

Concorsi e Professioni

SOFT SKILLS e QUESITI SITUAZIONALI

Per i **CONCORSI PUBBLICI**

Edizione **2025**

NLD
CONCORSI

risoluzione di dispute o disaccordi. L'obiettivo più profondo, infatti, è trasformare il conflitto in un'opportunità per il miglioramento dell'intera organizzazione e per aiutare le persone coinvolte a "imparare la lezione" e apprendere da ogni contrasto.

9. Tipologie di conflitti sul lavoro: costruttivo e distruttivo

In un contesto lavorativo, i conflitti possono essere principalmente di due tipologie diverse, in base al risultato che generano.

► 9.1. Conflitti costruttivi

I **conflitti costruttivi** sono quelli da cui, nonostante il contrasto e la divergenza di idee, nasce comunque un **accordo positivo**. In altre parole, un conflitto è costruttivo se, dopo il confronto, c'è comunque una **soluzione** raggiunta tra le parti. Partendo dal presupposto che ogni forma di conflitto è inevitabile in ambienti ricchi di personalità diverse, il conflitto costruttivo è sicuramente quello a cui dovresti ambire per mantenere l'equilibrio nel tuo ambiente di lavoro e incoraggiare i tuoi collaboratori allo scambio di idee positivo e orientato alla crescita di tutti. In questo caso, il compito di chi gestisce un conflitto è quello di incoraggiare la **comunicazione aperta** e il **brainstorming**, sfruttando la divergenza e creandone un'opportunità di dialogo.

► 9.2. Conflitti distruttivi

Al contrario, il **conflitto distruttivo** è quello che non genera alcun risultato positivo e che può mettere a rischio la serenità all'interno di un ambiente di lavoro. In questa forma di conflitto, le parti non sono collaborative e, al contrario, si innesca una dinamica in cui **gli obiettivi** di ciascuno sono direttamente **contrapposti**, creando una situazione di "vinci tu, perdo io". In questo caso, a differenza del precedente, il compito di chi gestisce i conflitti non è quello di incoraggiare a proseguire, ma di intervenire per **prevenire l'escalation** e cercare una mediazione e una negoziazione per riequilibrare il rapporto tra le parti.

10. Come gestire nella pratica i conflitti aziendali

Sapere come risolvere i conflitti aziendali nella pratica può essere davvero complesso per un imprenditore. La prima cosa da dire quando si parla di **conflict management** è che un approccio preventivo può evitarti tante brutte situazioni da gestire. Per questo dovrai stabilire delle regole e prevenire l'insorgere dei conflitti sia in fase di *recruiting* e di *onboarding* in azienda, scegliendo con cura le persone da coinvolgere nel tuo team, sia regolando le dinamiche di gruppo. Ecco gli aspetti più importanti da considerare per gestire i conflitti in azienda.

► 10.1. Ascoltare e comprendere

Il primo passo nella gestione dei conflitti è **ascoltare attivamente** tutte le parti coinvolte in un contrasto aziendale. Questo, però, non vuol dire solamente ascoltare le ragioni dell'una e dell'altra, ma anche comprendere i sentimenti più profondi che hanno innescato quell'azione. Come puoi immaginare, **l'empatia** è una delle doti più richieste in questa fase: dovrai infatti sforzarti di capire le motivazioni di entrambi, senza però schierarti da una parte: fomenterebbe solamente la discussione, creando vincitori e vinti che non servirebbero a risolvere i problemi.

Si può agire nei seguenti modi:

- ascoltare attivamente tutte le parti coinvolte;
- fai delle domande e ascolta con attenzione tutto quello che ogni collaboratore ha da dire, senza interrompere o giudicare;
- usare l'empatia;
- impegnati per capire i sentimenti e le motivazioni che hanno spinto entrambe le parti ad entrare in un conflitto;

- essere imparziale.

L'**imparzialità** è una dote importantissima per un *leader*. Uno degli errori più comuni degli imprenditori (e che rendono gli ambienti lavorativi tossici) è la scelta di schierarsi da una parte o dall'altra, dando vita a delle "battaglie" difficili da sradicare e dove non c'è mai un vero vincitore, perché è il benessere dell'intero gruppo a farne le spese.

Pertanto, si può:

- evitare favoritismi;
- non schierarti da una parte o dall'altra e tratta ogni tuo collaboratore con equità, senza decretare vincitori e vinti;
- usare l'obiettività;
- valuta la situazione basandoti sui fatti e non su emozioni, sensazioni o bias che possono influenzare i tuoi giudizi;
- essere un leader ma senza imporsi.

Un buon *leader* sa quando guidare e quando lasciare spazio agli altri. Essere un leader significa, infatti, ispirare e dare ai tuoi collaboratori delle ragioni per ascoltarti, senza imporre con la forza. Cercare di imporre un controllo durante il conflitto, troncandolo semplicemente perché ti trovi in una posizione di forza, non cancellerà il contrasto tra le parti, che si rianimerà alla prima occasione, riaccendendo vecchie acridini. In questo caso, l'approccio migliore è:

- **supportare, ma senza controllare:** dare un supporto alle parti e aiutarle a trovare una soluzione costruttiva, senza imporre le tue decisioni dall'alto;
- **ispirare i propri collaboratori:** un buon *leader* si comporta esattamente come vorrebbe si comportassero i suoi dipendenti. Sii d'esempio e cerca di tenere sempre un approccio costruttivo nei confronti del conflitto;
- **aiutare a trovare un punto d'incontro:** aiutare le parti ad incontrarsi in un terreno comune è uno degli aspetti più importanti per la risoluzione dei conflitti. In questo caso, parliamo di un'attività di mediazione dove tu assumi il ruolo di mediatore dei conflitti aziendali facendo in modo che le parti capiscano da sole quale sia la soluzione migliore da applicare.

In questo caso, le condotte da porre in essere sono:

- **incoraggiare le persone a cercare una soluzione,** il ruolo è creare l'ambiente e la situazione giusta affinché i tuoi collaboratori trovino, senza pressioni, la soluzione adatta alla risoluzione del conflitto;
- **agire per la trasparenza,** stimolare le parti ad essere sincere tra loro e a tirare fuori tutti i "non detti" che, se trattenuti, potrebbero innescare una catena infinita di conflitti;
- **gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro.**

Come anticipato, la gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro è un approccio sicuramente **funzionale** alla costruzione di un ambiente di lavoro più sano. Molto spesso, sul posto di lavoro, ci sono persone che cercano di "liquidare" ogni contrasto con frasi come:

"Abbiamo sempre fatto così", "Perché parlarne, se sono vent'anni che faccio questo e funziona?"

Inutile dire che questi atteggiamenti sono "tossici" e rischiano di innescare una vera e propria bomba nel tuo gruppo di lavoro.

Quando si parla di lavoro di gruppo e gestione dei conflitti, anche in caso di remote working, ci sono diversi aspetti da considerare. Se, come abbiamo detto, il conflitto può essere anche positivo, dall'altra possono esserci delle cause scatenanti futili, come ad esempio la voglia di litigare e di prevaricare, oppure l'incapacità di gestione di una divergenza di opinioni.

Vediamo insieme cosa fare (e cosa no) per una **buona gestione** dei conflitti di gruppo:

- Non *"Fingere che quel conflitto non esista"* – *"Agisci tempestivamente per affrontarlo"*;
- Non *"Prendere le parti di uno o dell'altro"* – *"Rimani imparziale e agisci con obiettività"*;
- Non *"Imporre soluzioni"* – *"Stimola la ricerca di soluzioni"*;
- Non *"Etichettare un comportamento"* – *"Ascolta le esigenze delle parti"*;
- Non *"Evitare il feedback"* – *"Incoraggia il feedback"*;
- Non *"Incolpare i singoli individui"* – *"Crea un senso di responsabilità collettiva"*.

Perché i conflitti sul lavoro possono diventare un'opportunità di crescita?

Anche se, a primo impatto, i conflitti possono sembrare ostacoli insormontabili da superare, in realtà possono diventare importanti opportunità per crescere, sia come professionisti che come gruppo. Anzitutto, i conflitti offrono l'occasione per sviluppare e affinare abilità di comunicazione e

negoiazione. Questo perché affrontare situazioni di disaccordo richiede una serie di competenze come l'ascolto attivo e la capacità di trovare compromessi per superare la fase di contrasto. In più, i conflitti possono stimolare il problem solving a lavoro e la ricerca di soluzioni "out of the box" per risolvere un conflitto. Lo sforzo necessario per venire incontro all'altro può darti anche la possibilità di capire e apprezzare la diversità. Essere diversi e avere punti di vista differenti può diventare una ricchezza per la tua azienda, a patto che ci sia sempre rispetto e che ognuno apporti, con la sua visione, un contributo costruttivo.

► 10.1.1. Come gestire il conflitto in pratica

Come si è già detto, per gestire un conflitto è importante **saper ascoltare, comprendere le esigenze dell'altro e stimolare la ricerca di una soluzione**, senza imporre e senza prendere le parti di nessuno. Ma come si mette in pratica tutto questo nel quotidiano? Tutto parte da una **buona comunicazione**: gestire bene il conflitto significa comunicare all'altro i propri bisogni e capire ogni esigenza, cercando di mediare e, soprattutto, di costruire qualcosa di positivo alla fine del confronto. Ci sono delle frasi che possono essere un "innesco" per comportamenti distruttivi e che sono comunque frequentissime in azienda. Vediamole insieme (e come evitarle!).

- invece di dire: *"Non è un tuo problema, non ti impicciare"* - Prova a dire: *"Apprezzerai ricevere il tuo punto di vista"*;
- invece di dire: *"non sai niente su questo progetto"* - Prova a dire: *"Puoi spiegarmi la tua prospettiva sul progetto?"*;
- invece di dire: *"Questa cosa l'ho sempre fatta io"* - Prova a dire: *"Potremmo capire insieme come gestire questa cosa"*;
- invece di dire: *"Ciò che è successo è colpa tua, ora risolvi!"* - Prova a dire: *"Come possiamo collaborare per trovare una soluzione?"*;
- invece di dire: *"sei sempre contrario alle mie proposte"* - Prova a dire: *"vorrei capire cosa ti preoccupa della mia proposta"*.

È chiaro, dunque, che il primo passo da fare per gestire i conflitti di lavoro è giocare d'anticipo, costruendo un piano d'azione per prevenirli. La prevenzione di un conflitto passa per due aspetti fondamentali:

- un ragionamento sulle cause, ovvero cosa genera quel conflitto;
- una strategia che definisca chiaramente ruoli e responsabilità di chi deve gestire il conflitto in azienda e di tutte le persone del team.

► 10.2. Indagare le cause

Se vuoi disinnescare i conflitti in azienda, dovrai impegnarti a capire cosa li innesci. Ovvero, quali sono le cause più comuni dei contrasti all'interno del tuo team e come mitigare questi motivi di discussione. Per prima cosa, ci sono due domande in particolare che dovresti porti, prima di approcciare a qualunque conflitto:

Quali sono i comportamenti che innescano un conflitto in azienda?

Le persone coinvolte sanno che stanno creando un conflitto e, se distruttivo, un potenziale problema in azienda?

In genere, le **cause** dei conflitti sono:

- **opinioni diverse**: molto spesso i conflitti nascono per idee e opinioni divergenti su alcuni argomenti, come ad esempio il metodo di lavoro o il modo di gestire i clienti;
- **pessima comunicazione**: una cattiva comunicazione può dare vita a malintesi e ad altre situazioni scomode da gestire all'interno dello stesso *team*;
- **molta pressione sul lavoro**: periodi di stress intenso e tante scadenze da gestire possono causare problemi tra membri del team nell'organizzazione delle cose da fare;
- **malintesi sulle responsabilità**: spesso si discute perché le persone del team non sanno esattamente cosa devono fare e quali sono le responsabilità relative alla loro professione.

Per capire la motivazione di un conflitto, inizia osservando le dinamiche di gruppo e intercetta dei "fattori comuni" di discussione. Allo stesso modo, per mappare i problemi, è utilissimo creare dei sondaggi anonimi o sessioni di feedback, dove i tuoi collaboratori possono esprimere liberamente le

D. Raccogli le indicazioni da ognuno dei componenti del gruppo ed elabori un documento finale.		
--	--	--

SOLUZIONE - L'azione più efficace è costituita dalla C, mentre la meno efficace è la B. Il gruppo necessita di essere riportato alla formalità e al rispetto delle scadenze. Si può tuttavia considerare di dare un unico supporto in senso tecnico attraverso l'esplicitazione degli obiettivi, che sembra essere l'unico elemento problematico.

X SITUAZIONE: I tuoi collaboratori, normalmente capaci di assumersi le proprie responsabilità, non stanno reagendo positivamente alla tua recente riorganizzazione.

AZIONI ALTERNATIVE	LA PIÙ EFFICACE	LA MENO EFFICACE
A. Consenti il coinvolgimento del gruppo nella ridefinizione degli standard operativi, e non assumi il controllo.		
B. Ridefinisci gli standard, e dirigi in modo attento.		
C. Eviti il confronto, non esercitando pressioni; lasci le cose come stanno.		
D. Raccogli e consideri le raccomandazioni del gruppo, ma controlli che gli standard siano soddisfatti.		

SOLUZIONE - L'azione più efficace è la D, mentre la meno efficace è rappresentata dalla C. È opportuno avvalersi dei pareri e dei suggerimenti, ma anche mantenere gli standard là dove sono stati fissati anche in base alle proposte.

2. Capacità di produrre risultati di qualità

Scenario: Sei un responsabile di progetto e devi consegnare un lavoro entro una scadenza ravvicinata. Noti che un membro del team ha commesso un errore che potrebbe compromettere la qualità del risultato finale.

Opzioni di risposta:

- A. Ignori l'errore per rispettare la scadenza, confidando che il cliente non lo noterà.
- B. Comunichi subito l'errore al team e cerchi di risolverlo, anche se ciò potrebbe causare un ritardo nella consegna.
- C. Correggi l'errore da solo senza informare nessuno per non rallentare il lavoro del team.
- D. Delegare la correzione dell'errore a un collega esperto e continuare a gestire le altre attività del progetto.

Interpretazione:

- La scelta migliore è B o D, che dimostrano attenzione alla qualità del lavoro e capacità di problem solving.
- La scelta A mostra scarsa attenzione alla qualità.
- La scelta C potrebbe sembrare efficace, ma non favorisce trasparenza e collaborazione.

→ Capacità di resilienza

Scenario: Dopo mesi di lavoro su un progetto, il cliente decide di cambiare le richieste, rendendo necessario rivedere molte parti del lavoro già svolto.

Opzioni di risposta:

- A. Ti scoraggi e rallenti il lavoro, poiché ritieni ingiusto dover rifare tutto da capo.
- B. Accetti il cambiamento e motivi il team, cercando di trovare soluzioni per minimizzare il lavoro da rifare.
- C. Ti lamenti con il cliente, cercando di fargli cambiare idea.
- D. Chiedi una proroga immediata senza valutare possibili strategie per gestire la revisione.

Interpretazione:

- La scelta migliore è B, perché dimostra resilienza, adattabilità e leadership.
- La scelta A indica una bassa capacità di gestire la pressione.
- La scelta C potrebbe danneggiare la relazione con il cliente.
- La scelta D non dimostra spirito proattivo.

Questi modelli sono utili nei processi di selezione e valutazione delle competenze trasversali.

→ **Gestione dello stress e adattabilità**

Scenario: *Stai lavorando a un progetto importante e all'ultimo momento il tuo superiore ti informa che ci sono stati cambiamenti significativi alle richieste. Questo comporta la necessità di rifare gran parte del lavoro entro una scadenza ravvicinata.*

Quale azione scegli?

- A. Ti prendi una pausa per calmarti, poi analizzi i cambiamenti e cerchi di riorganizzare il lavoro con il team.
- B. Ti demoralizzi e pensi che non riuscirai mai a completare il progetto nei tempi previsti.
- C. Provi a convincere il superiore a mantenere il progetto come era stato inizialmente pianificato.
- D. Ti arrabbi e ti sfoghi con i colleghi, lamentandoti dell'ingiustizia della situazione.

Interpretazione:

- Risposta migliore: A → Mostra resilienza, gestione dello stress e proattività.
- Risposta peggiore: B → Indica una mancanza di resilienza e incapacità di reagire alla difficoltà.
- Risposte C e D → Indicano difficoltà nell'accettare il cambiamento e nel gestire l'imprevisto.

→ **Affrontare un fallimento**

Scenario: *Hai lavorato duramente su un progetto, ma alla presentazione finale il cliente non è soddisfatto e richiede molte modifiche.*

Quale azione scegli?

- A. Chiedi un feedback dettagliato al cliente per capire le sue esigenze e migliorare il lavoro.
- B. Ti senti frustrato e perdi la motivazione, evitando di prendere iniziative per migliorare.
- C. Ti giustifichi dicendo che il cliente non ha comunicato bene le sue richieste iniziali.
- D. Accetti le critiche con rassegnazione ma senza proporre soluzioni.

Interpretazione:

- Risposta migliore: A → Mostra resilienza, capacità di apprendimento e crescita.
- Risposta peggiore: B → Dimostra mancanza di adattabilità e tendenza a demoralizzarsi.
- Risposte C e D → Mostrano difficoltà nel gestire le critiche e nell'adattarsi alle richieste.

→ **Superare ostacoli e mantenere la motivazione**

Scenario: *Un tuo progetto subisce ritardi a causa di fattori esterni fuori dal tuo controllo. Il team è demotivato e inizia a perdere fiducia nel successo del lavoro.*