

FAST PICCOLI COMUNI

LINEA B

VERSO LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA

**TITOLO “Gestione del
Conflitto”**
Relatore Daniela Fortuni
Data 21 Maggio 2026



Cos'È UN CONFLITTO?



 Uno scontro o **disaccordo** tra persone o gruppi.

 Nascita da **bisogni**, interessi o valori contrastanti.

 Può **generare tensioni**, frustrazione e incomprensioni.

Ma può essere anche
un'opportunità di crescita
e miglioramento.

Il conflitto è un segnale gestibile

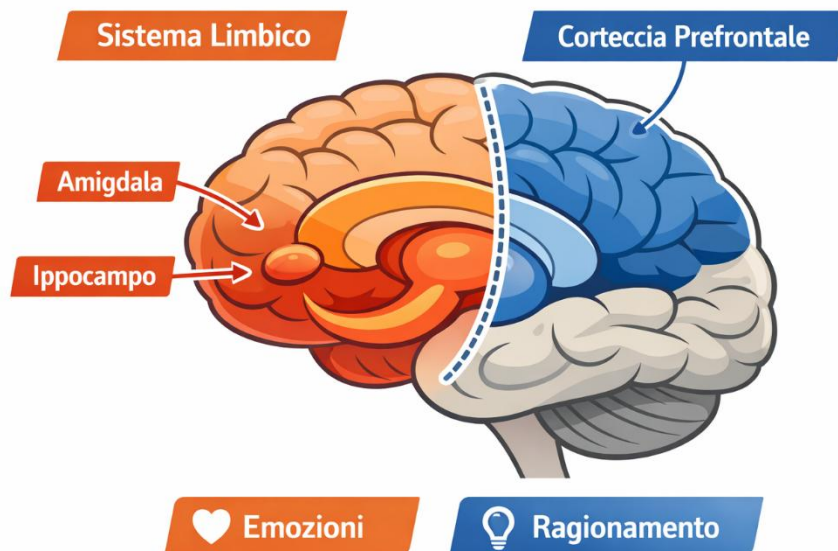
Il conflitto non è un **errore**, ma un **segnale** che richiede **attenzione** nel sistema relazionale o organizzativo.

Intervenire subito può trasformare il problema in un'**opportunità di crescita**.



“Chi sa leggere il conflitto, sa prevenire la crisi.”

Come funziona il cervello umano?



Le Emozioni Fondamentali

Modello di Paul Ekman – universali e riconoscibili in ogni cultura

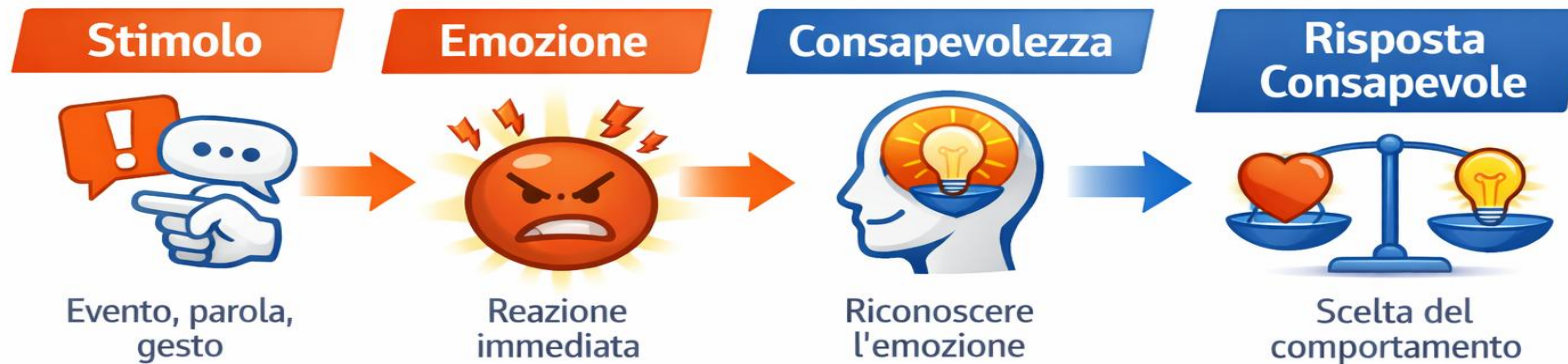
Emozione	Funzione principale	Esempio nel lavoro d'ufficio
Gioia	Favorisce la collaborazione e la motivazione	Quando un progetto va a buon fine
Tristezza	Permette di elaborare la perdita e chiedere supporto	Dopo un errore o una delusione professionale
Paura	Attiva la protezione e la prudenza	Di fronte a un cambiamento o a un rischio
Rabbia	Spinge a reagire e difendere i propri confini	Quando ci si sente ignorati o ostacolati
Disgusto	Allontana da ciò che è percepito come nocivo	Di fronte a comportamenti scorretti
Sorpresa	Facilita l'adattamento e l'apprendimento	Quando arriva una notizia inattesa

Emozioni ed Intelligenza Emotiva



Il processo di Consapevolezza

Come nasce una reazione emotiva



Dall'emozione automatica alla risposta consapevole

Dinamiche sociali e cognitive che influenzano il comportamento



Modello Thomas-Kilmann

I cinque stili di gestione del conflitto

Competitivo (assertivo, non cooperativo)

Mira a vincere: utile in emergenze o decisioni rapide, rischia di generare tensione.

Collaborativo (assertivo e cooperativo)

Cerca soluzioni win-win: valorizza il dialogo e la comprensione reciproca.

Compromissorio (moderatamente assertivo e cooperativo)

Ogni parte cede qualcosa: efficace per accordi temporanei o pragmatici.

Accomodante (poco assertivo, molto cooperativo)

Privilegia la relazione: utile per mantenere armonia, ma può ridurre l'efficacia.

Evitante (poco assertivo e poco cooperativo)






Rinvia o ignora il conflitto: utile per questioni minori, rischioso se prolungato.

Nella PA, scegliere lo stile giusto dipende dal contesto, dal ruolo e dall'obiettivo del servizio.

Modello Thomas-Kilmann

I cinque stili di gestione del conflitto

I Cinque Stili:

Stile	Icona	Descrizione sintetica
Competitivo		Si impone per vincere: utile in emergenze, rischia tensione.
Collaborativo		Cerca soluzioni win-win: valorizza il dialogo e la comprensione.
Compromissorio		Ogni parte cede qualcosa: efficace per accordi pragmatici.
Accomodante		Privilegia la relazione: utile per armonia, ma può ridurre efficacia.
Evitante		Rinvia o ignora: utile per questioni minori, rischioso se prolungato.

Relazioni interne all'ufficio

- **Uffici piccoli**

- Nei piccoli Comuni le persone sono poche e ci si conosce tutti.
- Le tensioni si diffondono facilmente e incidono sul clima.
- Spazi condivisi e contatto con il pubblico rendono i conflitti più visibili.

Necessità di cooperazione

- Le risorse limitate rendono la collaborazione indispensabile.
- Cooperare significa condividere informazioni e sostenersi nei picchi di lavoro.
- Regole comuni evitano errori e malintesi.

Ruoli chiari

- I conflitti nascono da ruoli poco definiti.
- Chiarezza su compiti, decisioni e responsabilità riduce sovrapposizioni e scaricabarile.

Relazioni interne all'Ufficio

Relazioni interne



Uffici piccoli

- Tensioni diffuse
- Spazi condivisi
- Incidenza sul servizio



Cooperazione

- Risorse limitate
- Lavoro condiviso
- Regole comuni



Ruoli chiari

- Compiti definiti
- Chiarezza decisionale
- Responsabilità precise

Comunicazione Ponte



COMUNICAZIONE PONTE

Esempio pratico


Situazione: un cittadino chiede informazioni sui tempi di riparazione di una strada comunale.

- L'**Ufficio Servizi al Pubblico** riceve la richiesta e la inoltra al **Ufficio Tecnico**.

- Il **Tecnico** risponde con dati tecnici e scadenze.

- Il **Facilitatore** traduce la risposta in linguaggio comprensibile e la restituisce al Servizio al Pubblico.

- Il cittadino riceve una risposta chiara, coerente e aggiornata.

-  **Risultato:** collaborazione interna, riduzione dei reclami, maggiore fiducia nel Comune.

Il ruolo del feedback

Feedback vs Critica

Feedback

- ✓ Si concentra sui **comportamenti**, non sulla persona.
- ✓ Descrive **fatti osservabili**.
- ✓ Offre una **proposta di miglioramento**.
- ✓ Aiuta la persona a capire cosa può correggere.



Critica

- ✗ Colpisce l'**identità**, non il comportamento.
- É generica, spesso basata su **giudizi**.
- Non indica **come migliorare**.
- Aumenta **difensività e tensione**.

"Il feedback costruisce, la critica ferisce."

RESPONSABILITA'

Condivisione delle responsabilità



Protocolli chiari

- Definiscono chi fa cosa e con quali strumenti.
- Rendono trasparente il flusso di lavoro.
- Permettono di individuare gli errori.
- *Una "rete di sicurezza" per l'ufficio.*



Evitare scaricabarile

- Accettare le proprie responsabilità.
- Assumersi l'errore quando c'è.
- Cercare soluzioni comuni.

Conflitto esterno all'ufficio: con il cittadino

Conflitto con il cittadino – Front-office e aggressività



Riconoscere segnali

- Segnali precoci: **tono alto**, respiro teso, linguaggio polemico.
- Intervenire prima che la situazione peggiori.
- Vedere i segnali come **“campanelli d'allarme”**.

Una “rete di sicurezza” per l'ufficio.



Mantenere ruolo istituzionale

- Usare **linguaggio formale**.
- **Non rispondere** sul piano **personale**.
- Ricordare che si **applicano norme e regole**.
- Aiuta a non farsi trascinare sul piano **emotivo**.



Non personalizzare

- Distinguere tra **istituzione e persona**.
- **Non reagire alle provocazioni**.
- Restare emotivamente **distaccato**.

Intelligenza Emotiva nel front-office della PA



*Nel front-office l'intelligenza emotiva è servizio pubblico:
calma, chiarezza, rispetto.*

Passiamo alla pratica...

Tecniche di gestione del conflitto

Metodo EAR



- Empatia
- Attentione
- Rispetto

Comunicazione non verbale



- Postura aperta
- Tono calmo
- Sguardo non sfidante

Tecniche di de-escalation



- Frasi cuscinetto
- Separare problema
- Riconoscere emozione

Gestione immediata



- Pausa di 3 secondi
- Riformulazione
- Domande di chiarimento

Metodo EAR – Ascolto Attivo nel front-office



Trasformare il "No" in ascolto: riconoscere, comprendere, rispondere.

Comunicazione non verbale

Postura aperta



- Spalle rilassate, braccia non incrociate.
- Corpo orientato verso l'interlocutore.
- Riduce la percezione di scontro.

Tono calmo



- Più importante delle parole.
- Parlare lentamente e con volume **moderato**.
- Evita l'escalation emotiva.

Sguardo non sfidante



- Diretto ma morbido.
- Brevi pause per non risultare invadenti.
- Evitare segnali di fastidio.

Tecniche di de-escalation



Usare frasi “cuscinetto”

Esempio: “Capisco che è difficile...”



Separare la persona dal problema

Concentrarsi sui fatti, non sugli attacchi personali.



Riconoscere l'emozione

Mostrare empatia per il sentito dell'altro.



Abbassare il livello di tensione

Abbassare la voce e mantenere la calma.

“Ascoltare e calmare, per riportare il dialogo su un piano costruttivo.”

Pausa di 3 secondi



Perché funziona

- Interrompe la reazione impulsiva.
- Permette di scegliere le parole.
- Regola il tono e la postura.

Come applicarla

- Dopo una frase aggressiva, fai una pausa e respira.
- Mantieni lo sguardo neutro e il corpo aperto.
- Riprendi con voce calma e ferma.

Effetto

- Riduce la tensione.
- Comunica controllo e professionalità.
- Evita di alimentare l'escalation.

Riformulazione e Domande di chiarimento

Riformulazione



- Consiste nel ripetere con parole proprie ciò che il cittadino ha detto, mettendo in luce il contenuto e non il tono.
- Esempio: “Se ho capito bene, lei è preoccupato perché teme di perdere il contributo”.
- Mostra ascolto, chiarisce il problema e fa sentire la persona meno incompresa.

Domande di chiarimento



- Fare domande specifiche:
“Quando ha presentato la domanda?”
“Chi le ha detto questa informazione?”
 - Aiutano a raccogliere dati utili.
 - Fanno sentire il cittadino preso sul serio.
 - Rallentano il ritmo emotivo della conversazione.
- Riportano il dialogo su un piano più razionale.

Decompressione Emotiva

Rituale di chiusura

Concludere la giornata con un gesto simbolico: chiudere il fascicolo, spegnere il computer, fare un respiro profondo. Serve a segnare mentalmente la fine dell'interazione e a "lasciare" l'emozione nel luogo di lavoro.

Transizione fisica

Fare una breve passeggiata o cambiare ambiente prima di tornare a casa.

Il movimento aiuta il corpo a scaricare tensione e favorisce il passaggio da "ruolo professionale" a "ruolo personale".

Debriefing breve

Parlare con un collega di fiducia per condividere cosa è successo e cosa si è provato.

Aiuta a normalizzare l'emozione e a evitare che resti "bloccata".

Riformulazione interna

Ripensare al colloquio con domande neutre: *"Cosa ho imparato?"*, *"Cosa posso fare diversamente?"*.

Trasforma l'esperienza da stressante a formativa.

Attività di decompressione

Dedica 10–15 minuti a un'attività piacevole e non lavorativa (musica, sport, lettura).

È un modo per "resettare" il sistema emotivo prima di rientrare nella vita privata.

Grazie per la partecipazione

Gestione dei conflitti nella PA

Un ringraziamento a tutti i partecipanti per l'attenzione, il confronto e le esperienze condivise. La gestione dei conflitti è una competenza che si costruisce ogni giorno, con ascolto, rispetto e collaborazione.

“Ogni dialogo difficile è un’occasione per costruire fiducia.”

 **Trainer:** Daniela Fortuni – Formazione per piccoli Comuni  **Durata:** 1 ora – Webinar PA 

Per materiali e approfondimenti: richiedi handout e slide