



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

SEMINARIO

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

## Premessa

---

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

Le persone vivono con difficoltà le contrapposizioni e i conflitti che, spesso, sembrano ostacolare più che arricchire la comunicazione e le relazioni lavorative.

Il confronto rischia così di irrigidirsi, trasformandosi in uno scontro tra posizioni. Il conflitto che ne emerge, spesso è difficile da assumere e può essere negato o esplodere in maniera distruttiva.

Per poter 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, nonché individuare le possibili riformulazioni e negoziazioni.

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, 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 e accordi tra soggetti, richiedono continue regolazioni e contenimenti di forti tensioni e conflitti;
- nelle **imprese familiari e nelle organizzazioni del terzo settore** la compresenza di generazioni diverse, il passaggio del testimone tra di esse, la commistione tra gli interessi e i valori di riferimento 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 lavorativo. Una domanda tanto intensa e diffusa quanto sottovalutata e inascoltata, che alimenta tensioni relazionali, rivendicazioni e irrigidimenti.

Contemporaneamente non va sottovalutato il contesto sociale complessivo, in cui 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, a loro volta, si traducono in attese e pretese nei confronti di chi occupa ruoli direttivi, in reazioni aggressive e contestazioni 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 efficaci o addirittura si rivelano controproducenti. Si vivono con difficoltà le contrapposizioni e i conflitti che sono vissuti più come ostacolo che come possibilità di aprire a nuove comprensioni e a una comunicazione che aiuti a favorire rappresentazioni 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 si appoggia all'idea che sia impossibile influire su fenomeni che riguardano aspetti caratteriali e che non si possa far altro che mantenere le comunicazioni su un piano formale per garantire, comunque, un funzionamento minimale dell'attività lavorativa.

I conflitti, tuttavia, non si sciolgono né si attenuano spontaneamente. Con il passare del tempo per lo più si cristallizzano, diventando parte delle routine della vita lavorativa, tanto da arrivare a considerarli "normali".

Per affrontare i conflitti e per gestirli come elementi ineludibili dei processi di comunicazione che si sviluppano nei contesti lavorativi e in genere nei gruppi di lavoro, è cruciale riconoscerli, coglierne i contenuti, i livelli relazionali, le implicazioni soggettive e le possibili riformulazioni e negoziazioni.

## Obiettivi

---

Obiettivo del Seminario è favorire l'acquisizione di competenze volte a:

- confrontare le culture con cui leggiamo le conflittualità allo scopo di collocarle più puntualmente rispetto ai processi di evoluzione organizzativa;
- riconoscere le dimensioni emotive e affettive presenti nelle situazioni conflittuali;
- ricercare modalità di comunicazione e interazione che consentano di circoscrivere le tematiche su cui si condensano divaricazioni e competizioni;
- comprendere meglio quali atteggiamenti, linguaggi e argomenti possono contenere l'amplificarsi e l'incistarsi delle situazioni conflittuali;

- esplorare evoluzioni o innovazioni organizzative che possano aiutare nella gestione dei conflitti.

## Destinatari

---

Il Seminario è rivolto alle figure che, all'interno del contesto aziendale e lavorativo, sono chiamate a occuparsi di situazioni conflittuali, ovvero a chi svolge funzioni di direzione e coordinamento, di gestione di gruppi, di promozione di innovazioni.

È altresì rivolto a tutti coloro che, nello svolgimento della propria attività professionale, sperimentano conflitti con colleghi e responsabili e sono interessati a affrontarli.

Può essere di interesse anche per formatori e consulenti, spesso impegnati in attività all'interno di organizzazioni e gruppi che attraversano situazioni di tensione o conflitto, con ricadute su risultati e andamento dell'organizzazione stessa.

## Metodologia di lavoro

---

Il Seminario si articola in tre giornate di lavoro in gruppo e due colloqui individuali, il primo iniziale e il secondo in itinere. Nel corso delle giornate:

- saranno realizzate esercitazioni a partire da 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 di situazioni conflittuali, in modo da favorire lo sviluppo di competenze relative all'analisi delle questioni in gioco e all'adozione di efficaci comportamenti gestionali. Ciascun partecipante potrà verificare come si rapporta con vari tipi di conflitti, come sono vissuti e li elabora, come tende a interpretarli e come interviene o vorrebbe intervenire. Il numero ridotto dei partecipanti favorisce la creazione di uno spazio adeguato all'interno del quale si possa riflettere sulle esperienze individuali;
- saranno proposte in ogni modulo concettualizzazioni elaborate a partire dalle questioni emerse e percepite cruciali dal gruppo;
- tra un incontro e l'altro saranno proposte ai partecipanti attività da svolgere individualmente supportati da griglie di lavoro per rafforzare la natura esperienziale e laboratoriale del percorso e approfondirne l'efficacia, per sperimentare in un setting di accompagnamento nuove modalità di gestione delle situazioni conflittuali in cui le persone sono coinvolte.

Il percorso si propone di trattare diverse tipologie di conflitti, quali:

- i conflitti che si sviluppano orizzontalmente all'interno dei gruppi di lavoro, che riguardano modi diversi di interpretare il lavoro stesso, definire gli obiettivi, trattare i problemi organizzativi e condividere le 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, le dimensioni emotive e affettive, 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 e di intervento.
- Affinare modalità comunicative più adeguate.
- 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	9 ottobre 2026	9.30-13.00 14.00-17.30
Seconda	30 ottobre 2026	9.30-13.00 14.00-17.30
Terza	20 novembre 2026	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 on line) con il responsabile del percorso, finalizzato ad approfondire le attese delle persone interessate e la presentazione degli obiettivi e della 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)