

La Gestione dei conflitti

Chi è senza peccato scagli la prima pietra! Questo invito, fatto da una delle massime autorità, in realtà suggerisce di riflettere prima di avventurarsi in guerre unilaterali, senza aver considerato anche le ragioni del momentaneo antagonista. Il Project Manager è chiamato principalmente a risolvere o prevenire conflitti con chicchessia. Sembrerà assurdo, ma per amarci, o soltanto convivere, bisogna anche litigare o quantomeno discutere da posizioni diverse (trattare, negoziare), l'importante è farlo in chiave positiva. Accade tutti i giorni per strada, in famiglia, sul lavoro, tra uomini, organizzazioni, stati e nella fantascienza anche tra galassie, quindi è più che normale che accada anche nella gestione dei progetti.

Harold Kerzner sostiene che in certi ambienti il project manager viene descritto come il "**Conflict Manager**", a riprova del ruolo di mediatore che è chiamato a svolgere.

Una delle ragioni per cui molte aziende non vanno verso una gestione per progetti è proprio il timore dell'aumento della conflittualità interna. La gestione per progetti esaspera proprio il concetto di "**raggiungimento degli obiettivi individuali**", se assumiamo che l'insieme degli obiettivi individuali concorrono a raggiungere l'obiettivo aziendale.

Tutti i progetti hanno almeno un obiettivo dichiarato e l'interpretazione degli obiettivi può essere differente in funzione del ruolo di ogni attore (stakeholder). Mentre l'automazione di un processo appare un progresso per chi lo ha concepito e realizzato, è una calamità per il gruppo di lavoro che verrà eliminato. Non è facile chiedere ad una persona di collaborare all'eliminazione del proprio posto di lavoro, senza una strategia convincente. Essendo i conflitti inevitabili, bisogna attrezzarsi per gestirli. La gestione dei conflitti fa parte della gestione della comunicazione che rappresenta circa il 90% dell'impegno del Project Manager. E' controllabile solo se si conoscono le principali tecniche e relative conseguenze nel comportamento umano.

I conflitti sono inevitabili, ma si possono gestire più efficacemente se si tiene conto della gerarchia dei bisogni umani come autorevolmente codificato da **Ma slow** e **McConnel**.

Gerarchia dei bisogni umani di Maslow	Gerarchia dei bisogni di un progetto di McConnel
Auto realizzazione	Auto realizzazione Sviluppo professionale
Auto-stima	Auto-stima ritenersi produttivi, credere nell'importanza del progetto
Contatto sociale Senso di appartenenza e amore	Senso di appartenenza sana dinamicità del gruppo
Bisogno di sicurezza Evitare la paura, pericoli, e insicurezza	Bisogno di sicurezza Raggiungere i propri traguardi di carriera
Bisogno fisiologici Cibo, aria, acqua, etc.	Bisogno di sopravvivenza sopravvivenza del progetto, del team, condizioni fisiche di lavoro adeguate, etc.

Rispettando i diritti del *Project Manager* da parte del *Cliente* e rispettando i diritti del *Cliente* da parte del *Project Manager* si evitano quei contrasti gratuiti che a volte

divampano senza motivi, raggiungendo molto più facilmente gli obiettivi di ognuno, in partnership e non necessariamente in contrapposizione. La conoscenza di una valida metodologia di processi e tecniche di gestione facilita sicuramente la creazione di ambienti più sereni, specialmente in presenza di situazioni contingenti.

Molti ritengono che scalando un problema ad un livello superiore di management, si risolve il conflitto, al contrario quello è il momento in cui raggiunge la massima acutezza. Scalare un problema vuol dire rinunciare al dialogo, affidandosi al parere di un terzo, il quale in funzione dei suoi interessi forza una decisione creando un vinto ed un vincitore.

Un'azienda può stabilire delle priorità nella gestione dei conflitti, ma all'atto pratico, non è possibile rispettarle, specialmente quando cambiano continuamente o il conflitto sorge nell'ambito di due progetti con la stessa priorità. Si ricade nuovamente nell'arbitrio/arbitrato del manager di livello superiore.

Gli approcci più comuni per risolvere i conflitti sono:

1. **Procedure e politiche sviluppate a livello aziendale** - dipende molto dall'autorità e responsabilità affidata al project manager, comunque funziona poco, data la spiccata individualità e la possibilità di giustificare le proprie scelte con il contesto unico del progetto, per definizione.
2. **Procedure definite e concordate a inizio di ogni progetto** - è simile al precedente con la differenza che si limita al progetto, quindi obbliga il project manager a seguire le politiche definite a inizio progetto.
3. **Procedure di escalation al livello manageriale superiore** - è il più pericoloso in quanto svisciva la capacità negoziale di due soggetti, i quali affidano la soluzione ad un terzo.
4. **Risoluzione per contatto diretto** - consiste nel confronto diretto dove si cerca una soluzione che può essere accomodante, come pure può far nascere ulteriori conflitti.



Molti conflitti potrebbero essere evitati comunicando continuamente gli obiettivi di progetto al team e agli interessati. Semplicemente perché le persone, se non gli vengono continuamente ricordati gli obiettivi, se ne possono costruire altri nella propria mente.

Tutti i conflitti hanno una causa ed una fonte. E' interessante analizzare la relazione tra causa e fonte di ogni combinazione.

Le cause di conflitti possono essere riguardare: **schedulazione, priorità, personale, aspetti tecnici, procedure, personalità individuale, costi.**

Le fonti di conflitto invece sono: **capi funzionali, personale di staff, tra membri del team, diretto superiore, collaboratori.**

Le combinazioni più ricorrenti, secondo Kerzner, hanno le seguenti intensità di conflittualità:

Maggiori fonti di conflitto								
Cause	Con i capi funzionali	Con il Personale di staff	Tra membri del team di progetto	Con il diretto superiore	Con i subordinati			
<i>Schedulazione</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				Alta  Bassa		
<i>Priorità</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Personale</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<i>aspetti tecnici</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Procedure</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<i>personalità</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<i>costi</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
					Bassa		Alta	Intensità relativa del conflitto

Questi conflitti quando sorgono vanno risolti nel modo meno traumatico e solo il project manager può stabilire in base alle circostanze quale metodo specifico è più conveniente.

I metodo specifici a disposizione del project manager sono:

Modi specifici di risolvere i conflitti					
Secondo il Project Manager	Forcing (forzare)	Confrontation (confronto)	Compromise (compromesso)	Smoothing (Accomodante)	Withdrawal (Abbandonare)
<i>Tra PM e subordinati</i>	■	▲	▲	▲	■
<i>Tra PM e suo diretto superiore</i>		■	▲		
<i>Tra PM e funzioni di supporto (staff)</i>	■	■			▲

■ - indica una condizione molto sfavorevole per ridurre il conflitto

▲ - indica una condizione molto favorevole per ridurre il conflitto

La risoluzione dei conflitti può essere influenzata dai rapporti di forza e dallo stile che il project manager ritiene più efficace almeno per ridurre gli attriti.

Di solito il project manager dispone di molta autorità e poco potere, pertanto le soluzioni dei conflitti sono influenzate anche dalla percezione degli altri del suo ruolo. Le influenze interpersonali si possono classificare in base al potere in:

- **potere legittimato** – il project manager viene percepito come una chiara emanazione dell'alto management.
- **potere per riconoscimenti** – si ritiene che il project manager direttamente o indirettamente può influenzare la carriera anche economica di un subordinato.
- **potere sanzionatorio** – si ritiene che il project manager possa mettere in atto provvedimenti disciplinari (basta un allontanamento da un progetto per mettere una persona in cattiva luce).
- **potere per esperienza** – il project manager viene ascoltato perché ritenuto un esperto della materia.
- **potere referente** – le persone sono attratte dal project manager perché ha la capacità di rasserenare l'ambiente con il suo semplice carisma.

Gli stili meno appropriati sono quelli autoritari, sanzionatori, mentre hanno la loro efficacia quelli che si possono ricondurre alle promozioni se il project manager ne ha l'autorità. Secondo **Harold Kerzner**, la matrice dei fattori che influenzano la gestione dei conflitti può essere così rappresentata:

		Fattori che influenzano la gestione dei conflitti (secondo la percezione del Project Manager)					
Secondo il Project Manager	Expertise (esperienza)	Authority (autorità)	Work challenge (Ambizione)	Friendship (Amicizia)	Promotion (Promozioni)	Salary (Salario)	Penalty (Sanzioni)
<i>Tra PM e subordinati</i>	■	■	▲		▲		■
<i>Tra PM e suo diretto superiore</i>			▲				■
<i>Tra PM e funzioni di supporto (staff)</i>		■					■

■ - indica una condizione molto sfavorevole per ridurre il conflitto

▲ - indica una condizione molto favorevole per ridurre il conflitto

Il bravo Project Manager deve saper convivere con i conflitti, gestendone il corso con procedure efficaci tipo:

- raccogliere tutte le informazioni relative al problema sorto
- Definire un approccio metodologico
- Creare il giusto clima senza generare ulteriore ansia tra i contendenti.

Bisogna tenere presente che la scelta del modo specifico di risolvere un conflitto ha sempre delle conseguenze, tra cui:

1. **Confronto o collaborazione** – con il confronto *face-to-face*, deponendo le armi, si può trovare insieme la giusta soluzione che consente ad entrambi di vincere (*win-win*). In questi casi entrambi i condendenti hanno interesse a rafforzarsi, eliminando al più presto il conflitto, perché sono di pari livello ed in fondo si stimano reciprocamente. Con la soluzione autonoma ci guadagnano entrambi.
2. **Compromesso** – con il compromesso entrambi portano a casa qualcosa, cedendo su altri punti. E' un particolare risultato del confronto, dove si pratica il concetto del *dout des*. Comunque è la situazione dove in qualche modo entrambi i condendenti perdono (*lose-lose*).
3. **Accomodante** - con questo approccio si cerca di contenere l'emotività puntando sulle opinioni comuni e accantonando le divergenze. Non risolve necessariamente il conflitto, ma comporta un abbandono delle ostilità in quanto si intravede una soluzione possibile. Di solito, questo approccio si sceglie quando il gioco non vale la candela e quindi risulta più conveniente ristabilire l'armonia.
4. **Forzare** - Quando una parte cerca di imporre una soluzione ad un altro, magari ad un livello molto basso. Se il conflitto viene portato ai livelli gerarchici superiori, automaticamente si crea un vinto ed un vincitore (*win-lose*). Si utilizza quando si è veramente sicuri di essere nel giusto, si vuole trarre un vantaggio, la posta è alta, è una questione anche di principio, la decisione è urgente e comunque non si teme per la compromissione dei rapporti interpersonali.
5. **Abbandonare** – è un modo per rinviare il problema anche se a prima vista può apparire un atto di codardia o di essere poco interessato al problema posto. Questa scelta è utile quando si sa di non poter vincere, la posta è bassa, serve prendere tempo, si vuole innervosire il contendente, si vuole restare neutrali o lasciar decantare il problema, vincendo semplicemente aspettando (*Confucio*).

In conclusione le teorie sono molto belle, purtroppo difficili da praticare senza la necessaria freddezza e un giusto distacco dalla realtà quotidiana. Spesso è facile ignorarle perché si è influenzati maggiormente dal contesto in cui si opera, i rapporti di forza, le relazioni di dipendenza, il quieto vivere, il carattere impulsivo, le provocazioni, l'invidia, i ricatti, l'ignoranza, l'incompetenza, la malafede, etc. Insomma, **chi è senza peccato scagli la prima pietra!**

Questo articolo, fa parte dell' **e-Book del PM – Siamo Uomini o Caporali ?** pubblicato su www.tenstep.it di TenStep Italia.

Alcune domande dell'esame per la certificazione PMP vertono su queste definizioni puntigliose. Gli spunti per creare gli schemi riportati sono stati tratti dal testo di [Harold Kerzner](#).