

INGRID HOLLWECK

CONFLICT

ESTB



2016

COACHING

ALLENARSI AD AFFRONTARE I CONFLITTI DI TUTTI I GIORNI
CON MAGGIORE FIDUCIA

FrancoAngeli/Trend

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

INGRID HOLLWECK

CONFLICT COACHING

ALLENARSI AD AFFRONTARE I CONFLITTI DI TUTTI I GIORNI
CON MAGGIORE FIDUCIA

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Stefano Novajra

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Per Giorgio e Carla

Indice

| | | |
|---|------|----|
| Introduzione , di <i>Ingrid Hollweck</i> | pag. | 11 |
| 1. Definizione di conflitto | » | 15 |
| 1. Alle origini di un conflitto | » | 15 |
| 1.1. Quando possiamo parlare di “conflitto”? | » | 15 |
| 1.2. I conflitti nell’ambito privato e professionale | » | 16 |
| 2. Vantaggi e svantaggi di un conflitto in generale | » | 17 |
| 2.1. Non tutti i mali vengono per nuocere | » | 18 |
| 2.2. I pro e contro dei conflitti all’interno del team | » | 18 |
| 2.3. Individuare il giusto trade-off | » | 20 |
| 3. La percezione personale del conflitto incide sulla sua risoluzione | » | 21 |
| 4. Le condizioni dell’insorgere di un conflitto | » | 23 |
| 4.1. Case study – La cena | » | 23 |
| 2. Diagnosi del conflitto | » | 29 |
| 1. Le tipologie di conflitto | » | 30 |
| 1.1. Conflitti interpersonali | » | 30 |
| 1.2. Conflitti intrapersonali | » | 30 |
| 1.3. Conflitti strutturali | » | 31 |
| 1.4. Case study – Il colloquio di selezione | » | 32 |
| 2. I conflitti in team multifunzionali | » | 34 |
| 2.1. Case study – La nuova crema anti-rughe | » | 34 |
| 2.2. <i>Exkurs</i> : Eterogeneità e omogeneità in team di lavoro | » | 35 |
| 3. Diagnosticare lo stadio evolutivo del conflitto | » | 38 |
| 3.1. Case study – La pattumiera | » | 41 |
| 3. Il ruolo delle emozioni nel conflitto | » | 44 |
| 1. Dove nascono le emozioni? | » | 44 |
| 1.1. Case study – Il collega sognatore | » | 45 |

| | | |
|--|------|----|
| 2. Razionalità ed emotività nel conflitto | pag. | 45 |
| 3. Il ruolo dell'amigdala: trigger emotivo | » | 47 |
| 3.1. Consigli pratici per controllare l'amigdala | » | 48 |
| 4. La rabbia come emozione distruttiva nel conflitto | » | 50 |
| 4.1. Case study – Il cliente infuriato | » | 50 |
| 5. Ascoltare le proprie emozioni e quelle altrui | » | 52 |
| 5.1. Il modello Iceberg | » | 53 |
| 5.2. Ascolto Empatico | » | 54 |
| 5.3. Case study – L'ordine urgente | » | 55 |
| 4. Diversità nei conflitti interpersonali | » | 58 |
| 1. Diversità di Personalità come causa del conflitto | » | 58 |
| 1.1. Pro e contro dei quattro versanti | » | 59 |
| 2. Paradigmi limitanti e bias cognitivi | » | 60 |
| 3. Sviluppo di una cultura attiva del conflitto | » | 62 |
| 3.1. Case study – La collega troppo chiacchierona | » | 64 |
| 4. Il triangolo drammatico | » | 65 |
| 5. Strategie per risolvere i conflitti | » | 70 |
| 1. Le strategie “Fight” oppure “Flight” | » | 71 |
| 2. Il modello di Kenneth W. Thomas | » | 72 |
| 3. La negoziazione | » | 75 |
| 3.1. Consigli pratici per condurre una negoziazione efficace | » | 75 |
| 3.2. Casi di compromesso e di negoziazione | » | 76 |
| 4. Il modello “Harvard”: la negoziazione della terza via | » | 78 |
| 4.1. Case study – Al ristorante o in gita? | » | 79 |
| 5. Risolvere conflitti intrapersonali | » | 81 |
| 5.1. Case study – La promozione dell'ingegnere Bassetti | » | 81 |
| 6. L'assertività nella gestione dei conflitti | » | 85 |
| 1. Case study – Ora basta!!! | » | 85 |
| 2. Definizione di Assertività | » | 86 |
| 3. Assertività sul lavoro | » | 88 |
| 3.1. Attitudine nei confronti dei colleghi | » | 88 |
| 3.2. Attitudine nei confronti dei superiori | » | 88 |
| 3.3. Attitudine nei confronti dei collaboratori | » | 89 |
| 4. Assertività femminile | » | 90 |
| 5. Assertività nel linguaggio verbale e non-verbale | » | 91 |
| 6. Imparare a porre dei paletti per prevenire i conflitti | » | 92 |
| 6.1. Consigli per sviluppare la capacità di dire NO | » | 94 |

| | | |
|---|------|-----|
| 7. La gestione della comunicazione nei conflitti | pag. | 96 |
| 1. Affrontare critiche e reclami | » | 97 |
| 2. Evitare espressioni disfunzionali nella conversazione | » | 99 |
| 2.1. Case study – L'organizzazione del weekend | » | 99 |
| 3. Critica e feedback nella dinamica del conflitto | » | 102 |
| 3.1. Distinzione tra feedback e critica | » | 102 |
| 3.2. Le finestre di Johari | » | 103 |
| 4. Esprimere una critica senza ferire | » | 105 |
| 4.1. La regola O-I-S | » | 106 |
| 4.2. Case study – Ritardo al lavoro | » | 106 |
| 5. La comunicazione non-violenta | » | 107 |
| 5.1. Il linguaggio dei lupi e delle giraffe | » | 109 |
| 6. Imparare a ricevere critica e feedback | » | 111 |
| 6.1. La regola del semaforo | » | 112 |
| 7. Condurre una conversazione conflittuale | » | 113 |
| 7.1. Case study – Il nostro capo | » | 114 |
| | | |
| Conclusione e ringraziamenti | » | 121 |
| | | |
| Bibliografia | » | 123 |
| | | |
| Appendice | » | 125 |
| A. TEST per individuare il proprio stile preferito nella risoluzione dei conflitti | » | 127 |
| B. TEST per individuare la propria predominanza fra i 4 poli del modello di Riemann-Thomann | » | 129 |
| C. Assessment per individuare un'eventuale predominanza di ruolo nel triangolo drammatico | » | 138 |
| D. TEST per valutare la propria capacità assertiva | » | 140 |

Introduzione

Nella cultura occidentale i conflitti sono connotati prevalentemente da significati negativi ed associati alla violenza. È molto frequente pensare che si tratti di situazioni da evitare assolutamente in quanto arrecano malessere generale e portano ad una notevole “erosione” delle relazioni.

Siamo reduci da un’epoca che ha creduto per lungo tempo nella possibilità di porre fine, un giorno, ad ogni forma di contrasto; per questa stessa ragione oggi giorno avvertiamo grande timore verso tutto ciò che minaccia la nostra esistenza. Abbiamo pertanto concepito troppo a lungo il conflitto come prospettiva di superamento (Benasayag & Del Rey, 2011).

Siccome si tende a lasciare ignota o irrisolta la causa dello scontro, si sceglie spesso di assumere comportamenti che rimandano a primordiali reazioni di attacco e/o di fuga, tentando di sopprimere il conflitto con atteggiamenti aggressivi oppure di evitarlo per non subire conseguenze negative.

Perché acquisire competenze conflittuali è un tema così attuale? La società in cui viviamo va divenendo sempre più interconnessa, pluralistica, globalizzata, inclusiva. I confini che anni or sono definivano i diversi domini culturali divengono sempre più sfumati e variabili. Nella nostra quotidianità ci ritroviamo sempre più spesso ad affrontare una diversità di valori, intenzioni, interessi, interpretazioni, visioni, modi di agire, personalità, ecc. Nelle relazioni professionali, tuttavia, questo è un fenomeno ancora più manifesto in quanto le organizzazioni, nell’intento di apportare innovazione, necessitano di organizzare il lavoro attorno a team interdisciplinari e di coinvolgere un numero sempre più elevato di *stakeholder* al fine di alimentare i processi di creazione collettiva. Un ottimo spirito di organizzazione si scontra spesso però con la molteplicità della natura umana, provocando in questo modo incomprensioni e dinamiche relazionali controproducenti.

Di conseguenza, il lavoro in gruppi eterogenei conduce sovente a dinamiche conflittuali. Gli emergenti trend sociali e le nuove forme d'impiego richiedono dunque una grande consapevolezza e migliori competenze relazionali.

Nel tentativo di proporre soluzioni più adeguate e sistematiche per la gestione dei conflitti, basti pensare che, per diversi secoli, si è cercato di individuare un metodo maggiormente idoneo per viverli e tutto ciò è sfociato nello sviluppo di una serie di teorie, tassonomie, modelli, strumenti operativi, ecc.

In genere, però, il passaggio dall'ambito teorico a quello pratico comporta notevoli difficoltà: nel vivo del contrasto ci sentiamo quindi nuovamente disorientati, adagiandoci ad emozioni personali. Com'è possibile ridurre tale blocco o vortice "emotivo" e far sì che il cambiamento avvenga per davvero? Spesso ciò che impedisce di far proprie le teorie ed i modelli teorici è il nostro mindset oltre al nostro pensiero riguardo al ruolo del conflitto durante la nostra esistenza.

Se effettuassimo una riflessione circa i paradigmi che hanno caratterizzato la nostra società per decenni, comprenderemmo immediatamente come la tradizionale concezione del conflitto affondi le sue radici in una società basata inizialmente sull'egocentrismo e su una struttura di tipo gerarchico. L'ego ha sempre avuto necessità di essere in contrasto con qualcosa o qualcuno; una citazione allegorica proposta da Fëdor Dostoevskij chiarisce bene il senso: "*gli uomini sono fatti in modo da doversi necessariamente tormentare a vicenda*" (Dostoevskij, 1869).

Oggi, però, stiamo fortunatamente vivendo una situazione di profonda trasformazione sociale, in cui le idee di sostenibilità, di azione collettiva e di pratiche di co-creazione cominciano ad allontanare i vecchi paradigmi. Consapevoli del fatto che il pilastro della nuova società è la relazione "ecologica" (quindi endemicamente rispettosa e sistemica), abbiamo bisogno di nuove competenze relazionali.

Quale ruolo avrà il conflitto all'interno di questa nuova società? Naturalmente, la risposta dipenderà, anche e parzialmente, dalla nostra capacità di attribuire ad esso un nuovo significato. Possiamo cominciare dall'immaginare un conflitto come una relazione diadica ad elevata intensità emotiva in cui la responsabilità sia di entrambe le parti.

Riconoscere il proprio sé nella relazione con l'altro/gli altri significa sapersi assumere la responsabilità delle proprie intenzioni, della propria gestione emotiva, dei propri comportamenti, ecc. Il conflitto può divenire così palestra per una nuova autoconsapevolezza, un'esperienza di apprendimento, un esercizio di "stretching" cognitivo. In esso infatti abbiamo la possibilità di imparare a conoscere meglio noi stessi, il nostro modo di interagire con gli altri e con il mondo oltre alle ripercussioni altrui e al si-

stema dentro di noi. Così, infine, facendo luce sul nostro conflitto interiore riusciremo a conoscerci attraverso e assieme agli altri.

È altresì importante il riconoscimento dell'altro con le sue peculiarità: sarebbe quindi opportuno abituarci ad assumere un atteggiamento neutrale accettando attivamente l'imprevedibile repertorio di cognizioni e azioni umane, ossia ciò che è diverso dal nostro ego.

Alla luce di quanto esplicito, possiamo affermare che la dinamica del contrasto può condurre ad una capacità risolutiva, arricchente, liberatoria e costruttiva introducendo così nuovi significati del tema dello scontro e nuove opportunità in ambito inter- e intrapersonale.

I conflitti sono una componente integrante della vita umana in quanto pongono in risalto la ricchezza dell'animo umano e la sua natura dinamica. Ciascuno di noi è caratterizzato da un'entità complessa situata all'interno di un sistema ancora più complesso.

Questo testo è pensato per tutti coloro che decidano di intraprendere un percorso di nuova consapevolezza che sia disposta ad accettare il valore del conflitto. Ispirandosi alla metodologia del coaching, il medesimo intende supportare ogni singolo lettore nel suo percorso di trasformazione cognitivo-comportamentale verso l'acquisizione di competenze conflittuali.

In questo volume illustro una panoramica delle teorie più famose, oltre a numerosi strumenti pratici, questionari di self-assessment e analisi provenienti da mie personali esperienze sul campo.

Il libro è strutturato in 7 capitoli attraverso i quali si disegna il percorso che aiuta ad imparare a gestire i conflitti con efficacia e con spirito di buon senso.

Nel *primo capitolo* il lettore verrà incitato a conoscere il significato del conflitto e a fare una riflessione su di esso, delimitandolo concettualmente e definendone le caratteristiche basilari.

Nel *secondo capitolo* saranno affrontate le diverse tipologie di conflitto e i singoli stadi evolutivi di una situazione conflittuale, consentendo in questa maniera al lettore di avvalersi di una strategia adatta allo stato di "complicazione" in cui s'inserisce una relazione.

Il *terzo capitolo* menzionerà il principale amplificatore di ogni conflitto: le emozioni negative. Lasciare al caso il defluire di questa variabile significa causare inevitabilmente nella relazione una fine veniale.

Nel *quarto capitolo* si descriveranno le varie tipologie di personalità, di paradigmi limitanti e di ruoli sociali che possono incidere sulla dinamica dei conflitti. Questo percorso permetterà ai lettori di conoscere e di apprezzare la diversità altrui oltre a conoscere se stessi, i propri limiti e i propri stati d'animo. Le parole del filosofo greco Socrate, "se non conosci te stesso avrai cento battaglie e cento sconfitte" chiariscono bene che si

può smettere di rispecchiarsi negli altri solo attraverso una sana e autentica autoconsapevolezza.

Nel *quinto capitolo* l'obiettivo sarà quello di conoscere le principali strategie per risolvere e "dissolvere" i conflitti, ossia una sorta di cassetta degli attrezzi per le situazioni conflittuali.

Il *sesto capitolo* presenterà una delle componenti fondamentali che permette di gestire efficacemente un conflitto: l'assertività. Un comportamento assertivo permette ad una persona di agire nel proprio interesse a 360° esprimendo, con sincerità, i propri sentimenti e necessità, senza ignorare quelli altrui.

Infine, nel *settimo capitolo* descriveremo gli strumenti necessari al fine di capire come gestire un conflitto: la comunicazione trasparente ed efficace.

La ragione che mi ha portato alla stesura di questo libro è stata quella di proporre un nuovo sguardo sulle dinamiche delle relazioni conflittuali, una visione attuale del loro potenziale e di offrire ai lettori un approccio pragmatico e riflessivo all'autoapprendimento e autosviluppo circa il tema. Il volume vuole essere uno stimolo per far emergere relazioni autentiche e nuove forme di sinergie relazionali.

Buona lettura

Ingrid Hollweck

1. Definizione di conflitto

Il conflitto è componente integrante della vita umana, si trova dentro di noi e intorno a noi.

Sun Tzu

1. Alle origini di un conflitto

Ogni persona possiede un proprio modo di pensare e di agire: ognuno di noi matura le proprie idee, atteggiamenti, valori, interessi e obiettivi. Tali differenze possono rivelarsi efficaci per una relazione, ma possono anche divenire la causa scatenante di un conflitto interpersonale degenerando, nel peggiore dei casi, in una rottura della relazione. La diversità e le sfumature fra le persone sono solo alcune delle possibili cause di scontri interpersonali che, com'è ben noto, comportano anche costi evidenti dal punto di vista sia umano sia economico.

Qui di seguito un breve elenco (esemplare, ma non esaustivo) di possibili cause di un conflitto:

- culture differenti;
- obiettivi eterogenei;
- conflitto di ruoli;
- opinioni divergenti;
- mancanza di risorse;
- obiettivi poco chiari;
- questioni di etica;
- sistemi valoriali diversi;
- personalità diverse.

1.1. Quando possiamo parlare di "conflitto"?

Con il termine *conflitto sociale* intendiamo "una relazione in cui due o più parti, dipendenti l'una dall'altra, cercano con forza di realizzare piani d'azione opposti ed entrambe sono coscienti di essere avversarie"¹.

1. Questa definizione del conflitto viene data da Paul Watzlawick nel suo libro *Pragmatica della Comunicazione Umana*, 1971.

Etimologicamente, la parola conflitto deriva dal latino *conflictus* quindi, “urto”; un’ulteriore interessante derivazione di “confliggere” è, ancora, “combattere”.

Emerge, quindi, l’immagine di uno scontro, più o meno violento, fra due parti.

Pertanto è opportuno distinguere fra un semplice *dissenso*, dove non necessariamente è richiesta una risoluzione, un *problema* che tendenzialmente è risolvibile attraverso una negoziazione, ed un vero e proprio *conflitto* che attiva sempre la sfera emotiva negativa. Le emozioni maggiormente vissute durante un conflitto sono la collera, la paura, il timore di “perdere la faccia” e il nervosismo che, a sua volta, è la causa principale della riduzione di concentrazione e di efficienza lavorativa.

1.2. I conflitti nell’ambito privato e professionale

Il ruolo svolto dai conflitti durante la nostra vita dipende anzitutto da tre elementi: a) quanto l’argomento in questione sia importante per ognuno di noi, b) quanto si è emotivamente coinvolti, c) quanto si consideri evidente il possibile danno proveniente dal conflitto. Tanto più questi ultimi fattori rivestono un’importanza primaria per la persona, secondo una personale valutazione soggettiva, quanto più lo scontro avrà un impatto sulle relative esistenze.

Se osserviamo accuratamente i conflitti nel mondo privato e in quello professionale, cogliamo dinamiche differenti tanto da optare per la seguente distinzione.

Conflitti nel mondo privato. In contesti intimi/personali è più agevole, durante una discussione, far emergere il proprio dissenso o esprimere le proprie necessità e sentimenti feriti. D’altro canto si è tuttavia predisposti ad abbandonarsi emotivamente tanto da piangere, urlare o accusare. Quindi, proprio quando abbiamo confidenza con la controparte, che potrebbe essere ad esempio il partner oppure un caro amico, avvertiamo la sensazione che lui/lei comprenderà il nostro stato d’animo, ciò che porterà a perdonare eventuali “fuoriuscite” emotive.

Conflitti nel mondo professionale. In questi contesti, generalmente, quando sorge un conflitto si hanno spazi di manovra più ristretti. Facciamo fatica ad esprimere apertamente i nostri bisogni e sentimenti, quindi ci dimostriamo più inclini a celare difficoltà o malcontenti, anche per un arco

di tempo che potrebbe portare lo scontro ad esplodere in modo del tutto inaspettato.

Questo importante controllo emotivo deriva dal fatto che, di solito, nelle organizzazioni non sono tollerate discussioni “accese”, colorite con urla e parole offensive; è piuttosto ben visto il completo controllo emotivo, indice di un buon approccio professionale.

A questo proposito è utile sottolineare che “controllo emotivo” (il quale è anche una delle principali componenti dell’intelligenza emotiva) non significa negazione delle emozioni, bensì possedere una maggiore consapevolezza di esse e quindi una loro funzionale gestione.

2. Vantaggi e svantaggi di un conflitto in generale

I momenti in cui si affronta un conflitto interpersonale vengono spesso vissuti con un tale stress emotivo da causare, naturalmente, un loro evitamento, a tutti i costi.

Questo modo di far fronte ad una situazione conflittuale, adottando la cosiddetta “tattica dello struzzo” (far finta di non vedere e di non sentire, costruendo un’armonia di facciata), dipende indubbiamente dalla propria personalità, ma soprattutto dal modo in cui si sono apprese e vissute, a partire dai primissimi anni di vita, le dinamiche interpersonali e conflittuali nel contesto circostante.

Un bambino, inconsciamente, comprende il valore o l’inutilità, di un dissenso fra due persone e apprende, attraverso l’osservazione e l’imitazione, come tale momento possa essere gestito (o anche non-gestito, come nel caso di una cultura familiare dove prevale il valore di un’armonia fittizia piuttosto che di un confronto costruttivo).

Riflettiamo sul proprio stile nella risoluzione di conflitti.

- *Quanto è forte la tua tendenza ad evitare un conflitto a tutti i costi?*
- *In uno scontro sei più predisposto a cercare di “calmare le acque” adottando uno stile più accomodante oppure consideri una situazione di questo tipo una battaglia da vincere e mai perdere?*

⇒ **Vedi Appendice A: TEST per individuare il proprio stile preferito nella risoluzione dei conflitti**

2.1. Non tutti i mali vengono per nuocere

Come apparirebbe una vita senza conflitti?

La maggior parte delle persone sicuramente risponderebbe in modo del tutto spontaneo: “bellissima, più semplice”. Senza alcun dubbio, la totale assenza di conflitti ci farebbe risparmiare quotidianamente tante energie che sono invece destinate alla risoluzione di faticose situazioni conflittuali.

In fondo, però, ognuno è consapevole del fatto che questa sarebbe una strana illusione: i conflitti non solo sono inevitabili, ma talvolta potrebbero essere considerati come “pioggia purificante”, citazione che rimanda ad un’immagine letteraria: arricchiscono e fortificano quindi una relazione.

I conflitti sono inevitabili poiché ciascuno di noi ha interessi, caratteri e opinioni diversi. In una relazione, cogliere la consapevolezza di tale disuguaglianza può gettare ombre su un rapporto che fino a quel momento è stato caratterizzato solo da una completa unione d’intenti e interessi; pertanto imparare ad accogliere e ad accettare queste differenze può arricchire, non minacciare una convivenza armoniosa.

Le relazioni in cui i contrasti e gli interessi divergenti vengono soppressi, sotterrando, rimangono spesso in piedi solo per un assiduo sacrificio, generalmente da parte di uno solo dei due partner. Questo comportamento, alla lunga, potrebbe condurre all’annichilimento del soggetto sacrificato, oppure alla sua ribellione che sfocia in una chiusura della relazione.

Sulla base di quanto descritto, possiamo affermare che i conflitti non solo sono inevitabili quando due o più persone vivono o lavorano insieme, ma diventano spesso costruttivi al fine di instaurare relazioni profonde e floride in entrambe le parti. È proprio tramite situazioni conflittuali che spesso si comincia a conoscere realmente l’altro, ad un livello più profondo, all’interno del quale ci si sente liberi di rivelare i propri interessi, bisogni ed emozioni. Allo stesso modo, situazioni di conflitto possono anche annunciare un nuovo apprendimento su noi stessi, principali attori della nostra vita, imparando a conoscerci meglio.

I conflitti costringono a confrontarsi con una visione diversa e a riflettere sulle proprie convinzioni. Imparare ad affrontare un conflitto in modo costruttivo, aiuta a sviluppare la propria crescita personale e professionale.

2.2. I pro e contro dei conflitti all’interno del team

Potremmo pensare che con l’aumento del numero di persone in stretta interrelazione fra loro, cresca inevitabilmente la probabilità di conflitto

e che si moltiplichino, quindi, i pro e anche i contro nella dinamica sottostante. In realtà, non esiste una correlazione così lineare: la possibilità che emergano conflitti disfunzionali, ovvero conflitti con un alto impatto negativo, dipende prevalentemente dall'incapacità dei singoli di interfacciarsi con le diversità e/o con il dissenso (piuttosto che dal mero numero di persone coinvolte).

Alcune ricerche dimostrano che team eterogenei, ma capaci di gestire le diversità interne, sono molto più performanti di team omogenei. In altri termini: a fronte di gruppi composti da individui con personalità simili, i team eterogenei evidenziano una potenzialità inferiore di conflitti. Questi ultimi, soprattutto tramite una gestione costruttiva dei disaccordi, possono rivelarsi una forza motrice per un team con un'ampia diversità interna (vedi anche § 2 del cap. 2).

Nella tab. 1 vengono presentati i principali PRO e CONTRO di un conflitto all'interno di un team.

Tab. 1 - I pro e contro dei conflitti

| Pro | Contro |
|--|---|
| <p>I conflitti migliorano la qualità delle relazioni. I risultati derivanti da un conflitto sono qualitativamente migliori e più duraturi in quanto coinvolgono più punti di vista.</p> | <p>I conflitti interferiscono e causano diversi costi. Interrompono il normale percorso del processo e costringono a modificare il proprio approccio e la propria strategia. Gli stessi sono dispendiosi da un punto di vista temporale, energetico ed economico.</p> |
| <p>I conflitti permettono di crescere. La crescita avviene solo dove c'è possibilità di scelta. I conflitti favoriscono la crescita personale e dell'organizzazione/team. Si incrementa la capacità di gestire la complessità.</p> | <p>I conflitti costituiscono un'aggravante Tutti coloro che affrontano il conflitto, sono tesi e sotto pressione. La motivazione ed il rendimento calano. I conflitti irrisolti si ripercuotono sul corpo e sulla mente, la salute mentale e fisica quindi ne risente.</p> |
| <p>I conflitti rafforzano il lavoro di gruppo. Quando il conflitto si conclude in modo costruttivo, si guardano gli interessi comuni e la coesione si rafforza. I conflitti ben risolti rappresentano un successo – una spinta decisiva per qualsiasi tipo di collaborazione.</p> | <p>I conflitti dilagano. Quando i conflitti restano irrisolti, essi s'intensificano aprendosi ad altri temi. All'interno delle organizzazioni vige il rischio che il conflitto si estenda ad altri soggetti, creando in questo modo importanti ostilità.</p> |