da fare, e hai ancora problemi di qualità, quindi affrontare il conflitto, mi sembra che sarà una delle cose più importanti per il futuro del lavoro”.

Conclusione

Ricorda che mentre il conflitto è inevitabile – e fa parte della condizione umana – il modo in cui scegli di affrontarlo è una scelta. E mentre tutti hanno una modalità predefinita di gestione dei conflitti, chiunque può aumentare la propria consapevolezza di sé riguardo ai propri comportamenti e apprendere le competenze per gestire meglio i conflitti.

Per concludere, ecco alcune cose da tenere a mente quando consideri l'approccio della tua organizzazione al conflitto:

- Un conflitto ben gestito può essere positivo. Coltivare un certo livello di conflitto orientato al compito può essere auspicabile, poiché potrebbe far emergere le idee delle persone e aumentare il coinvolgimento aiutando le persone a sentire che la loro voce è ascoltata.
- Formare le persone affinché siano consapevoli di come tendono ad affrontare in modo naturale la maggior parte dei conflitti.
- Insegnare loro a osservare come gli altri membri della squadra tendono ad affrontare il conflitto.
- Aiutarli a comprendere le opzioni per gestire i conflitti e a prendere decisioni consapevoli e deliberate riguardo all'approccio migliore.

"Ricorda che il conflitto è inevitabilmente parte della condizione umana: ciò che conta è il modo in cui lo gestiamo", afferma la dott.ssa Fann Thomas. "Le persone e le organizzazioni che imparano a gestire bene la situazione utilizzando approcci deliberati e strutturati alla fine avranno più successo".