

Fig. 6.7 – I diversi stili nella gestione del conflitto



I cinque stili sono caratterizzati dai seguenti comportamenti

- | | |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| sfuggente | <ul style="list-style-type: none"> • ignora i conflitti sperando che si risolvano da soli • considera a lungo i problemi • adotta procedure lente per smorzare il conflitto • fa uso della segretezza per evitare il confronto diretto • utilizza le norme burocratiche come strumento per risolvere i conflitti |
| compromissorio | <ul style="list-style-type: none"> • negozia • cerca di concludere accordi convenienti • trova soluzioni soddisfacenti ed accettabili |
| competitivo | <ul style="list-style-type: none"> • dà luogo a situazioni «vinci o perdi» • ha un atteggiamento battagliero • fa giochi di potere per ottenere quello che vuole • costringe gli altri a sottomettersi |
| accomodante | <ul style="list-style-type: none"> • si fa da parte • è sottomesso e disponibile |
| collaborativo | <ul style="list-style-type: none"> • è orientato alla risoluzione dei problemi • soppesa le divergenze e condivide con gli altri le proprie idee e le informazioni di cui dispone • ricerca soluzioni integrative • trova soluzioni in cui tutti sono vincenti • considera i problemi ed i conflitti come delle sfide |

Fonte: adattato da Thomas, 1976, p. 900. Per concessione della John Wiley & Sons, Inc.

Fig. 6.8 – Quando servirsi di quale stile nella gestione del conflitto

Ventotto direttori generali ritengono che si debba scegliere lo stile per la risoluzione del conflitto a seconda della situazione nel modo seguente:

<i>Stile</i>	<i>Situazione</i>
Competitivo	
	<ol style="list-style-type: none">1. quando è richiesta un'azione rapida e decisiva, ad esempio nelle emergenze2. quando sono necessarie azioni poco popolari in ordine a problemi importanti (ad esempio diminuzione dei costi, adozione di normative poco piacevoli)3. in presenza di problemi d'importanza vitale quando si è sicuri di aver ragione4. contro coloro che approfittano di atteggiamenti non competitivi
Collaborativo	
	<ol style="list-style-type: none">1. per trovare soluzioni integrative quando gli obiettivi delle contro parti sono troppo importanti per poter dar luogo a compromessi2. quando ci si propone d'imparare3. per sfruttare le intuizioni di individui caratterizzati da diverse prospettive4. per impegnare tutti accettando di portare avanti tutte le strategie5. per sanare le ferite che hanno reso difficili certi rapporti
Compromissorio	
	<ol style="list-style-type: none">1. quando gli obiettivi sono importanti anche se non vale la pena combattere all'ultimo sangue per essi2. in presenza di contendenti dotati di eguale potere e egualmente impegnati alla realizzazione di obiettivi mutualmente esclusivi3. per trovare soluzioni temporanee a problemi complessi4. per inventare qualche soluzione quando ve n'è urgenza5. soluzione di ripiego quando la collaborazione o la competizione non hanno successo
Sfuggente	
	<ol style="list-style-type: none">1. quando si tratta di un problema irrilevante o quando bisogna risolvere problemi più urgenti2. quando non si ha alcuna speranza di realizzare i propri obiettivi3. quando per affermare la propria opinione si corre il pericolo di distruggere tutto4. per permettere agli individui di calmarsi e di riacquistare prospettiva5. quando la raccolta delle informazioni è più importante di una decisione immediata6. quando altri possono risolvere meglio il conflitto7. quando i problemi sembrano falsi problemi o sintomi di altri problemi
Accomodante	
	<ol style="list-style-type: none">1. quando ci si rende conto di avere torto, per permettere di far emergere altre opinioni, per poter imparare e per dimostrare che si è ragionevoli2. quando i problemi interessano di più gli altri, in modo da soddisfarli e da mantenere buoni rapporti con loro3. per procurarsi dei crediti in caso di futuri conflitti4. per minimizzare le perdite quando si è meno forti5. quando l'armonia e la stabilità sono di cruciale importanza6. per permettere ai subordinati di crescere imparando dai loro errori

Fonte: Thomas, 1977, p. 487. Copyright © 1977 Academy of Management Review. Riproduzione autorizzata.