



*Conversazioni difficili
e conflitti in azienda
come trasformarli in
occasioni di chiarezza e
Leadership*

Lunedì, 16 marzo 11:00 -12:00



Da una ricerca del 2025 dell'istituto di ricerca Gallup

emerge che il **coaching** porta a un miglioramento delle **performance manageriali** comprese tra il **+20% e il +28%** (engagement del manager e del team e riduzione del turnover del team).

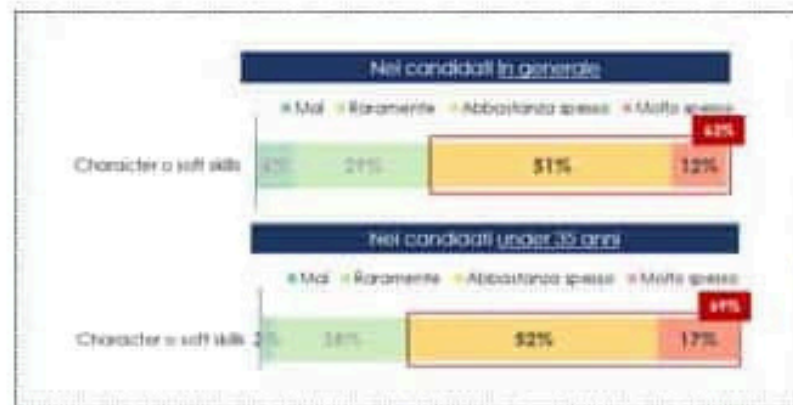
[Link Gallup "State of the global workplace"](#)



Carenza di competenze trasversali in azienda

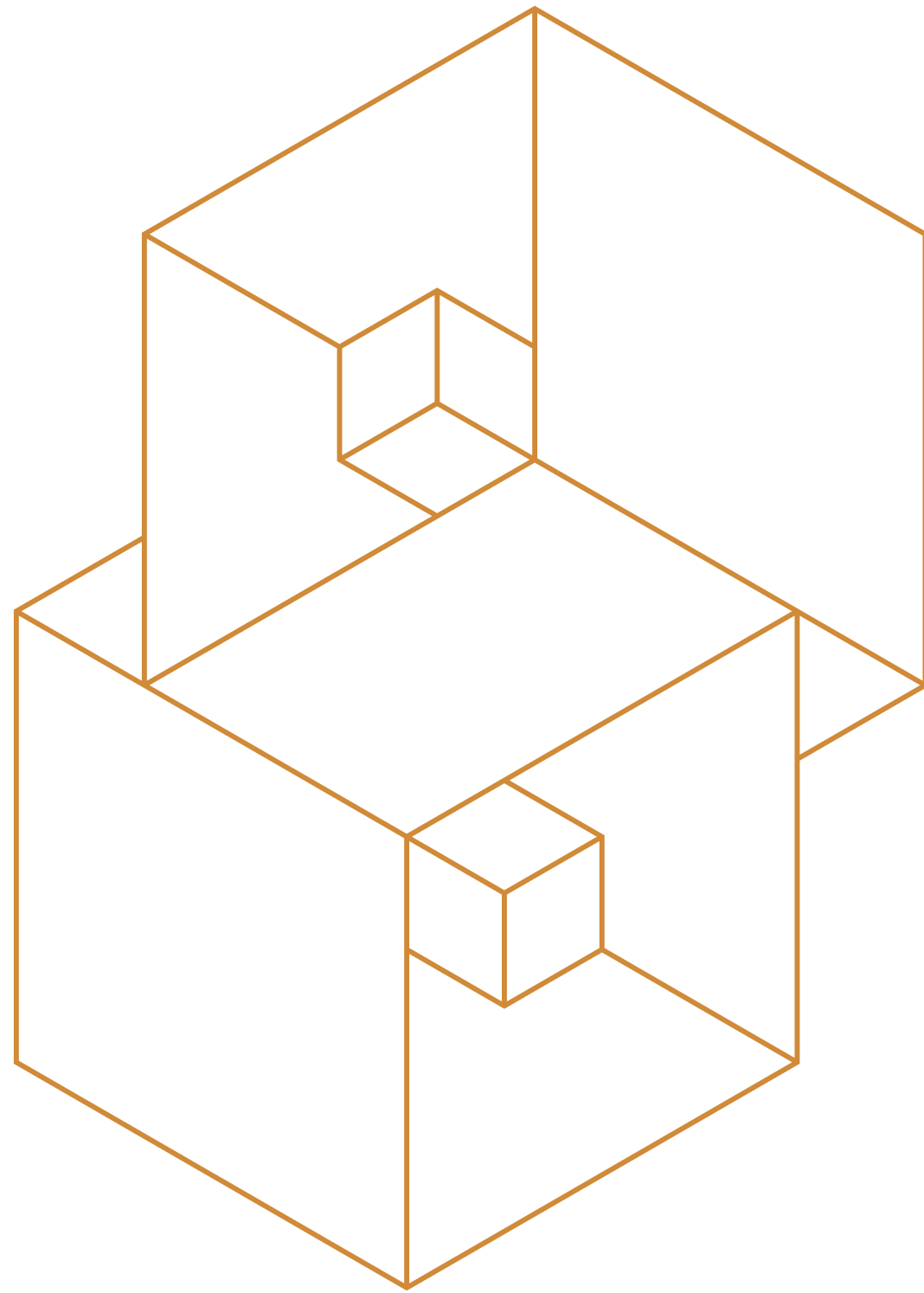
Link Asseprim "Lavoro e organizzazione aziendale 1 sem 2025"

Soft e character skill | Le soft skills meno disponibili sul mercato del lavoro sono il problem solving e il pensiero critico (40%), insieme alla flessibilità e adattabilità ai cambiamenti e allo stress (38%), nonché la curiosità, passione e proattività (35%).



Quali, tra le seguenti soft e character skills l'impresa fatica di più a trovare tra i candidati?





Molti conflitti non nascono perché le persone parlano, ma perché non parlano in modo corretto.

«Chiunque può arrabbiarsi: questo è facile. Ma arrabbiarsi con la persona giusta, nel grado giusto, al momento giusto, per il fine giusto e nel modo giusto: questo non è da tutti e non è facile.»

Aristotele

Dove nascono tensioni e conflitti in azienda?

1. **Evitamento e astensione** > Clima di tensione che cresce - «Non gli ho detto nulla perché non volevo creare tensione», «Meglio lasciar perdere», «Non è il momento giusto per parlarne»
2. **Mancanza di strategie di comunicazione** > «Pensavo fosse chiaro», «Sei negativo», «Non ti interessi all'obiettivo», ...

Conseguenze sul clima aziendale

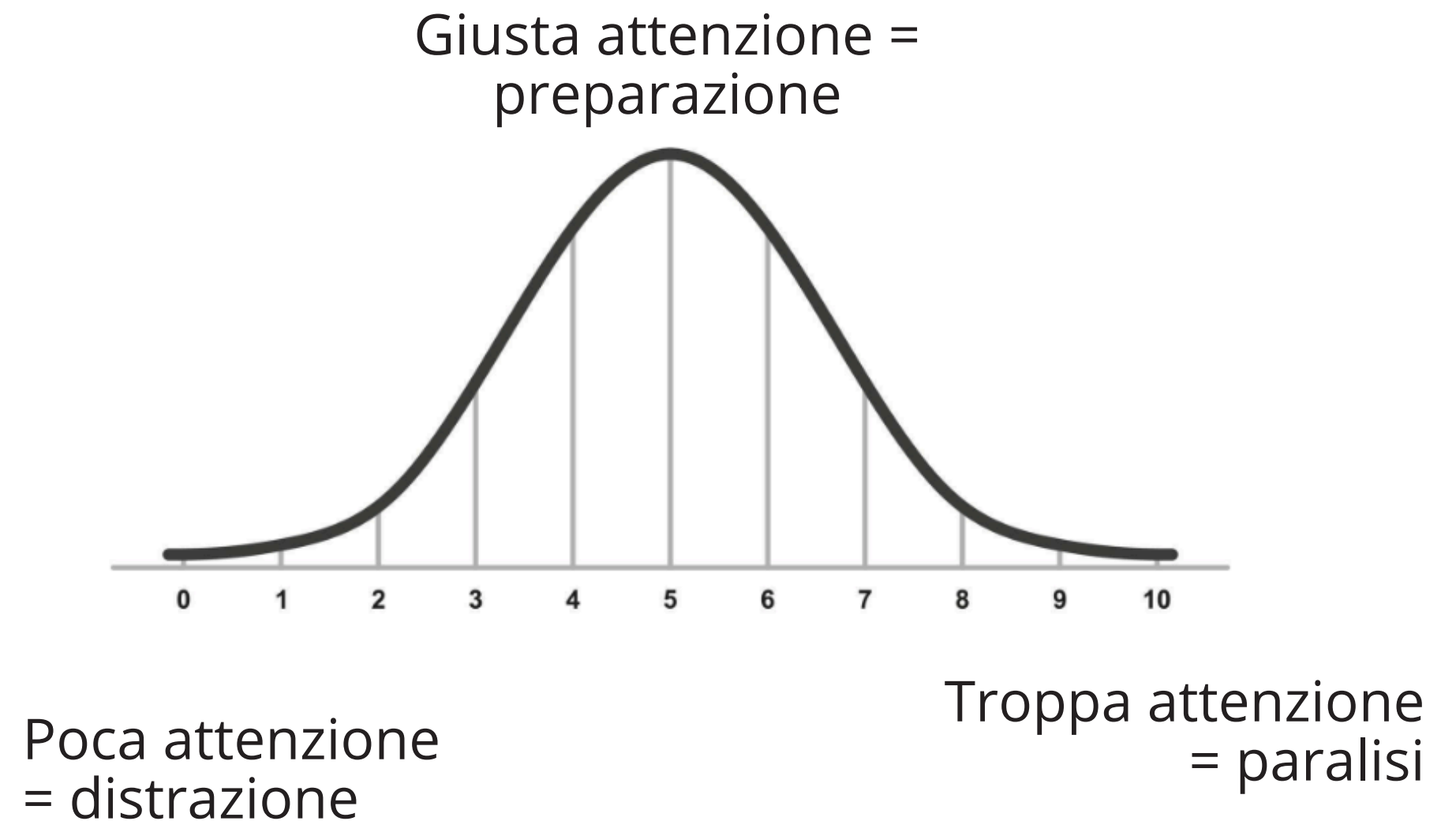
- 1. feedback evitati**
- 2. aspettative non chiarite**
- 3. fastidi che si accumulano**
- 4. tensioni tra colleghi**

E quando finalmente si parla... la conversazione è già diventata difficile.

Tre ostacoli di intelligenza emotiva

1. Le emozioni prendono il sopravvento
2. Si confondono la persona con l'azione
3. Si confondono le interpretazioni con i fatti

Esiste la giusta dose di emozioni?



Cos'è l'Errore Fondamentale di attribuzione?

È un concetto in psicologia sociale che spiega la tendenza di tutti noi ad:

1. attribuire il comportamento degli altri alla persona
2. attribuire il nostro comportamento alla situazione

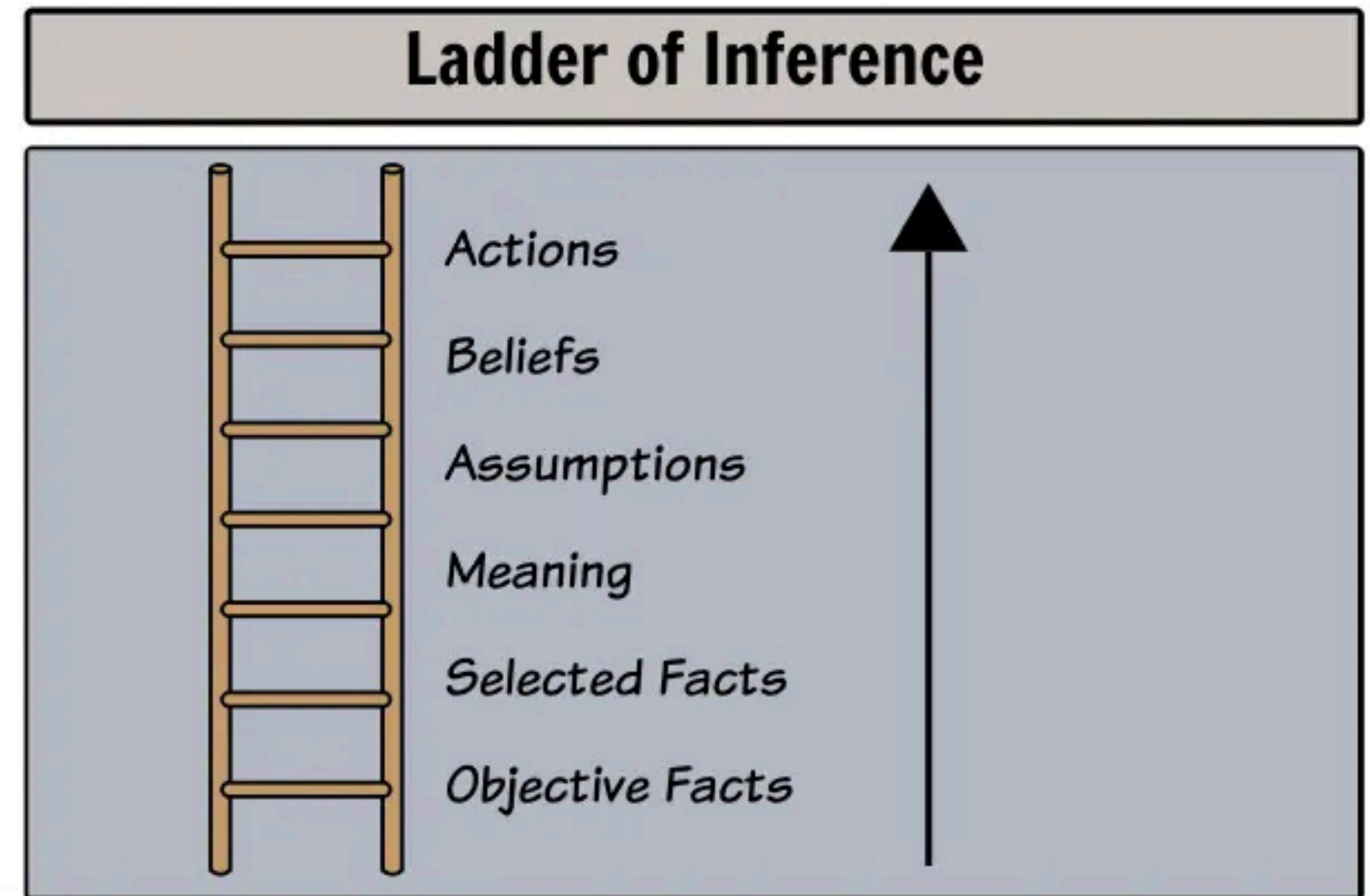
Esempi:

- lui arriva in ritardo → è irresponsabile
- io arrivo in ritardo → traffico impossibile

Cos'è la scala di inferenza?

È un concetto in psicologia cognitiva che rappresenta “gradini” cognitivi tra l'osservazione di un fatto e le nostre conclusioni.

1. Fatto: non risponde alla mail
2. Selezione dati: tutte le volte che l'ha fatto
3. Interpretazione: mi sta ignorando
4. Ipotesi: non si interessa al lavoro
5. Conclusione: non è collaborativo
6. Azione: mi comporterò con distacco



Strumenti di Coaching per Leadership

Separare la persona dal comportamento

Come posso dimostrare
scontento o fare un appunto
SENZA generalizzare alla persona?

No > Sei disordinata/o

Sì > Sia settimana scorsa sia
oggi, noto che hai difficoltà a
trovare ciò che cerchi sulla
scrivania

No > Sei disorganizzato/a

Sì > In questo progetto alcune
scadenze non sono state
rispettate

No > Sei approssimativa/o

Sì > Nella presentazione ai buyer
hai mancato di indicare gli ultimi
dati del trimestre

Pensa in “piccolo”

Oltre a EVITARE di generalizzare sulla persona, evita quei “sempre” o “mai” o “tutto” o “niente”.

No > Non partecipi mai alle riunioni preparato.
Sì > Nelle ultime due riunioni mi è sembrato che ti fosse sfuggito qualche dato. Vuoi che ne parliamo?

No > Arrivi sempre in ritardo con le consegne.
Sì > Questo progetto è arrivato in ritardo rispetto alla scadenza concordata. Come possiamo organizzarci meglio per il prossimo?

No > Vuoi controllare tutto tu.
Sì > Ho notato che ti fa piacere seguire da vicino i progetti. Ti andrebbe di delegare qualcosa a Mariolino?

ma e però, quando?

La casa è bella ma piccola
o la casa è piccola ma
bella?

I biscotti sono buoni ma
brutti o brutti ma buoni?

- NO (+ ma -): Hai fatto una buona presentazione, ma era troppo lunga.
SÌ (- ma +): La presentazione era un po' lunga, ma i contenuti erano molto chiari.
- NO (+ ma -): Il report è ben scritto, ma mancano alcuni dati importanti.
SÌ (- ma +): Mancano ancora alcuni dati nel report, ma la struttura è chiara e possiamo completarli facilmente.
- NO (+ però -): Hai gestito bene il cliente, però hai dimenticato di aggiornare il CRM.
SÌ (- però +): Hai dimenticato di aggiornare il CRM, però hai gestito molto bene il cliente.
- NO (+ però -): L'idea è interessante, però non è molto realistica.
SÌ (- però +): L'idea non è ancora del tutto realistica, però è interessante e possiamo svilupparla.

Scenari e conseguenze

Fatti domande, ancor prima di parlare. E immagina gli scenari possibili: come la prenderebbe se dicessi A? E se dicessi B? E se invece la mettessi come C?

5 gradi di separazione tra il rude e il rispettoso:

1. «Non sei mai collaborativo.»
2. «Non sei collaborativo.»
3. «Non sei stato collaborativo.»
4. «L'altro giorno, nella riunione non sei stato collaborativo come invece hai dimostrato molte altre volte.»
5. «L'altro giorno, nella riunione sei intervenuto due o tre volte mentre parlavano altri, cosa che non avevo mai visto fare da parte tua. Di solito, ti ho sempre visto attendere e chiedere la parola. Questo ha creato un po' di confusione. Mi interessa capire come l'hai vista tu. C'erano degli argomenti che ti toccavano particolarmente? Eri focalizzato su altri aspetti?» + silenzio per ascolto

Poni domande aperte

Indaga, sii curioso, sospendi il giudizio e ascolta. Punto.

Domande chiuse... e tendenziose

- Perché non fai semplicemente come abbiamo sempre fatto?
- Non pensi che sarebbe meglio seguire il piano che ti ho dato?
- Non sarebbe il caso di muoversi un po' più velocemente?
- Come è possibile che dimentichi sempre qualcosa?

Domande aperte e curiose

- Come stai vedendo tu questa situazione con il cliente?
- Cosa ti sembra che stia funzionando bene nel progetto finora?
- Quali difficoltà stai incontrando in questa fase del lavoro?
- Di quale supporto avresti più bisogno in questo momento?

Lavora sul contesto

La motivazione non si “inietta”,
si crea il contesto.

La motivazione accresce **NEGLI altri**
SE promuoviamo

1. La loro **autonomia** nell'agire per ciò che possono
2. Il loro **senso di auto-efficacia** (cioè che si sentono capaci e realizzati nel fare certe cose)
3. La **relazione con noi**, li facciamo sentire importanti e parte del gruppo riconoscendo il loro apporto

Grazie!



ASSEPRIM
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE