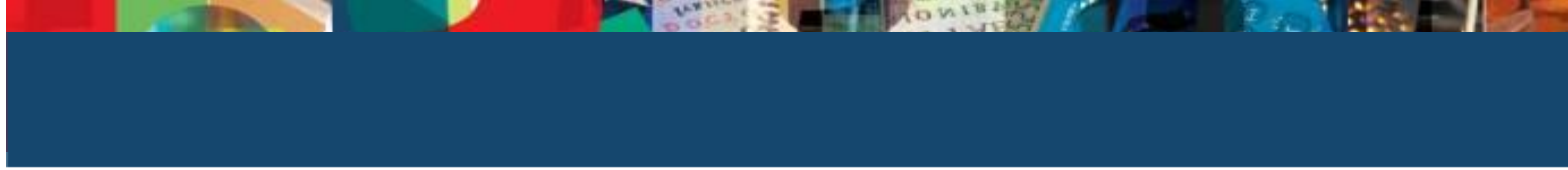




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE

Pedagogia dell'orientamento e dello sviluppo professionale A. A. 2025/2026

Elisabetta Madriz –
emadriz@units.it



Albert Anker, Il sarto del villaggio (1894)

Il coordinatore del servizio: la metafora del **Sarto**

units

La «decima» caratteristica dello stare in équipe

- Avere un obiettivo condiviso
- Bisogno di supervisione ed aiuto esterno
- Avere una buona capacità di riconoscere e gestire tensioni e disaccordi nel gruppo.
- Saper gestire gli elementi sul piano del contrasto e non del conflitto
- Obiettivo (comune): un elemento fondamentale per permettere all'équipe di lavorare nel miglior modo possibile.

LE 5 FASI DELLA RIUNIONE

Sono 5 le fasi determinanti per un'efficace gestione di una riunione:

1. *La preparazione: come organizzare la riunione*
2. *L'apertura: come iniziare*
3. *Lo svolgimento: come gestire la riunione*
4. *La conclusione: come tirare le somme*
5. *Il dopo riunione: come dare un seguito concreto alla riunione*

Per avviare le riflessioni sul tema del conflitto

- “Il conflitto è quella **situazione** che si determina tutte le volte che su un individuo agiscono contemporaneamente due forze psichiche di intensità più o meno uguale, ma di opposta direzione”.
(Kurt Lewin)
- “Il conflitto non è una malattia misteriosa di cui non si conosce la causa, ma è un **processo fisiologico** che, se non viene regolato, può diventare malattia”.
(Spaltro)

Il conflitto... e la sua gestione

Il conflitto non è di per sé un male, ma l'**incomprensione** della sua natura è una delle maggiori difficoltà nella gestione dei conflitti e nella loro risoluzione. Se le divergenze sono inevitabili, quando si fa di tutto per evitarle, sostenendo che la **cooperazione** è meglio del conflitto, si rischia di ignorarne il potenziale trasformativo e la spinta evolutiva.

Tipologie in base ai soggetti coinvolti

Conflitto intrapsichico: indica uno stato di tensione che una persona avverte nel momento in cui si deve confrontare con bisogni, desideri, impulsi e motivazioni contrastanti. La tensione nasce a causa di forze contrapposte che indirizzano la persona a prendere una decisione piuttosto che un'altra.

Conflitto interpersonale: si sviluppa fra due o più persone quando il soddisfacimento di un desiderio o il conseguimento di un obiettivo da parte del singolo entra in contrasto con desideri e obiettivi di altre persone.

Conflitto intragrupo e conflitto intergruppo: a seconda se il conflitto avviene fra membri dello stesso gruppo o di gruppi differenti.

Tipologie in base alla tipologia di argomento

Conflitto di tipo emotivo: causato dai sentimenti di una determinata relazione; questi sentimenti, in genere negativi possono essere scaturiti in seguito a una discussione in cui le persone si sono trovate coinvolte: il conflitto che si crea tende a degenerare perché le persone in questione non chiariscono i loro punti di vista o per timore dell'altro o per paura di esporsi in una relazione di rabbia o di rifiuto.

Conflitto di interessi: le persone coinvolte hanno interessi differenti e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro.

Conflitto di dati: nasce spesso da un fraintendimento ossia quando le persone coinvolte non solo hanno due punti di vista diversi ma possiedono informazioni parziali o travisate. In questo caso la comunicazione può non andare a buon fine per la presenza di elementi di disturbo o perché non si dà tanta importanza all'ascolto, definito come capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria.

Tipologia in base all'esito



Conflitto distruttivo

Competizione
Attenzione ai benefici del singolo
Approccio win-lose
Clima chiuso
Comunicazione sulla difensiva
Attacchi personali



Conflitto costruttivo

Cooperazione
Attenzione ai benefici del gruppo
Approccio win-win
Clima aperto
Comunicazione di supporto
Attenzione ai contenuti

Le forme di conflitto

- **conflitto distruttivo:** le persone adottano un atteggiamento di chiusura e rimangono ferme sulle proprie posizioni, si è più attenti al proprio bisogno personale che al bisogno dell'altro o del gruppo (siamo di fronte all'approccio *win-lose*, nel quale l'uno tende a prevaricare sull'altro)
- **conflitto costruttivo:** è quello che favorisce la crescita del gruppo, i membri lo affrontano con un atteggiamento di apertura e si confrontano in un clima di collaborazione. Un esempio di conflitto costruttivo può essere un dibattito in cui, anche se le persone si trovano in disaccordo, uniscono le forze per trovare una soluzione utile al problema, a conferma che la cooperazione è meglio del conflitto.

I conflitti che si vengono a creare più spesso all'interno di un team sono quelli di **identità** o di **bisogno**, in cui viene impedito il soddisfacimento di un bisogno fondamentale per l'individuo.

Secondo la teoria della piramide di Maslow, ogni essere umano ha la tendenza a soddisfare dei bisogni in ordine **gerarchico**. L'insoddisfazione di essi porta con sé un grosso carico di frustrazione.

Tra gli esempi di conflitto più **diffusi**:

- il conflitto **contingente**: è semplice individuare le cause e trovare soluzioni;
- il conflitto **dislocato**: il vero motivo del conflitto non è evidente, perché si nasconde dietro un conflitto che sembra poco importante;
- il conflitto **erroneamente attribuito**: il conflitto sembra "invisibile" perché le persone coinvolte non lo percepiscono chiaramente, ed esso rimane latente.

Gestione dei conflitti: la teoria di Thomas-Kilmann

Secondo il metodo Thomas-Kilmann o **metodo TKI** (*Conflict Mode Instrument*) ci sono **cinque stili** di gestione del conflitto, da utilizzare in diverse situazioni:

- **dominio**: modalità orientata al potere, non collaborativa;
- **collaborazione**: modalità orientata a soddisfare i bisogni di tutti (metodo *win-win*);
- **compromesso**: utilizzato quando si rinuncia a qualcosa per soddisfare parzialmente entrambe le parti;
- **evitamento**: si evita il confronto, quando per esempio una discussione è inutile e poco fruttuosa;
- **sottomissione**: si dà maggior importanza al bisogno altrui.

Le fasi di gestione del conflitto fondamentali sono:

- esporre i propri **bisogni** senza assumere un atteggiamento difensivo
- assicurarsi che il proprio **punto di vista** sia chiaro, chiedendo un feedback a chi ascolta
- **accogliere** il punto di vista dell'altro con empatia
- provare a **elencare** una serie di possibili soluzioni in maniera libera e creativa (la gestione creativa dei conflitti può dare la possibilità di trovare soluzioni inaspettate)
- valutare quali possono essere le **soluzioni** più adatte per la risoluzione del conflitto
- **scegliere** di comune accordo la soluzione che sembra più efficace
- mettere **in pratica** la soluzione verificando, dopo un po', se la scelta implementata è stata davvero efficace.

Alcune strategie pratiche :

- **Preparare il confronto:** prima di una discussione delicata, chiarisci a te stesso l'obiettivo (cosa vuoi ottenere) e i fatti concreti da portare, evitando giudizi sulla persona.
- **Usare comunicazione assertiva:** descrivi i comportamenti, esprimi come ti senti e cosa ti aspetti. Ad esempio: *«Quando le scadenze cambiano all'ultimo, mi sento sotto pressione. Possiamo concordarle insieme prima?»*.
- **Stabilire regole di dialogo nel team:** niente interruzioni, tempo uguale per parlare, divieto di attacchi personali, focus sui problemi e non sui caratteri.
- **Ruolo della leadership:** chi coordina il gruppo può facilitare spazi sicuri di confronto programmati, dare feedback chiari e intervenire come terza parte quando le persone non riescono più ad ascoltarsi.

Il modello SCARF

sviluppato da **David Rock nel 2008**, è una struttura progettata per migliorare l'efficacia interpersonale attraverso la comprensione del comportamento sociale umano.

(D. Rock, «SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others», *NeuroLeadershipjournal*, 2008)

SCARF è l'acronimo

di **Status, Certainty, Autonomy, Relatedness e Fairness** (Status, Certezza, Autonomia, Relazioni sociali e Correttezza), 5 principi che influenzano in modo significativo le nostre interazioni e possono innescare nel cervello risposte di minaccia o di ricompensa, simili a meccanismi fisici di sopravvivenza.

- Il modello illustra perché gli scenari sociali spesso evocano forti reazioni emotive difficili da controllare.
- Per esempio, **l'esclusione può essere dolorosa come una ferita fisica**, che evidenzia quanto le minacce sociali possano colpirci profondamente.
- Al contrario, le ricompense sociali, come ricevere elogi, possono aumentare la felicità e la motivazione rilasciando dopamina.

Il Modello SCARF fornisce strategie per minimizzare le

minacce e amplificare le ricompense nei suoi 5 principi:

- 1. Status:** evitate di sminuire lo status degli altri con un feedback severo. Offrite invece critiche costruttive o coinvolgeteli nella valutazione delle loro prestazioni per mantenere il loro senso di rispetto
- 2. Certezza:** combattete l'incertezza chiarendo le aspettative e suddividendo i compiti complessi in parti gestibili, riducendo così l'ansia e migliorando la concentrazione.
- 3. Autonomia:** resistere al micromanagement. Promuovete l'autonomia delegando i compiti e coinvolgendo i membri del team nel processo decisionale, favorendo un senso di fiducia e indipendenza.
- 4. Relazioni sociali:** rafforzate i legami all'interno del team per evitare il senso di isolamento, utilizzando metodi come i buddy system (procedura in cui due individui, colleghi "amici", operano insieme come un'unica unità in modo che siano in grado di controllarsi/monitorarsi e aiutarsi a vicenda) o i check-in regolari, soprattutto con i membri remoti.
- 5. Correttezza:** garantire la correttezza attraverso la trasparenza e l'equità in tutti i rapporti. Affrontate apertamente le percezioni di iniquità per evitare di scatenare reazioni emotive negative.

Le vie dell'ascolto e della mediazione

Torrego Seijo afferma che *“alla base della maggior parte dei conflitti è possibile che ci sia una cattiva comunicazione. Quando una persona interpreta male ciò che un'altra ha voluto dire e reagisce difendendosi di fronte a ciò che considera un'offesa, la tensione del conflitto aumenta e ci si allontana dal trovare la soluzione”* (5). Ciò, però, deve andare di pari passo con l'ascolto attivo, in quanto modalità capace di connettere empaticamente due persone e di consentire l'immedesimazione al punto da comprenderne le posizioni personali.

Ascoltare attivamente in una situazione conflittuale permette di evidenziare i sentimenti che sono dietro lo scontro, di riflettere sui propri e su quelli dell'altro: *"ma perché l'ascolto sia veramente attivo e non una forma di ipocrisia [...] deve configurarsi come realmente empatico. Soltanto l'empatia conferisce un valore 'terapeutico' alla comunicazione e permette di comprendere l'altro"* (6). Avviare un processo di comunicazione e di ascolto fa sì che si eviti l'emissione di giudizi stigmatizzanti perché *"il giudizio è il contrario dell'ascolto. Giudicare in senso stigmatizzante implica umiliare"* (7), sostiene Novara; solo sospendendo pregiudizi, in presenza di ferite affettive, si può creare *"uno spazio dove i sentimenti dolorosi possono uscire allo scoperto senza danneggiare o insultare nessuno, mantenendo la dignità di entrambe le persone"* (8).

Per una gestione salutare del conflitto, occorre che tutte le parti coinvolte affrontino la diagnosi insieme *“trattando le questione annesse e connesse come un problema comune”* (9). Nonostante ciò, spesso la gestione dei conflitti fatta direttamente dalle persone implicate diventa talmente faticosa da risultare inefficace: *“il problema è che la competenza, il sapere e la fantasia delle parti in conflitto non possono trovare espressione fintantoché esse sono in guerra tra loro. La soluzione può cambiare se terzi imparziali, in funzioni di mediatori, interrompono il processo di inasprimento e mostrano ai contendenti la strada per poter arrivare a soluzioni costruttive”* (10).

La mediazione fa in modo che tutti gli attori interni al conflitto, riescano ad esporre il proprio punto di vista e le proprie personalissime informazioni senza astio, ottenendo un quadro preciso della situazione.

Una gestione costruttiva, sia che passi attraverso il dialogo, l'ascolto attivo e/o la mediazione, rappresenta il punto chiave del conflitto per trasformarlo in occasione di crescita e cambiamento; nel conflitto le persone imparano a conoscere gli aspetti positivi e negativi del proprio comportamento e le conseguenze sugli altri e questo richiede un cambio di mentalità: occorre superare i vecchi principi su cui si è fondato finora il concetto di conflitto dando spazio all'intelligenza emotiva, ossia a quella capacità di entrare in relazione empatica con gli altri: solo attraverso il superamento della concezione del conflitto come vincita e perdita, possiamo riconoscerne la sua potenziale forza innovatrice nonviolenta: *"la conflittualità salva le differenze, permette di pensare [...] la costruzione di un futuro diverso e migliore rispetto a quello odierno; la conflittualità è vita"* (11) quando non opprime, ma dialoga e ascolta e sa costruire.

Se due persone che fanno lo stesso lavoro sono sempre d'accordo, allora una di queste è inutile; se sono sempre in disaccordo, allora tutte e due sono inutili.

(Darryl F. Zanuck)

Riferimenti bibliografici

- 5) Torrego Seijo J.C. (2003), *Vinco Vinci. Manuale per la mediazione dei conflitti nei gruppi educativi*, La Meridiana, Molfetta.
- 6) Cambi F. (a cura di) (2000), *Nel conflitto delle emozioni. Prospettive pedagogiche*, Armando, Roma.
- 7) Novara D. (2001), *L'alfabetizzazione al conflitto come educazione alla pace*, op. cit.
- 8) Pagni M., (2008), *La comunicazione autentica*, Apogeo, Milano.
- 9) *Ibid.*, p.200.
- 10) Besemer C. (1999), *Gestione dei conflitti e mediazione*, EGA, Torino, p.33.
- 11) Cozzo A.(2004), *Conflittualità nonviolenta. Filosofia e pratica di lotta comunicativa*, Mimesis, Milano.

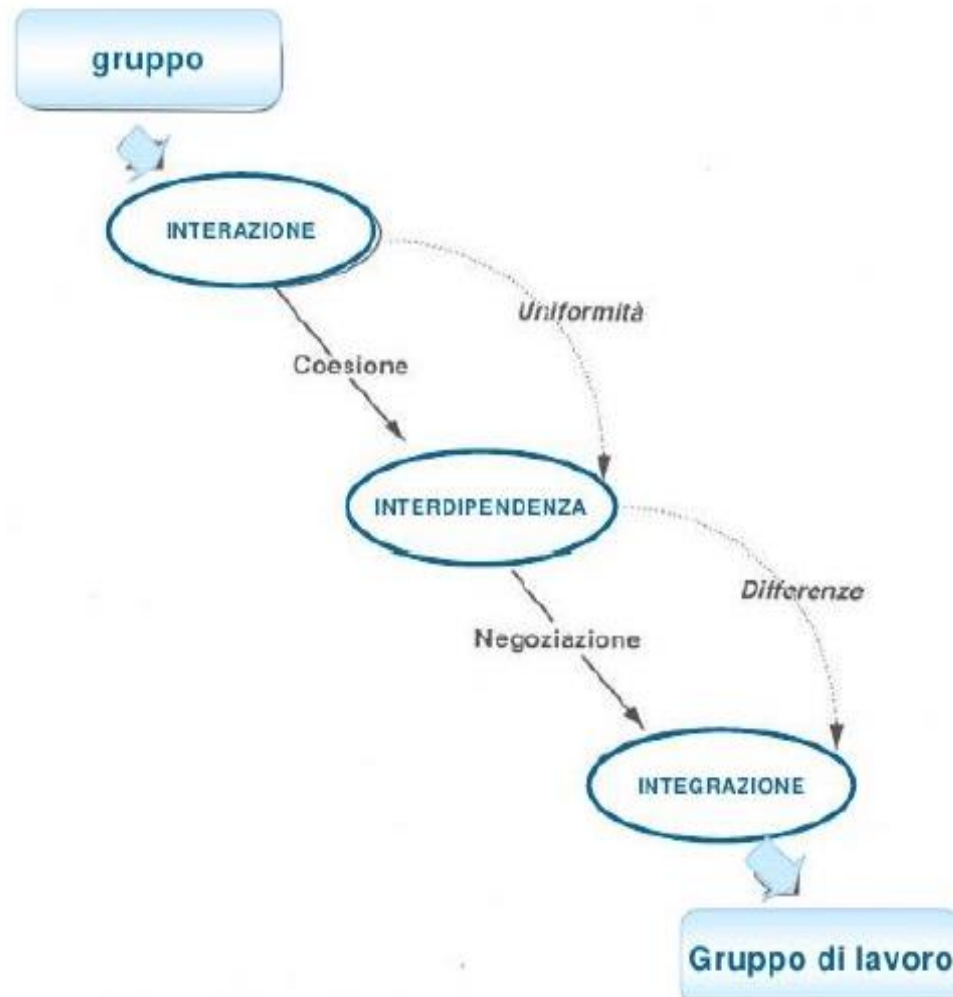
Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. (June 1978). "Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior". *Psychological Reports*. **42** (3_suppl): 1139–1145.

Una finestra sulla supervisione pedagogica

<https://www.youtube.com/live/IQSSLt6xRLQ?si=jCip2Lt7dgui8zlg>

(minuto 4.45)

Figura 1. – *Percorso da gruppo a gruppo di lavoro.*



Fonte: G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1^a edizione, 1992, p.29.

Gruppo: pluralità in interazione

Gruppo di lavoro: pluralità in integrazione di legami psicologici, di armonizzazione delle uguaglianze, e di differenze che si manifestano nel collettivo. Il passaggio da uno stato all'altro avviene per mezzo di un percorso evolutivo a tappe intermedie. Grazie all'interdipendenza per mezzo della quale i membri acquisiscono la necessaria coscienza di dipendere gli uni dagli altri, maturando la capacità di entrare in relazione con gli altri identificandosi come insieme unico basato sulle differenze, è possibile il passaggio dall'interazione all'integrazione, facendo evolvere il gruppo in gruppo di lavoro. Così facendo gli individui possono accrescere la propria identità sviluppando la collaborazione, che definisce un'area di lavoro comune basata sulle relazioni di fiducia tra i vari componenti. La negoziazione, infine, permette d'identificare il punto di vista di ciascun membro per mezzo del confronto con gli altri, rappresentando il processo centrale per la collaborazione.

RAPPORTO TRA INDIVIDUO E GRUPPO:

- la *membership*, ovvero il sentimento di far parte di un gruppo, che corrisponde al bisogno di sentirsi e riconoscersi come *“individualità unica, irripetibile, originale, che (...) riconosce gli altri come risorsa per la sua espressione”*; in condizioni normali è osservabile dalla possibilità di soddisfazione dei bisogni personali (all'interno del gruppo) *“connessi alla stima e all'autostima, all'identità, alla sicurezza (...) al (...) bisogno di contribuire”*, tuttavia se si presenta in una forma *“esasperata può risultare dannosa”*;
- la *groupship*, *“l'essere gruppo è la rappresentazione mentale dei membri (...) è il noi al quale essi si riferiscono”* il cui bisogno essenziale è quello di esistere ed è soddisfatto attraverso l'appartenenza e il mettersi a servizio del gruppo stesso; svolge la funzione di alimentare la vita interna, differenziare il gruppo rispetto ad altre collettività o singoli e di permettere al gruppo di comunicare con l'esterno;
- la *leadership* è la funzione che genera un equilibrio tra *membership* e *groupship*, tutelando sia la capacità di soddisfare i bisogni individuali sia quelli del gruppo. Assume *“il significato di integrazione tra individuo/gruppo/ambiente”*. Il percorso teso all'integrazione di un gruppo inizia con l'identificazione del legame tra i due livelli di bisogno (di esistere e di essere soddisfatto) e con l'individuazione di un terzo, che permette di comprendere entrambi. L'ultimo aspetto è relativo al processo dinamico presente nel gruppo e *“consente di rilevare l'evoluzione, l'involuzione, il cambiamento del gruppo, oltre all'attività in corso del qui e ora”*. In sintesi si può ritenere che *“il risultato verso cui si è puntato è dunque quello di comporre un quadro che definisce il suo percorso evolutivo (dall'interazione all'integrazione), (...) delinea l'intervento possibile (le sette variabili)”*.

Il funzionamento di un gruppo di lavoro è dato da sette variabili fondamentali:

- obiettivo, metodo e ruolo con valenza di tipo strutturale;
- comunicazione, clima e sviluppo in riferimento ai processi all'interno del gruppo (variabili processuali);
- leadership (variabile di snodo tra quelle strutturali e quelle di processo).

Figura 2. – Le sette variabili per l'intervento di team building nei gruppi di lavoro.



Fonte: G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1^a edizione, 1992, p.75.

L'**OBIETTIVO** racchiude al suo interno lo scopo perseguito e le ragioni sottese alla costituzione del gruppo di lavoro. È individuato in ragione di fatti osservabili e a partire dalle risorse che sono realmente a disposizione.

Il **METODO** rappresenta sia l'insieme delle regole che permettono di raggiungere l'obiettivo assegnato al gruppo di lavoro sia la serie di attività e di azioni scandite e precise con le quali il gruppo di lavoro produce l'agire professionale.

Il **RUOLO** rappresenta *“l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del gruppo stesso”* e *“si propone come risultato di un confronto e di un accordo tra i singoli membri del gruppo stesso”* .

La **COMUNICAZIONE** è la variabile che “*orienta le relazioni interpersonali, partecipa al gioco dell’attrazione e dell’ostilità, decide dell’accordo e del disaccordo, alimenta la collaborazione e il conflitto*”. È intesa come processo in grado di consentire al gruppo di lavoro di produrre l’agire professionale permettendone lo scambio d’informazioni al fine di raggiungere gli obiettivi del gruppo di lavoro stesso. Si compone di tre differenti livelli di scambi comunicativi quali l’*interattivo*, attinente alle differenti posizioni che ognuno ha e vincolato ai ruoli, *informativo* ovvero il sapere, la conoscenza sia in termini lavorativi che rispetto alle relazioni; *trasformativo* inteso come processo che può produrre ripetizione o cambiamento in riferimento allo svolgimento degli scambi comunicativi.

Il **CLIMA** ovvero “*l’insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri (...) è l’insieme delle qualità dell’ambiente relazionale percepite dai membri (...) è funzione dei modelli culturali del gruppo*”.

Lo **SVILUPPO** è inteso come la crescita del sistema di competenze individuali e delle competenze del gruppo. Entrambi i processi consentono rispettivamente di incrementare all’interno del gruppo sia le capacità di ogni singolo membro sia un sapere condiviso e diffuso.

La **LEADERSHIP** è considerata come l'elemento di connessione tra le tre variabili precedenti di tipo strutturale e le tre successive di tipo processuale e svolge la funzione di equilibrio tra individuo e gruppo. È fondamentale *“per le prestazioni, il clima, la comunicazione, le decisioni del gruppo di lavoro”*.

Viene definita *leadership di servizio* perchè *“negozia un ruolo chiaro, orientato a stimolare le capacità di tutti, l'esposizione di tutti (...) fa emergere gli altri leader e favorisce l'apprendimento di un nuovo modello di utilizzo delle capacità individuali, perché lavora per la crescita dell'unità sovraindividuale più che per la disarmonia e conflittuale espressione di capacità personali”*.

Si riconoscono sei caratteristiche della leadership di servizio:

- *situazionale* che crea coerenza sia con gli obiettivi del gruppo di lavoro, sia con le qualità dei membri, sia anche con la storia e la cultura del gruppo;
- *trasparente* dove i ruoli risultano definiti e resi chiari al momento in cui il gruppo viene costituito;
- *flessibile*, orientata ad armonizzare più le competenze dei membri del gruppo che riprodurre quelle del coordinatore;
- *pragmatica*, legata tanto ai fatti quanto agli elementi che giungono sia dalla realtà che dall'ambiente;
- *orientata al compito* ovvero organizzata per mezzo dell'individuazione di obiettivi e tesa al raggiungimento del risultato da parte del gruppo di lavoro;
- *orientata alle relazioni*, interessata più verso i singoli individui riconoscendone i loro bisogni e l'insieme delle loro capacità al fine di migliorare la cultura ed i valori del gruppo, oltre che la qualità delle relazioni tra i membri.



Buon percorso e buon «inizio»!