

IL MANAGEMENT POSITIVO E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Il management positivo

I Coordinatori/ Direttori lavoro possono

- Causare o prevenire lo stress tramite il modo in cui si comportano nei confronti del personale;
- Influenzare l'impatto dell'ambiente di lavoro (le richieste, il controllo, etc.) sul personale;
- Sostenere la progettazione e la realizzazione di azioni di miglioramento per la gestione dello stress.

Tutte le iniziative dirette a migliorare il clima e le condizioni di lavoro dei collaboratori costituiscono un vero e proprio **INVESTIMENTO**.

Il management positivo come INVESTIMENTO

- BUONI Coordinatori/ Direttori lavoro tendono a essere BUONI gestori dello stress.
- **Una BUONA gestione dello stress porta a lavoratori più soddisfatti e e quindi più produttivi.**
- La promozione della salute organizzativa aumenta la produttività dei lavoratori.
- **La prevenzione dello stress lavorativo e la promozione del benessere organizzativo** costituiscono elementi centrali per il miglioramento delle performance dei singoli e delle organizzazioni, e nel contempo per il rafforzamento dei processi lavorativi. In tal senso **operano in qualità di veri e propri antidoti alle fragilità organizzative.**

Il Management positivo: le competenze

- Gestire le emozioni e avere integrità
- Gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro
- Gestione del singolo all'interno del gruppo
- Comprensione/gestione delle situazioni difficili

Gestire le emozioni e avere integrità

Gestire le emozioni e avere integrità

Ciò implica

trattare il personale con rispetto e onestà,
trattare tutti i membri con uguale importanza e rispetto,
mantenere riservate le questioni private e confidenziali dei collaboratori,
essere un buon modello di comportamento,
ammettere i propri errori,
mantenere la calma in situazioni di pressione.

L'intelligenza emotiva

- È definita come *la capacità di monitorare i sentimenti e le sensazioni proprie che quelle degli altri, differenziando i vari tipi di emozioni per poter agire al meglio e raggiungere un obiettivo comune.*
- L'utilizzo dell'intelligenza emotiva si basa sulla *capacità di intuire i sentimenti e le emozioni delle persone che ci circondano e avere una piena cognizione del proprio stato d'animo.* Questo ci permette di assumere comportamenti adeguati a favore di obiettivi individuali o comuni.
- L'intelligenza emotiva è composta dalle seguenti capacità: conoscere le emozioni (cosa sono, come si differenziano le une dalle altre, come e perché nascono e come si modificano), riconoscere le proprie e quelle degli altri, saper gestire le emozioni ed utilizzarle per affrontare e risolvere un problema.

Avere integrità

- Praticare ciò che si predica, quindi essere un buon modello di comportamento;
- Mantenere riservate le questioni private e confidenziali dei lavoratori;
- Ammettere i propri errori;
- Trattare tutti i membri del gruppo con uguale importanza e rispetto;
- Essere onesti.

Avere integrità

- È dimostrato che quando il personale crede che il Coordinatore/ Direttore lavori sia caratterizzato da integrità, è maggiormente propenso ad avere fiducia nelle informazioni che riceve da lui;
- **Sarà più disponibile a spendersi per obiettivi fissati e sarà più a proprio agio, allertandolo su possibili problemi** all'interno del gruppo, mettendolo così in grado di gestire in modo più efficace e proattivo.
- Viceversa se il personale avverte che il proprio Coordinatore/ Direttore lavori è inaffidabile o che non ha integrità, è dimostrato che tenderà a coprirsi le spalle, pregiudicando le prestazioni di lavoro e creando una mentalità “ciascuno per sé”.

Esempi negativi

- Parlare alle spalle dei lavoratori
- Fare promesse ma poi non mantenerle
- Dire una cosa e farne un'altra
- Rendere pubbliche le questioni personali

Quando si comunicano notizie negative o cambiamenti

- Assicurarsi di avere tutte le informazioni disponibili e riconoscere quali informazioni non sono conosciute o disponibili;
- Considerare l'impatto che l'informazione avrà sul gruppo e le conseguenze a lungo termine;
- Assumersi la responsabilità per le informazioni piuttosto che dare la colpa al dirigente superiore o ad altri;
- Esigere, permettere e accettare la critica;
- Lavorare nel tempo per sostenere il gruppo a seguito dell'informazione.

Avere integrità

- *Un gruppo accrescerà la fiducia verso un Coordinatore/ Direttore lavori **che mantiene le proprie promesse e della cui parola ci si può fidare***, piuttosto che verso qualcuno che provi a calmare i membri del gruppo facendo vane promesse o prendendo decisioni affrettate, in funzione del suo stato d'animo o per essere sotto pressione
- *Ci possono anche essere periodi in cui un Coordinatore/ Direttore lavori **non può e non mantiene la parola data***: in questa situazione la cosa importante non è che il dirigente nasconda ciò al gruppo, ma piuttosto che sia aperto e onesto e che si scusi per questo.

Gestire le emozioni: quando si verificano degli scoppi d'ira

La ricerca dimostra che lo stato d'animo del Coordinatore/ Direttore lavori è contagioso.

Inoltre lo stato d'animo del Coordinatore/ Direttore lavori influenza non solo il benessere del gruppo ma anche le sue prestazioni: con coloro che hanno stati d'animo negativi i lavoratori devono sforzarsi di più per portare a termine i propri compiti e hanno tra loro un minor coordinamento.

Dal racconto di un operaio...

“Il nostro Responsabile non riesce a gestire lo stress essendo anche lui sotto pressione. Quando è stressato diventa inquieto e cambia personalità. Normalmente è abbastanza cordiale, ma in certi momenti diventa brusco e esagera. Diventa intollerante nei confronti delle persone che fanno domande e lo interrompono con questioni che solitamente sono normali. Quando la pressione è alta, la sentiamo anche noi. Non solo nel lavoro, ma anche nell'ansia. Lo puoi vedere dal suo linguaggio del corpo quando cammina e i suoi stress e la sua ansia vengono avvertiti da tutto il gruppo. Inizi a badare di più a te stesso, non sei aperto, cominci a richiamarti alle regole, non vuoi fare niente durante e oltre le tue ore, non vuoi arrivare presto al lavoro o lavorare poco anche oltre l'orario. Ti chiudi in te stesso e fai solo quello che è definito dal ruolo e niente di più...”

Gestire le emozioni: quando si verificano degli scoppi d'ira

A volte le emozioni e gli stati d'animo negativi del Coordinatore/ Direttore lavori possono culminare *in evidenti e preoccupanti scoppi d'ira nei confronti dei lavoratori:*

Qualunque comportamento negativo, che sia mite (essere bruschi quando ci si rivolge ai lavoratori) o severo (eccessi d'ira, intimidazioni, minacce), avrà un impatto su come i dipendenti valuteranno quel Coordinatore/ Direttore lavori e successivamente sul benessere e sulla prestazione dei dipendenti sia a livello individuale che a livello di gruppo.

Quando si verificano degli scoppi d'ira

Comportamenti negativi:

- Trasmettere lo stress ai lavoratori;
- Comportarsi in modo aggressivo;
- Andare in collera con i lavoratori.

Gestione delle emozioni

Il comportamento positivo non riguarda solo l'assenza del comportamento negativo.

Quindi i comportamenti positivi sono:

Avere un approccio positivo;

Restare calmi quando si è stressati;

Allontanarsi quando ci si sente incapaci di controllare l'emozione;

Scusarsi per il comportamento inadeguato;

Adottare un approccio coerente di gestione.

Quando si verificano degli scoppi d'ira

- Di fatto PRIMA O POI, arriverà *un momento in cui sarà impossibile controllare le emozioni*, a prescindere da quanta formazione abbia ricevuto un Coordinatore/ Direttore lavori o da quanto sia efficace.
- In questa situazione *il Coordinatore/ Direttore lavori potrebbe aver bisogno di allontanarsi, di prendere tempo per calmarsi e di riconquistare il controllo*.
- Se fosse troppo tardi, il segreto consiste nel *conservare l'INTEGRITA': essere onesti, comunicare quello che sta succedendo e SCUSARSI per i propri comportamenti*.

Avere integrità: l'approccio rispettoso

Comportamenti positivi:

- Elogiare un buon lavoro;
- Riconoscere il lavoro del dipendente;
- Mettere in atto una cultura basata sull'assenza di colpa;
- Essere flessibili quando i dipendenti hanno bisogno di tempo libero;
- Dimostrare rispetto dei bisogni del lavoratore in relazione alla conciliazione casa lavoro.

Approcci all'errore

L'errore è spesso un sintomo di un'incongruenza organizzativa, piuttosto che il semplice risultato della devianza/ignoranza/incompetenza/irresponsabilità dei singoli.

L'errore è il punto di partenza per un'analisi organizzativa, non il punto di arrivo di un'indagine poliziesca

Attribuzioni culturali dell'errore

Il modello domino

Si tende a dare una lettura lineare e semplicistica agli eventi:

io ho sbagliato = io sono sbagliato

La cultura della colpa crea sospetto

La cultura della colpa inibisce l'apprendimento

La cultura «giusta»

Just culture

«Una cultura organizzativa «giusta» (just) è quella in cui gli operatori non sono puniti per gli errori (omissioni o decisioni sbagliate) che sono commensurati al loro livello di esperienza e formazione, ma nella quale la grave negligenza, le violazioni volontarie e gli atti distruttivi non sono tollerati.»

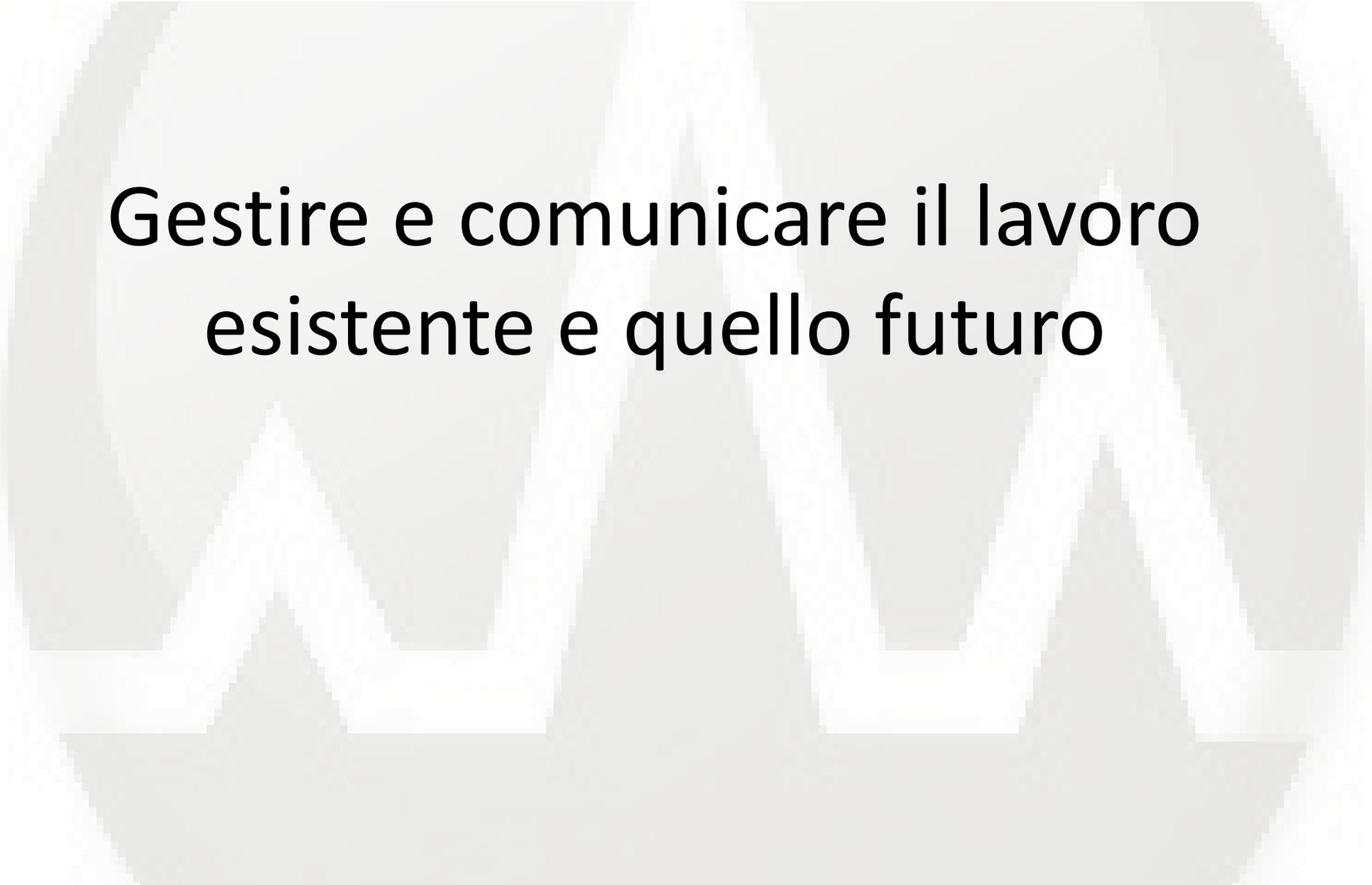
Dekker, 2007

Just culture

- La cultura «giusta» si focalizza sul processo
- L'errore è un esito, ma non ci dice nulla sul processo che ha portato a quelle conseguenze. Allo stesso esito possono essere associati sia comportamenti accettabili sia devianti.

Esempi di approccio non rispettoso

- Fare richieste a breve termine piuttosto che permettere una pianificazione;
- Dare più feedback negativi che positivi;
- Affidarsi agli altri per risolvere i problemi;
- Imporre “il mio modo è l'unico”



Gestire e comunicare il lavoro
esistente e quello futuro

Gestire e comunicare il lavoro presente e quello futuro

- Ciò include la gestione proattiva del lavoro, la capacità di comunicare in modo chiaro gli obiettivi di lavoro, lo sviluppo e la scelta delle priorità, sviluppare piani di azione, affrontare razionalmente i problemi e prendere decisioni.
- Ciò implica sapere quando chiedere consigli e quando decidere, delegare il lavoro favorendo spazi di autonomia decisionale, informare i collaboratori su quanto accade nell'organizzazione, incoraggiare la partecipazione, etc.

Esempi positivi di comportamento:

- Comunicare con chiarezza gli obiettivi ai lavoratori;
- Sviluppare piani d'azione;
- Monitorare continuamente il carico di lavoro del gruppo;
- Affrontare i problemi appena si presentano;
- Dare ai lavoratori il giusto livello di responsabilità;
- Giudicare correttamente quando consultarsi e quando prendere una decisione;
- Mantenere i lavoratori informati su che cosa sta accadendo nell'organizzazione;
- Delegare il lavoro allo stesso modo;
- Incoraggiare la partecipazione del gruppo.

Cosa i Coordinatori/ Direttori lavori non devono fare quando si trovano di fronte ai problemi dei lavoratori

- È importante evitare l'indecisione, l'inerzia e l'esitazione.
- L'inerzia porta solo all'ascolto del problema, porgendo una spalla su cui piangere, senza cercare di fare qualcosa per risolvere il problema stesso. Essere supportivi e incoraggianti non sempre è sufficiente

Applicare la gestione partecipativa

Al centro di questa gestione c'è la convinzione che i membri del gruppo abbiano un ruolo importante nel fornire quotidianamente idee o suggerimenti per il buon funzionamento del lavoro e per la gestione del gruppo stesso.

Applicare la gestione partecipativa

- La gestione partecipativa può esistere solo in un gruppo in cui c'è fiducia per il Coordinatore/ Direttore lavori e dove i lavoratori si sentono tranquilli nel comunicare le loro opinioni e idee.
- La fiducia nel Coordinatore/ Direttore lavori può essere guadagnata attraverso quei comportamenti elencati in precedenza che stanno alla base della gestione delle emozioni e dell'averne integrità.

Applicare la gestione partecipativa

- Incoraggiando la partecipazione dei lavoratori, il Coordinatore/ Direttore lavori potenzia i lavoratori del suo gruppo rispettandoli e valorizzando le loro opinioni e idee.
- Inoltre sta dando loro l'autonomia necessaria per condurre il lavoro a modo proprio.

Applicare la gestione partecipativa

- È comunque compito del Coordinatore/ Direttore lavori capire quando incoraggiare i lavoratori a risolvere i problemi

C'è un equilibrio molto delicato tra il dare responsabilità e autonomia ai lavoratori e il lasciarli con la sensazione di non essere supportati, organizzati e quindi in difficoltà.

- È importante inoltre imparare a conoscere i lavoratori.

Gestione del singolo all'interno del gruppo

Gestione del singolo all'interno del gruppo

I comportamenti inclusi in questa competenza ricadono in 2 diverse categorie:

- Accessibile personalmente
- Coinvolgimento empatico

Accessibile personalmente

E' importante che Coordinatori/ Direttori lavori incoraggino in modo proattivo la conversazione con i lavoratori, per sviluppare una relazione dove i problemi possano essere discussi.

Le conversazioni con i lavoratori non dovrebbero sempre riguardare questioni lavorative o problemi. È molto più facile costruire una relazione di fiducia se i Coordinatori/ Direttori lavori conoscono qualcosa di personale dei lavoratori e riescono a parlare in modo più informale.

Il rovescio della medaglia: porre limiti all'accessibilità

- Creare ogni giorno un “tempo protetto” in cui i membri del gruppo non possono contattare i Coordinatori/ Direttori lavori (se non in caso di emergenze);
- Utilizzare un “orario per le visite”;
- Elaborare un modo per manifestare la non disponibilità;
- Stabilire parametri di tempo;
- Comunicare!...se dite ai lavoratori i vostri impegni, questi molto probabilmente mostreranno empatia e non vi interromperanno per questioni non urgenti quando sapranno che siete impegnati!

Coinvolgimento empatico

Definizione di empatia

- Empatia: forza della comprensione e capacità di immedesimarsi nei sentimenti di un'altra persona
- EMPATIA, quindi vuol dire *cercare di comprendere come si sente un'altra persona o che cosa la spinge a comportarsi in un certo modo*

Comportamenti positivi del coinvolgimento empatico

Coinvolgere i collaboratori nelle discussioni:

- Ascoltare quando i lavoratori chiedono aiuto;
- Fare uno sforzo per scoprire che cosa motiva i collaboratori al lavoro;
- Cercare di capire i punti di vista dei membri del gruppo;
- Interessarsi delle vite private dei lavoratori;
- Trattare tutti i membri del gruppo allo stesso modo.

Comportamenti da evitare

- Ritenerne, invece di controllare, che i lavoratori stiano bene;
- Rifiutare di credere che qualcuno sia stressato;
- Essere insensibili di fronte alle questioni personali dei lavoratori;
- Mantenere le distanze dai lavoratori, noi e “loro”.

Cercare di comprendere e di conoscere i membri del gruppo

- Significa *cercare di comprendere i sentimenti, le motivazioni, i bisogni e i desideri del proprio gruppo.*
- *L'approccio empatico* alla gestione aiuta non solo i dirigenti a capire meglio i membri del gruppo, riuscendo così a tirar fuori il meglio di loro, ma *fa anche in modo che gli stessi membri si sentano apprezzati, valorizzati e soddisfatti.*
- L'approccio empatico agisce da cuscinetto che ammortizza lo stress nelle vite lavorative delle persone

La motivazione: cosa vuol dire motivare al lavoro

È il lavoratore a dover trovare
la motivazione nel suo lavoro?

Come raggiungere risultati di
qualità e di produttività ottimali?

Motivare è costruire un'idea

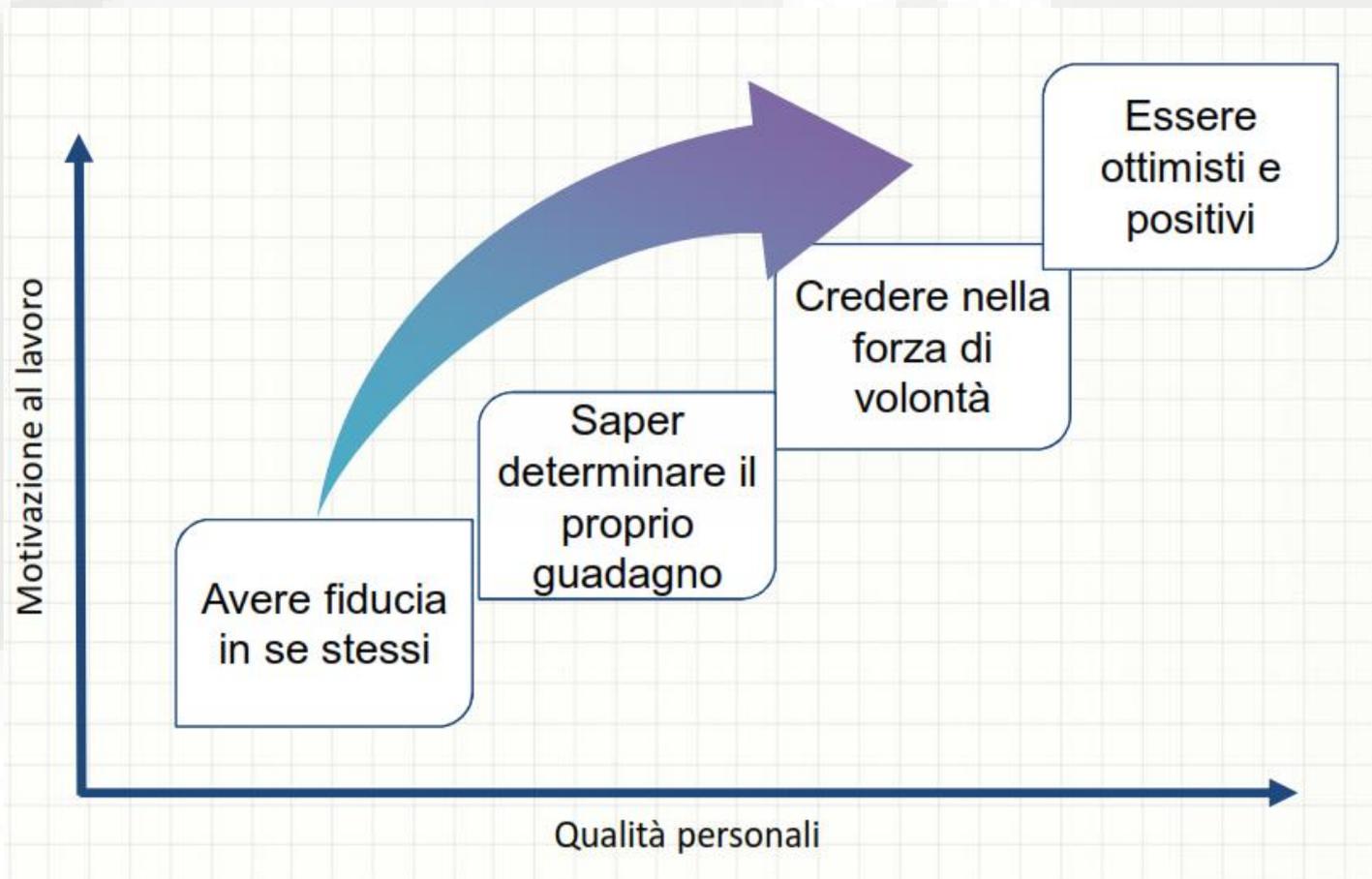
Motivazione: stimolo interno o stimolo esterno?

La motivazione è un fatto personale: nessuno può essere motivato dall'esterno, da una persona o dal denaro.

Ciò che conta è l'automotivazione di una persona, l'aver sogni, valori, principi, aspettative e ideali.

Quindi per motivare occorre conoscere bene l'individuo, il suo carattere, le sue motivazioni interne, le sue aspettative e le sue aspirazioni.

Come motivare se stessi



In linea generale, le persone agiscono per soddisfare i propri bisogni, vale a dire che sono spinti ad agire per ottenere delle ricompense tali da soddisfare i bisogni.

Maslow, ad esempio, ha provato a definire una scala gerarchica di cinque livelli di bisogno.



La declinazione dei bisogni nel lavoro

Bisogni fisiologici e di sicurezza.

Bisogni di stima e autorealizzazione.

- tipologia del rapporto di lavoro (tempo determinato o indeterminato),
 - modalità retributive,
 - condizioni assicurative e previdenziali,
 - condizioni di sicurezza nell'ambiente di lavoro
-
- la progressione professionale consente di soddisfare contemporaneamente esigenze personali diverse

Dal punto di vista motivazionale, il rapporto tra azienda e lavoratore nel medio periodo si gioca sulla necessità di **sviluppo personale**, quindi sui livelli più alti della scala di Maslow legati alla possibilità di crescita professionale secondo un **percorso di apprendimento continuo**.

Motivazione e clima aziendale

I Coordinatori/ Direttori lavori possono:

- creare un ambiente di lavoro che aiuta i lavoratori a soddisfare i loro bisogni psicologici;
- favorire una performance elevata e rinforzi psicologici;
- mantenere una comunicazione aperta.

Comprensione/gestione dei conflitti

Esercitazione

- I conflitti sono insiti nella natura umana
- I conflitti, se possibile, devono essere evitati
- I conflitti rovinano situazioni e rapporti
- Esistono conflitti che si risolvono solo con lo scontro
- Il conflitto migliora quando tutti esprimono apertamente il loro parere
- Il conflitto è un'opportunità

I BENEFICI DEL CONFLITTO

È spesso il solo mezzo che consente la manifestazione dei problemi

Accresce, nei casi di esito positivo, il senso di autoefficacia individuale e collettiva

Spinge ad una ricerca più attenta delle soluzioni alternative

Accresce la coesione del gruppo nel confronto con una forza esterna

È il mezzo attraverso il quale è possibile verificare, valutare, individuare o migliorare le relazioni organizzative

Indica la presenza nell'organizzazione di risorse diversificate determinanti per la sua sopravvivenza sul lungo periodo

CONSEGUENZE NEGATIVE DEL CONFLITTO

La mancata gestione del conflitto può portare ...

**A un ritiro
dell'investimento
emotivo (motivazione
verso la relazione e i
risultati)**

**A relazioni
ulteriormente disagevoli
fra gli individui e le parti,
quali evitamento,
"ripicche"...**

**A burn-out
e mobbing**

**A un deterioramento
delle competenze
professionali sia sul piano
tecnico sia gestionale**

**A rabbia, tensione,
frustrazione, paura di fallire,
demotivazione, senso di
inadeguatezza, stress ...**

**A deterioramento del
clima e conseguente
riduzione della produttività
organizzativa nel suo
complesso**

Definizione di conflitto



Il concetto di conflitto è correlato:

- alla nostra visione del mondo
- all'interpretazione filosofica e scientifica del Mondo e dell'Uomo
- ai loro reciproci rapporti

Molti hanno un atteggiamento sfavorevole verso il conflitto

Altri lo ritengono un'eccellente occasione di sviluppo.

Il Conflitto non è un concetto neutrale

Il conflitto come fenomeno fisiologico

Come scrivono Spaltro e De Vito Piscicelli,

“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” (1990, p.23).

“Ogni situazione lavorativa è di necessità conflittuale ... Il conflitto è una qualità umana come il mangiare, il bere il camminare ed il comunicare, solo che ci si riferisce non ad una qualità individuale, ma ad una qualità relazionale.

E, soprattutto, il conflitto non è una patologia relazionale, ma è la relazione in se stessa”(Ibidem , p.111).

IL CONFLITTO: lo scenario

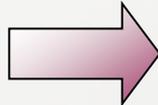
Scuola Classica



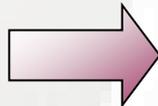
Scuola delle relazioni
umane



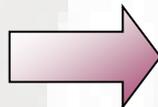
Scuola interazionista e
sistemica



Fenomeno **negativo** da sopprimere in
maniera scientifica e razionale



Fenomeno **indesiderabile** da controllare
attraverso strumenti sociali



Fenomeno **inevitabile**, in certe condizioni
desiderabile, da gestire in maniera efficace

Cause di conflitto

Una situazione conflittuale tra due persone può essere generata da diverse cause, ed in particolare dalla presenza di:

Soggetti litigiosi: persone che sul piano caratteriale, per propria indole, sono predisposte al conflitto, ovvero tendono a generare situazioni relazionali di tipo conflittuale, al di là del contenuto di comunicazione trasmesso.

Scarsità di risorse: alcune situazioni di conflitto possono essere generate da una scarsità di risorse, ovvero da situazioni in cui una persona necessita di un qualsiasi tipo di risorsa che però non gli viene data

Lotta di potere: nella relazione tra due persone possono essere distinti due piani: piano verticale, quando tra le due persone c'è un rapporto gerarchico; piano orizzontale, quando le due persone sono legate da un rapporto paritario, non gerarchico. La disparità di piano diventa potenzialmente conflittuale quando genera una lotta di potere in cui uno intende prevaricare l'altro

Cause di conflitto

Invasione: il conflitto può essere generato anche dall'invasione da parte dell'altro del proprio ambito spaziale, di ruolo professionale, ecc., ovvero quando si verifica un'invasione del proprio **uovo prossemico** (zona protetta intorno ad ognuno di noi che nessuno può invadere se non viene autorizzato da noi)

Disconferma: il conflitto interpersonale può essere generato anche da un atteggiamento di disconferma dell'altro, ovvero da un *atteggiamento di indifferenza* che significa la mancata riconoscenza dell'esistenza dell'altro

Differenza di bilancio: una situazione potenzialmente conflittuale può scaturire quando una persona presume di aver maturato un credito nei confronti dell'altro che però non gli viene restituito. (*Ad esempio: “con tutto quello che ho fatto io per te...”*) Questa situazione è particolarmente pericolosa perché le due persone possono avere due percezioni diverse rispetto alla propria posizione reciproca.

**SONO PRODUTTIVI I CONFLITTI BASATI
SU QUESTIONI COGNITIVE**

(ad es. risorse scarse, procedure, ruoli, ecc.)

stimolano strategie di gestione basate sul problem-solving
migliorano le performance e la soddisfazione

**SONO DISFUNZIONALI I CONFLITTI BASATI
SU QUESTIONI EMOTIVE**

(ad es. principi, valori, identità di gruppo, ecc.)

spingono a strategie di contesa e da esse sono alimentate
elicitano emozioni spesso negative

STILI DI GESTIONE DEL CONFLITTO

ASTENSIONE

Il conflitto si risolve da sé o rimane irrisolto e può riemergere

IMPOSIZIONE

Rischio di perdita del senso di appartenenza all'organizzazione

MINIMIZZAZIONE

Relazioni amichevoli ed evitamento del conflitto. Conflitti irrisolti che possono riemergere o trasformarsi in problemi per l'organizzazione

COMPROMESSO

Implica un processo di mediazione tra le parti. Non sempre questo stile rappresenta la soluzione migliore

COLLABORAZIONE

Rappresenta una strategia negoziale aperta e fondata sulla fiducia. Si ottengono risultati massimi per i singoli e per il gruppo

I comportamenti dei Coordinatori/ Direttori lavori

- *Da tenere in considerazione per gestire un conflitto in maniera efficace:*

mediare durante un episodio di conflitto;

affrontare le discussioni prima che degenerino in vere e proprie liti;

affrontare i conflitti obiettivamente;

affrontare i conflitti direttamente.

- *Da evitare:*

cercare di riappacificare tutti senza risolvere realmente il problema;

prendere le parti di qualcuno;

non prendere sul serio le lamentele dei lavoratori.

Affrontare rapidamente il conflitto all'interno del gruppo

- Uno dei modi migliori per gestire il conflitto è quello di **individuare subito il problema e intervenire prontamente.**
- Il Coordinatore/ Direttore lavori deve riuscire a **monitorare le relazioni all'interno del gruppo e a tenere d'occhio eventuali tensioni che potrebbero sfociare in veri e propri conflitti**

Affrontare il conflitto direttamente

Il Coordinatore/ Direttore lavori **dovrebbe agire da mediatore, come soggetto imparziale nel conflitto**

Il processo di risoluzione del conflitto può essere affrontato in maniera sequenziale:

1. Identificazione del problema con le questioni che ne derivano;
2. Considerare tutti i punti di vista di ciascuna parte e cercare di capire anche chi è o potrebbe essere coinvolto nel conflitto;
3. Proporre delle soluzioni in modo PARTECIPATIVO: attraverso uno scambio uno a uno con ogni membro coinvolto in modo diretto o indiretto nel conflitto;
4. Valutare le soluzioni proposte: l'individuazione delle soluzioni dovrebbe avvenire in modo partecipativo con ogni membro del gruppo che esamina e valuta ogni alternativa;
5. Ideare un piano d'azione per decidere chi sarà coinvolto, le tempistiche e i criteri per giudicarne l'eventuale successo;
6. Ideare un piano alternativo.

Affrontare il conflitto: negoziati e trattative

La negoziazione è un processo permanente in cui le parti cercano di raggiungere una decisione comune su come definire o ridefinire i termini dell'interazione.

Obiettivo della mediazione è ristabilire il dialogo tra le parti per poter raggiungere un obiettivo concreto che soddisfi tutte le parti.