



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

SEMINARIO

**RICONOSCERE E GESTIRE  
I CONFLITTI NEI GRUPPI  
E NELLE ORGANIZZAZIONI**

## Premessa

---

Nelle organizzazioni lavorative e nei gruppi di lavoro le differenze e le divergenze sono ineliminabili, sono un elemento costitutivo che origina contemporaneamente fatiche e ricchezze.

Le persone spesso vivono con difficoltà le contrapposizioni e i conflitti che spesso sembrano ostacolare più che arricchire le comunicazioni.

Il confronto rischia di irrigidirsi e trasformarsi in scontri tra posizioni. Il conflitto che ne emerge, invece che essere assunto come un valore, può sclerotizzarsi, essere negato o esplodere in maniera distruttiva.

Per affrontare i conflitti e per gestirli come elementi ineludibili dei processi di comunicazione e produzione è cruciale riconoscerli per tempo, coglierne i contenuti, i livelli relazionali e le implicazioni soggettive e individuare le possibili riformulazioni e strategie negoziali.

L'importanza di soffermarsi a comprendere come affrontare i conflitti è possibile constatarla in molti contesti organizzativi:

- in alcune aree della **pubblica amministrazione** e nelle **organizzazioni sanitarie**, tagli e ristrutturazioni, accorpamenti e separazioni, avvicendamenti nei ruoli direttivi e controlli e richieste di adempimenti creano tensioni e conflitti che, se non gestiti, possono indurre allineamenti conformistici e rinunce, provocare demotivazioni che indeboliscono la già fragile identificazione con le organizzazioni e le loro finalità;
- nelle **grandi imprese** le strutture matriciali e per progetti, il cui funzionamento dipende da cooperazioni ed accordi tra soggetti, richiedono continue regolazioni e contenimenti di forti tensioni e conflitti;
- nelle **imprese familiari** la compresenza di generazioni diverse, il passaggio del testimone tra di esse e la commistione tra gli interessi e i valori della famiglia e quelli dell'azienda, generano talvolta forti tensioni e situazioni conflittuali di grande intensità emotiva e di difficile risoluzione.

Inoltre, in tutti i settori, alcuni dei fattori che alimentano dinamiche conflittuali sono relativi a difficoltà di dialogo tra diverse rappresentazioni delle situazioni e dei problemi; eccessive personalizzazioni dei conflitti; domande di riconoscimento del valore del proprio contributo. Una domanda tanto intensa e diffusa quanto sottovalutata e inascoltata, che alimenta le tensioni relazionali, le rivendicazioni e gli irrigidimenti.

Contemporaneamente non va sottovalutato il contesto sociale complessivo, dove il senso di insicurezza rispetto alle condizioni e alle prospettive di vita e di lavoro contribuisce a enfatizzare le insoddisfazioni e le competizioni latenti che si traducono in attese e pretese nei

confronti di chi occupa ruoli direttivi, in reazioni aggressive e contestazioni gravi e bloccanti.

Negli ultimi tempi affrontare questi fenomeni risulta particolarmente complesso e spesso le decisioni, le iniziative e le azioni messe in campo rischiano di avere effetti poco evidenti o addirittura si rivelano controproducenti. Si vivono con difficoltà le contrapposizioni e i conflitti che spesso sembrano ostacolare più che arricchire una comunicazione che aiuti a favorire rappresentazioni più accomunanti.

Quando non troviamo il modo di gestirli e la nostra capacità di comprensione si esaurisce, tendiamo a reprimere i conflitti, a misconoscerli, negarli o estremizzarli. Talvolta ci appoggiamo all'idea che sia impossibile influire su fenomeni che riguardano aspetti caratteriali e che non possiamo far altro che mantenere le comunicazioni su un piano formale per garantire comunque un funzionamento minimale.

I conflitti tuttavia non si sciolgono, né si attenuano spontaneamente. Con il passare del tempo per lo più si cristallizzano, diventano parte delle routine della vita lavorativa, tanto che arriviamo a considerarli "normali". Per affrontare i conflitti, e per gestirli come elementi ineludibili dei processi di comunicazione che vanno sviluppati nei contesti lavorativi e in genere nei gruppi di lavoro, è cruciale riconoscerli, coglierne i contenuti, i livelli relazionali, le implicazioni soggettive, le possibili riformulazioni e negoziazioni.

## Obiettivi

---

Favorire l'acquisizione di competenze per:

- confrontare i quadri di riferimento con cui leggiamo le conflittualità allo scopo di collocarle più puntualmente rispetto ai processi di evoluzione organizzativa;
- ricercare modalità di comunicazione e interazione che consentano di circoscrivere i contenuti su cui si condensano divaricazioni e competizioni;
- individuare possibilità di contenimento e negoziazione rispetto ai contenuti riconosciuti e individuati;
- comprendere meglio quali atteggiamenti, linguaggi e argomenti possono contenere l'amplificarsi e l'incistarsi delle situazioni conflittuali;
- esplorare quali evoluzioni o innovazioni organizzative possono aiutare a trattare i conflitti.

## Destinatari

---

Il Seminario è rivolto a coloro che per i loro ruoli sono chiamati a occuparsi di situazioni conflittuali, quindi a chi svolge funzioni di direzione e di coordinamento, di gestione di gruppi, di promozione di innovazioni.

È altresì rivolto a tutti coloro che nello svolgimento della loro attività professionale vivono conflittualità con colleghi e responsabili e che sono interessati ad affrontarle.

Può essere di interesse anche per formatori e consulenti che nel loro lavoro si trovano a interagire con ambiti organizzativi e gruppi attraversati da tensioni e conflitti che condizionano risultati e funzionamento organizzativo.

## Metodologia di lavoro

---

Il Seminario si articola in tre giornate più due colloqui individuali, il primo iniziale e il secondo in itinere. Le giornate di lavoro in gruppo saranno caratterizzate dalla seguente impostazione metodologica:

- saranno realizzate esercitazioni e presi in considerazione casi di situazioni conflittuali che saranno analizzati dal gruppo dei partecipanti;
- i partecipanti saranno invitati a portare le loro esperienze dirette e casi reali che saranno utilizzati per costruire rappresentazioni delle situazioni conflittuali in grado di favorire lo sviluppo di competenze nell'analisi delle questioni in gioco ed efficaci comportamenti gestionali. Ciascun partecipante potrà verificare come si rapporta con vari tipi di conflitti, come li sente e li elabora, come tende a interpretarli e come interviene o vorrebbe intervenire. Il gruppo di lavoro sarà di dimensioni ridotte per favorire un adeguato spazio e respiro di riflessione sulle esperienze individuali;
- saranno proposte in ogni modulo concettualizzazioni mirate sulle questioni chiave emergenti per il gruppo;
- tra un appuntamento e l'altro saranno proposti lavori individuali supportati da griglie di lavoro e dal colloquio, per rafforzare la natura esperienziale e laboratoriale del percorso e approfondirne l'efficacia, per sperimentare dentro un setting di accompagnamento nuove forme di gestione delle situazioni conflittuali in cui le persone sono coinvolte.

Il percorso si propone di trattare le diverse tipologie di conflitti:

- i conflitti che si sviluppano orizzontalmente nei gruppi di lavoro, che riguardano modi

diversi di interpretare l'oggetto di lavoro, definire obiettivi, trattare problemi, condividere decisioni;

- i conflitti che si sviluppano nelle relazioni verticali tra soggetti in posizione di responsabilità e coloro che si trovano in posizione subordinata;
- i conflitti che riguardano le interazioni tra le diverse parti dell'organizzazione e tra le diverse componenti professionali.

## Programma

---

### PRIMA GIORNATA

*Conoscere e riconoscere i conflitti nei contesti organizzativi e micro relazionali: mappe concettuali e comportamenti.*

- Conoscere il conflitto: le teorie, le diverse culture e approcci al conflitto, il proprio modo di leggere e agire nella realtà il conflitto.
- Condividere una visione: identificare i contenuti e le questioni in gioco, da dove nascono e intorno a cosa si giocano i conflitti per esserne più consapevoli e per introdurre anche altri punti di vista.

### SECONDA GIORNATA

*Riconoscere le modalità di gestione del conflitto.*

- Individuare le logiche di intervento.
- Cosa facilita e cosa ostacola la gestione del conflitto: attenzioni organizzative, metodologiche e relazionali.
- Individuare possibili azioni di cambiamento.

### TERZA GIORNATA

*Dall'analisi all'azione: sperimentare nuove modalità.*

*Strumenti e metodi per la gestione dei conflitti.*

- Individuare possibili azioni di cambiamento.

- Individuare le possibilità di intervento.
- Condivisione di una guida all'esplorazione e all'azione.

## Staff

---

La progettazione e la conduzione del seminario è affidata a Claudia Marabini.

## Organizzazione

---

L'orario di lavoro previsto è dalle 9.30 alle 17.30, con un intervallo tra le 13.00 e le 14.00.

Il seminario ha luogo presso la sede dello Studio APS, in Via San Vittore 38/A, a Milano.

I due colloqui si svolgeranno su appuntamento.

## Calendario

---

FASE	DATA	ORARIO
Prima	10 ottobre 2025	9.30-13.00 14.00-17.30
Seconda	24 ottobre 2025	9.30-13.00 14.00-17.30
Terza	14 novembre 2025	9.30-13.00 14.00-17.30

## Modalità di partecipazione

---

Per l'iscrizione, si pregano gli interessati di rivolgersi alla Segreteria dello Studio APS.

È richiesto un colloquio preliminare (anche telefonico) con il responsabile del percorso finalizzato ad approfondire le attese delle persone interessate e a verificarne la congruenza con gli obiettivi e la metodologia di questa proposta.

La conferma dell'iscrizione avverrà dopo il colloquio preliminare.

La partecipazione al seminario è formalizzata mediante la compilazione e la sottoscrizione

della scheda d'iscrizione, e si perfeziona con il pagamento di un acconto pari al 30% della quota prevista, da versare entro l'avvio dell'attività formativa.

## Costi

---

La quota di iscrizione al seminario ammonta a Euro 800,00 + IVA.

Sono previste borse di studio la cui richiesta è da concordare durante il colloquio preliminare.



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

**Studio APS Srl**

Via San Vittore, 38/A - 20123 Milano

Tel. 02.4694610

segreteria@studioaps.it

[www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)