



# Una grande famiglia

## *Tecniche di gestione del conflitto e negoziazione per dipendenti pubblici*

*Il comune di Termini Imerese è una Grande Famiglia in cui convivono, spesso in conflitto tra loro, 5 genitori (i dirigenti), 263 figli (i dipendenti), e 25 santi (i politici), ...solo negli ultimi tempi, per meglio comunicare tra genitori e figli, avevano chiamato, da un paese lontano, due strani figuri: una fata dagli occhi di mare e un orco buono grande e grosso.*

UN PROGETTO FORMATIVO DEL COMUNE DI TERMINI IMERESE (PA)



# **UNA GRANDE FAMIGLIA**

## ***Tecniche di gestione del conflitto e negoziazione per dipendenti pubblici.***

### **INDICE**

#### **PARTE I**

##### **La progettazione “partecipata” dell’intervento formativo**

1. *Premessa.*
2. *L’approccio bottom – up e la valorizzazione delle esigenze individuali dei formandi.*
3. *L’individuazione di un fabbisogno condiviso da dirigenza e dipendenti.*
4. *La condivisione della progettazione tra l’Ufficio Formazione ed i formatori.*
5. *L’utilità dei feed- back rivenienti dalle visite presso gli uffici.*
6. *La scelta della favola quale supporto didattico e filo conduttore del corso.*

#### **PARTE II**

##### **Erogazione del corso, le tecniche d’aula e i supporti didattici**

1. *Tecniche d’aula e logistica.*
2. *Le slides ed il programma didattico.*
3. *I filmati.*
4. *La favola della Grande famiglia.*
5. *Le esercitazioni.*
6. *Analisi delle cause del conflitto e valutazione delle attività d’aula.*
7. *Ricadute e risultati dell’intervento formativo e proposte per valutarne l’impatto.*
8. *Conclusioni.*

#### **APPENDICE**

*Conclusioni della favola divise per argomenti.*

*Assetto organizzativo della funzione formazione al Comune di Termini Imerese.*

## PARTE I

### La progettazione “partecipata” dell’intervento formativo

#### 1. Premessa.

Il Comune di Termini Imerese, ente pubblico che fornisce servizi ad una città di circa 27.000 abitanti, da circa due anni ha puntato fortemente sulla leva formativa, con un nuovo approccio che privilegia la programmazione e l’individuazione dei fabbisogni formativi, in sintonia con le esigenze di formazione continua e di crescita e sviluppo del personale che caratterizzano le pubbliche amministrazioni, con l’obiettivo di avere dipendenti professionalmente preparati al cambiamento ed in grado di fornire servizi qualitativamente elevati all’utenza.

Nel 2013 è stata introdotta, per la prima volta, una metodologia di analisi dei fabbisogni formativi, ed è stato approvato il primo vero e proprio piano di formazione, dando un assetto centralizzato alla funzione formazione e prevedendo, per la prima volta in maniera programmata, la **realizzazione, anche in house, di corsi di formazione destinati a tutto il personale comunale, di ogni categoria e profilo professionale.**

Il Comune conta 263 dipendenti e 5 dirigenti, ed è suddiviso in 6 settori dirigenziali (uno è assegnato ad interim), in servizi ed in uffici. L’amministrazione Comunale conta la presenza del Sindaco, coadiuvato da una Giunta composta da 4 Assessori e da un Consiglio Comunale composto da 20 Consiglieri.

Già dal 2013 era stata individuata, quale grande criticità del personale, che necessitava di appropriati interventi formativi, **la difficoltà nella comunicazione interna e con il pubblico**, e realizzato un primo intervento di formazione che aveva coinvolto, con ottimi risultati, tutto il personale comunale.

Comunicare positivamente, possedere un buon spirito di squadra, avere capacità di lavoro di gruppo, costituiscono oggi le armi vincenti delle aziende, pubbliche e private, e sono argomenti che richiedono una particolare attenzione, dal punto di vista formativo, atteso il continuo rapporto con i cittadini/clienti, che implica una costante valutazione dall’esterno dell’operato della P.A.

Il primo corso di formazione in materia di comunicazione e lavoro di gruppo aveva sorpreso, in termini di risposta entusiastica del personale, ma anche evidenziato grossi problemi e criticità nel clima aziendale, che implicavano l’esigenza di insistere per migliorare le capacità relazionali del personale comunale.

Appariva opportuno continuare con un secondo step, affrontando il tema del conflitto, fortemente presente all’interno dell’amministrazione comunale, e della necessità di acquisire appropriate tecniche di negoziazione per migliorare i rapporti interni e, conseguentemente, fornire un miglior servizio ed una migliore immagine al cittadino.

L’intervento si rendeva particolarmente necessario tenendo conto anche dell’attuale contesto della città di Termini Imerese, fortemente penalizzata dalla chiusura dello stabilimento FIAT, e con un grado di insofferenza dei cittadini particolarmente elevato, in relazione al difficile momento economico sociale, che spesso porta a riversare le proprie insofferenze nei confronti dell’apparato comunale.

Questa è la storia di un progetto di formazione pensato e realizzato in una realtà comunale in cui da poco è stata strutturata la funzione formazione, ma che, ad avviso dello scrivente, ha prodotto risultati, suggestioni ed innovatività tali da poter costituire una esperienza da trasferire con successo anche ad altre pubbliche amministrazioni.

## **2. L'approccio bottom – up e la valorizzazione delle esigenze individuali dei formandi.**

Uno dei paradigmi fondamentali degli interventi di formazione progettati per i dipendenti delle organizzazioni pubbliche, in special modo quelli collegati alla crescita delle competenze cd. trasversali, è quello di costruire progetti che siano **realmente utili** al miglioramento delle capacità relazionali dei dipendenti, partendo dalle effettive criticità dell'azienda e delle persone che la vivono giornalmente, per provare a indicare le ricette utili ad effettuare un salto di qualità delle performances lavorative.

Ciò può avvenire esclusivamente attraverso un approccio bottom – up con il progetto formativo che, pur avendo chiaro l'obiettivo, che è quello prefissato dalla committenza in sede di progettazione, **non può prescindere dalle reali esigenze dei formandi, da una accurata analisi del contesto socio lavorativo e, soprattutto, dal pieno coinvolgimento dei destinatari del corso nel processo di realizzazione dell'evento di formazione.**

Ed invero succede, non di rado, che i dipendenti abbiano, prima ancora di andare in aula, un atteggiamento del tutto svalutativo nei confronti di quello che dovranno ascoltare/affrontare, percependolo lontano dalla propria realtà lavorativa e, di fatto, vanificando in partenza il raggiungimento dell'obiettivo di formazione.

Fraasi quali: *“è solo aria fritta”, “organizzano i corsi solo per spendere i soldi della formazione”, “quando si torna in ufficio tutto torna come prima”* fanno ormai parte del glossario ricorrente dei dipendenti pubblici di fronte ad una formazione che non sentono, in molti casi, né utile, né vicina alle loro reali esigenze di crescita e di miglioramento professionale.

Perché per migliorare le persone, e, di converso, le organizzazioni, è necessario che si crei un nesso di causa - effetto tra quello che avviene prima e durante le attività d'aula, e ciò che si vuole realizzare, in termini di miglioramento, dopo l'intervento di formazione: solo il pieno **gradimento** da parte dei destinatari del progetto costituisce il presupposto per un reale **apprendimento**, che a sua volta può generare un positivo **impatto** sul contesto lavorativo.

Con questi presupposti il Comune di Termini Imerese, a metà dell'anno 2014, ha avviato la progettazione di un corso di formazione in materia di gestione del conflitto e negoziazione, destinato a tutti i dipendenti comunali, previsto all'interno del piano di formazione del personale approvato dalla parte pubblica e dalla parte sindacale in data 8/7/2014.

Il corso, destinato a migliorare il clima lavorativo all'interno dell'ente, la cui progettazione ed erogazione è stata affidata a due sperimentati professionisti esterni, secondo gli indirizzi dettati e concordati con il Dirigente del Settore Affari Istituzionali e Generali, doveva rispondere, negli auspici della committenza, a tre fondamentali requisiti:

- a) doveva essere “progettato su misura “ per i dipendenti del Comune di Termini Imerese;
- b) doveva coinvolgere nella progettazione dirigenti e dipendenti, traendo spunto dalla vita degli uffici e dalle sollecitazioni dirette dei destinatari del corso;
- c) doveva essere erogato con metodologia assolutamente interattiva, tenendo conto prioritariamente del contesto e delle esigenze formative dei formandi.

**Dopo la realizzazione delle 9 giornate di formazione, che hanno coinvolto tutti i dipendenti del Comune, con un tasso di presenza davvero rilevante (244 partecipanti su 263 previsti, 92,8%) si può tranquillamente affermare che l'esperimento è perfettamente riuscito, riuscendo a coinvolgere positivamente e costruttivamente nel progetto, tutte le parti in causa, dipendenti, dirigenti e politici.**

In questo breve documento descrittivo verrà fatta una cronistoria ed una sintesi delle fasi del progetto, approfondendo, in particolare, le due fasi del processo formativo, sotto vari aspetti innovative, per le metodologie utilizzate, tenendo conto anche della realtà del Comune di Termini Imerese, che solo da un paio di anni sta vivendo un approccio sistematico e programmato con la leva della formazione del personale:

- una **progettazione pienamente condivisa con l'ente e con i formandi;**
- una **erogazione effettuata in un'aula in cui i veri protagonisti sono stati i formati**, e da cui sé uscita fuori un campionario di debolezze e criticità, ma anche e soprattutto atteggiamenti positivi e voglia di crescita personale e professionale.

### ***3. L'individuazione di un fabbisogno condiviso da dirigenza e dipendenti.***

Il Comune di Termini Imerese, dall'anno 2013, ha condiviso con le organizzazioni sindacali una nuova metodologia di analisi dei fabbisogni formativi che tiene conto, oltre che delle segnalazioni dei dirigenti, anche di quelle dei dipendenti, attraverso la erogazione di due distinti questionari di rilevazione dei fabbisogni, al fine di giungere alla realizzazione di una programmazione della formazione in qualche modo "condivisa" con i partecipanti ai corsi, nella considerazione, come accennato in premessa, che una formazione gradita dai dipendenti genera una maggiore apprendimento e, conseguentemente, un più positivo impatto sull'organizzazione e sul lavoro.

La metodologia prevede l'erogazione di due distinti questionari, uno destinato ai dipendenti, ai quali vengono richieste indicazioni in ordine alla percezione dei propri bisogni di formazione, l'altra ai dirigenti dei sei settori, ai quali si richiede quali siano i gap da colmare in ordine alle competenze dei propri dipendenti.

Successivamente viene effettuata una verifica incrociata dei risultati, con l'obiettivo di valutare la eventuale condivisione tra le segnalazioni dei dirigenti e le percezioni del personale sui gap di formazione rilevati.

**Nella progettazione degli interventi di formazione si tiene conto, inoltre, anche delle risultanze del gradimento dei docenti e degli interventi formativi dell'anno precedente**, che costituiscono un importante sensore per orientare proficuamente la programmazione futura.

**Orbene, nell'anno 2013, come accennato in premessa, era già stato realizzato una intervento di formazione in materia di comunicazione e lavoro di gruppo**, affidato a due sperimentati formatori esterni, il Dr. Santi Caruso, counselor, e la D.ssa Magda Lo Cascio, esperta di comunicazione, che aveva raccolto il gradimento assoluto del personale comunale, anche in confronto agli altri corsi erogati ed agli altri formatori, pur molto apprezzati, che avevano svolto, su altri temi, attività di docenza.

L'evidenza del dato è disarmante: qui di seguito, su una scala da 1 a 5, i dati del gradimento, raccolti tra tutti i partecipanti al corso **(258 su 272 previsti, percentuale del 94,85%)** dei tre principali corsi realizzati "in house" nel 2013 presso il Comune di Termini Imerese:



**FIG. 1****Valutazione gradimento corsi formazione 2013**

Contenuti del corso:	Livello di gradimento		
	Sistema della performance e direzione per obiettivi	La prevenzione della corruzione negli enti locali	Comunicazione e lavoro di gruppo
Aumento delle conoscenze e competenze professionali	3,73	3,86	4,26
Interesse per i temi affrontati	4,19	3,95	4,61
Grado di approfondimento dei contenuti	4,11	3,71	4,37
Chiarezza e comprensibilità dei contenuti	4,39	4,15	4,70
<b>Media</b>	<b>4,11</b>	<b>3,92</b>	<b>4,49</b>

Al termine del corso afferma che:	Livello di gradimento		
	Sistema della performance e direzione per obiettivi	La prevenzione della corruzione negli enti locali	Comunicazione e lavoro di gruppo
Ha ricevuto le informazioni che si aspettava di ricevere	4,07	3,74	4,48
I contenuti trattati sono sembrati interessanti e utili	4,20	4,04	4,68
Ha tratto stimoli per una riflessione personale	4,13	3,92	4,57
Le è stato utile per confrontarsi con altri colleghi	4,03	3,73	4,46
<b>Media</b>	<b>4,11</b>	<b>3,86</b>	<b>4,55</b>

Valutazione del Formatore:	Livello di gradimento				
	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Caruso	Lo Cascio
Padronanza del tema trattato	4,41	4,56	4,39	4,85	4,74
Chiarezza espositiva	4,59	4,61	4,40	4,87	4,76
Disponibilità di interazione con l'aula	4,50	4,59	4,38	4,79	4,82
Interesse suscitato	4,32	4,51	4,18	4,81	4,74
Strutturazione funzionale dei temi trattati	4,27	4,50	4,19	4,77	4,59
Puntualità in aula	4,61	4,55	4,41	4,79	4,74
Clima d'aula generato	4,48	4,41	4,17	4,83	4,68
<b>Media</b>	<b>4,45</b>	<b>4,53</b>	<b>4,30</b>	<b>4,82</b>	<b>4,73</b>

**Un vero plebiscito**, quindi, per il tema trasversale della comunicazione, supportato anche da richieste esplicite dei dipendenti, espresse in seno ai questionari di gradimento, di continuare ed ampliare il

corso, sottolineando l'esigenza di intervenire sugli aspetti relazionali e sulla crescita individuale delle persone.

I dati del gradimento venivano confermati anche dalle risultanze dell'analisi dei fabbisogni formativi in quanto tra i fabbisogni assolutamente condivisi tra dirigenza e dipendenti veniva fuori, in maniera preponderante, quello relativo alla comunicazione e gestione del conflitto.

Al riguardo si rilevava che **i dirigenti di 4 settori su 6 evidenziavano la necessità di prevedere, per tutto il loro personale, un percorso formativo in materia di comunicazione, negoziazione e gestione del conflitto, segnalando ben 196 dipendenti.**

Ugualmente i dipendenti evidenziavano, **tra i pochissimi ambiti ritenuti critici nel campo del saper essere**, proprio la gestione del conflitto quale quello più rilevante.

Alla luce delle superiori risultanze si propendeva per la continuazione del percorso formativo avviato, che prevedeva in partenza, **ma solo se supportato dal gradimento dei destinatari e da significative risultanze dell'analisi dei fabbisogni formativi**, un nuovo progetto destinato al delicatissimo tema della gestione del conflitto e della negoziazione, che costituiscono una delle più evidenti criticità della realtà del nostro ente.

Si individuavano, pertanto, i medesimi docenti dell'anno precedente, peraltro risultati sotto ogni profilo i più apprezzati, anche in relazione alle modalità didattiche con le quali avevano approcciato l'argomento, e si prevedeva, nell'anno 2014, un secondo step che, a prosecuzione e completamento del percorso formativo avviato nell'anno 2013, approfondisse le tematiche della gestione del conflitto e delle tecniche di negoziazione, **che costituiscono, evidentemente, uno dei punti critici e dei maggiori gap formativi del personale del Comune di Termini Imerese, come riconosciuto dagli stessi dipendenti e confermato anche dai dirigenti comunali.**

#### ***4. La condivisione della progettazione tra l'Ufficio Formazione ed i formatori.***

Le caratteristiche del corso, gli obiettivi da raggiungere e la metodologia da utilizzare sono stati oggetto di una serie di incontri di lavoro, propedeutici e molto serrati, svoltisi nel mese di settembre e nella prima metà di ottobre 2014, tra il dirigente del Settore Affari Istituzionali e Generali, ove è prevista la funzione formazione ed i formatori, durante i quali è stata individuata una griglia di elementi fondamentali e distintivi che dovevano caratterizzare il progetto nella sua fase progettuale e realizzativa.

In particolare si è concordato sui seguenti punti:

- a) **la progettazione doveva essere realizzata "sul campo"**, prendendo spunto dalla realtà dei problemi vissuti nell'ente. Si è stabilito, pertanto, che le **nove giornate di formazione d'aula** venissero precedute da **una giornata di studio** effettuata dai docenti in visita presso tutte le strutture comunali e presso i dirigenti. Attraverso questa attività, ufficialmente dedicata allo studio della organizzazione, si sarebbero potute cogliere sul campo le principali criticità relazionali e i problemi relativi alla comunicazione interna ed al clima dell'organizzazione. Per facilitare il compito ai progettisti si è trasmesso, a firma del Segretario Generale, una nota ai dirigenti nella quale si chiedeva di mettersi a disposizione degli esperti per consentire una analisi proficua dell'organizzazione in vista di futuri interventi migliorativi;
- b) **assoluta libertà dei progettisti - formatori**. Attesa la delicatezza del tema trattato, che approfondisce rapporti tra dipendenti, dirigenti e politici, si è convenuto che i docenti potessero

progettare e svolgere l'attività d'aula con la massima libertà e senza alcuna interferenza della dirigenza, fermo rimanendo le linee guida concordate;

- c) **la modalità del corso doveva essere assolutamente interattiva.** Per far venir fuori con sincerità problemi, criticità e possibili soluzioni bisognava utilizzare una metodologia d'aula che coinvolgesse direttamente, in una continua interazione con il docente, i dipendenti, facendo riflettere sulle difficoltà riscontrate nel rapporto con gli altri e sulle motivazioni del conflitto...in un continuo confronto con il docente/facilitatore ed in una concezione d'aula quale quella di una grande e partecipata seduta psicologica di gruppo, con la messa in campo di dinamiche emotivamente profonde. Per fare questo si è pensato ad una concezione d'aula dalla forma a cuneo, che permettesse un continuo inserimento tra i banchi del formatore, in una modalità non frontale (non è stata prevista neanche la cattedra, e il docente sarebbe stato in piedi in aula). Grande spazio doveva essere dedicato ad esercitazioni e role playing, al fine di coinvolgere direttamente e rendere protagonisti dell'evento formativo i discenti;
- d) **la composizione delle aule.** Trattandosi di un corso sul conflitto, al fine di non creare inconvenienti e di evitare che i dipendenti fossero "frenati" nelle loro considerazioni, e per consentire loro maggiore libertà espressiva, si è ritenuto di non far partecipare in aula i dirigenti, nonostante alcuni di essi avessero espressamente richiesto di partecipare. Si è, altresì, attenzionata la composizione delle classi, dando l'opportunità ai dipendenti di inserirsi nelle giornate di loro gradimento insieme a persone a loro familiarmente congeniali, evitando inoltre, ove possibile, che in aula coesistessero dipendenti che serbavano tra loro rancori personali, e che con i loro contrasti avrebbero potuto certamente minare il buon esito dell'intervento formativo.

#### **5. L'utilità dei feed-back rivenienti dalle visite presso gli uffici.**

Come sottolineato nella relazione finale dai formatori, l'attività di studio presso l'organizzazione è risultata l'arma vincente per la buona riuscita dell'intervento formativo, in quanto è venuta fuori **una progettazione "contestualizzata" del corso, basata sulla visita ufficio per ufficio, persona per persona, con dirigenti e dipendenti, nei luoghi e nelle ore in cui si manifesta l'eventuale disagio e si è maggiormente coinvolti emotivamente.**

Ogni incontro col personale è stato una mini seduta di counseling, molto apprezzata, in cui tutti, a qualunque livello, si sono aperti, manifestando la loro visione personale del tema e della vita quotidiana professionale.

Le interviste non strutturate effettuate a dirigenti e dipendenti, svolte con la più completa disponibilità del personale, unite alla esperienza della precedente attività di formazione realizzata nel 2013, hanno dato ai formatori, prima di entrare in aula, un quadro d'insieme abbastanza delineato delle dinamiche relative al conflitto, al rimuginio, alle insoddisfazioni ed ai gap comunicativi all'interno della struttura comunale.

I formatori hanno precisato che quello che è venuto fuori in sede di progettazione è stata, comunque, una visione assolutamente personale dei problemi, poi riversata fedelmente in aula, e che non è compito della formazione imbastire processi e sentenze, ma prendere le sensazioni così come sono, far riflettere e far emergere eventuali soluzioni.

Il corso è stato, pertanto, progettato su misura, ed oltre alle generiche competenze di livello avanzato su conflitto e negoziazione, ha calato tutte le problematiche affrontate nella realtà dei dipendenti, ben nota ai formatori a seguito dell'indagine condotta, con risultati sorprendenti in termini di partecipazione dei discenti, apprendimento e gradimento.



## **6. La scelta della favola quale supporto didattico e filo conduttore del corso.**

Uno dei segni distintivi della progettazione, e, probabilmente, la carta vincente per coinvolgere positivamente il personale, è stato l'uso metodologico della **favola**, metafora familiare dall'infanzia, che azzera timori e censure del cervello razionale e permette l'emergere di sogni e bisogni.

E' stata creata una favola intitolata "*La Grande Famiglia*" che ha inglobato i principali aspetti, funzionali e disfunzionali, dell'organizzazione del Comune di Termini Imerese, i suoi attori, le sue criticità, le sue emozioni.

**La favola di base è la sintesi di quanto raccolto nella visita agli uffici da parte dei formatori progettisti.** Con le sensazioni e i microdrammi del quotidiano riportati fedelmente, anche se trasfigurati sotto forma di metafora.

Nella favola sono presenti:

- **i genitori**, che sono i 5 dirigenti, connotati dai progettisti secondo quelle che sono state le sensazioni avute a seguito dei colloqui con gli stessi e tenendo conto delle notizie acquisite durante la visita dei settori;
- **i figli**, che sono i dipendenti, talvolta discoli, talvolta indisciplinati, talvolta con senso di abbandono, talvolta speranzosi;
- **i Santi e Dio**, raffigurati con la politica, che nell'immaginario del dipendente costituisce la soluzione estrema cui rivolgersi per risolvere i propri problemi, anche di natura prettamente personale;
- **un orco e una fata**, che sono i formatori stessi, chiamati ad aiutare i figli a meglio comunicare con i genitori.

La favola parla di una grande famiglia, e non perché si voglia dare il "la" ad una considerazione burocratico-paternalistica del sistema "Comune", ma anzi, la famiglia prospettata e considerata è una famiglia "figlio-centrica" attuale, in cui spesso i figli fanno o credono di sapere di più dei genitori, in cui i ruoli non sono più ben definiti come un tempo, in cui i genitori hanno spesso crisi d'ansia nell'affrontare i piccoli e grandi problemi a causa di una mancanza di codifica delle risposte dovuta al velocissimo cambiamento di modalità e situazioni.

**Sorprendente è come i dipendenti abbiano riconosciuto nella metafora la realtà, abbiano individuato i precari (i figli adottivi), abbiano percepito chi fossero i dirigenti rappresentati (ognuno con le sue peculiarità ed il suo carattere), abbiano individuato con chiarezza le situazioni trasfigurate (dalla insoddisfazione per l'assenza del dirigente al ricorso alla raccomandazione politica per un trasferimento).**

Torneremo più avanti sulla favola analizzando la modalità di somministrazione in aula ed i feed back del personale.

## PARTE II

### Erogazione del corso, tecniche d'aula e supporti didattici

#### *1. Tecniche d'aula e logistica.*

Il corso di formazione *“La Grande famiglia”*, progettato e realizzato *“in house”* presso l'aula didattica del Comune di Termini Imerese da due formatori esterni, il Dr. Santi Caruso e la D.ssa Magda Lo Cascio, di concerto con il dirigente del Settore Affari Istituzionali e Generali, Dr. Antonio Calandriello, ha avuto, quale obiettivo, quello di esplorare le principali criticità che generano il conflitto all'interno dell'amministrazione comunale e le difficoltà di comunicazione, interna ed esterna, provando a studiare, insieme ai discenti, le cause, a suggerire delle soluzioni, a trasferire delle tecniche di negoziazione.

Il corso, della durata di una giornata, dalle ore 8.00 alle ore 14.00, **è stato ripetuto per 9 edizioni**, ed **ha coinvolto n. 244 dipendenti** (sui 263 preventivati) di tutte le categorie e profili, con una media per ciascuna giornata d'aula di circa 27 unità.

Dopo la giornata *“di studio”*, propedeutica alla progettazione, presso gli uffici comunali, svoltasi il 22 ottobre 2014, le giornate di formazione venivano effettuate dai formatori, separatamente (tranne la giornata inaugurale, con docenza congiunta) l'11,14,18,21,25 e 28 novembre e il 2,5 e 12 dicembre.

La composizione delle classi, il calendario dei corsi (pubblicato sul sito del Comune al link dedicato *“Formazione del personale”*) e la logistica (preparazione aula, attrezzature per videoproiezione, dispense) venivano curate dall'Ufficio di Staff del Dirigente – Formazione, nelle persone della D.ssa Loretana Di Gesù e del Sig. Andrea Piazzese.

Il particolare tema trattato ha spinto i formatori all'**utilizzo di una tecnica d'aula assolutamente “non frontale”**, in una cornice di formazione nel senso più genuino del termine, scevro da paludamenti docenziali.

Ed invero il conflitto, affrontato in formazione, sposta il baricentro, che vede da un lato la formazione-addestramento e dall'altro la formazione pura, affabulativa e di empowerment, ancora più oltre, **fino a trasformare l'incontro formativo in una sorta di seduta psicologica di gruppo**, con la messa in campo di dinamiche emotivamente profonde.

I formatori, pur proponendo un programma didatticamente di alto livello, come si vedrà nel prosieguo analizzando i singoli supporti didattici, **hanno privilegiato, nell'approccio formativo la parola più che la slide, e quest'ultima veniva presentata in quanto evocativa di precise emozioni, con didascalie minime.**

L'aula veniva disposta, come nell'anno precedente, a cunei convergenti, permettendo l'inserirsi tra i seggi del formatore, il quale non aveva né sedia né cattedra, per togliere ai discenti ogni possibile immagine comunicativa di staticità, e *“incombeva”* per sei ore tra i dipendenti, tenendo sempre viva l'attenzione e alternando i mezzi del filmato, delle parole su lavagna, dell'eloquio, della somministrazione di test con risultati immediatamente riscontrabili ed esercitazioni in cui si doveva cooperare e confrontarsi oppure mettere in azione il corpo.

La disposizione permetteva una visione più diretta a tutti gli intervenuti, la possibilità di potersi celermente alzare ed intervenire nei giochi d'aula, ma, soprattutto, si ripete, l'inserimento del

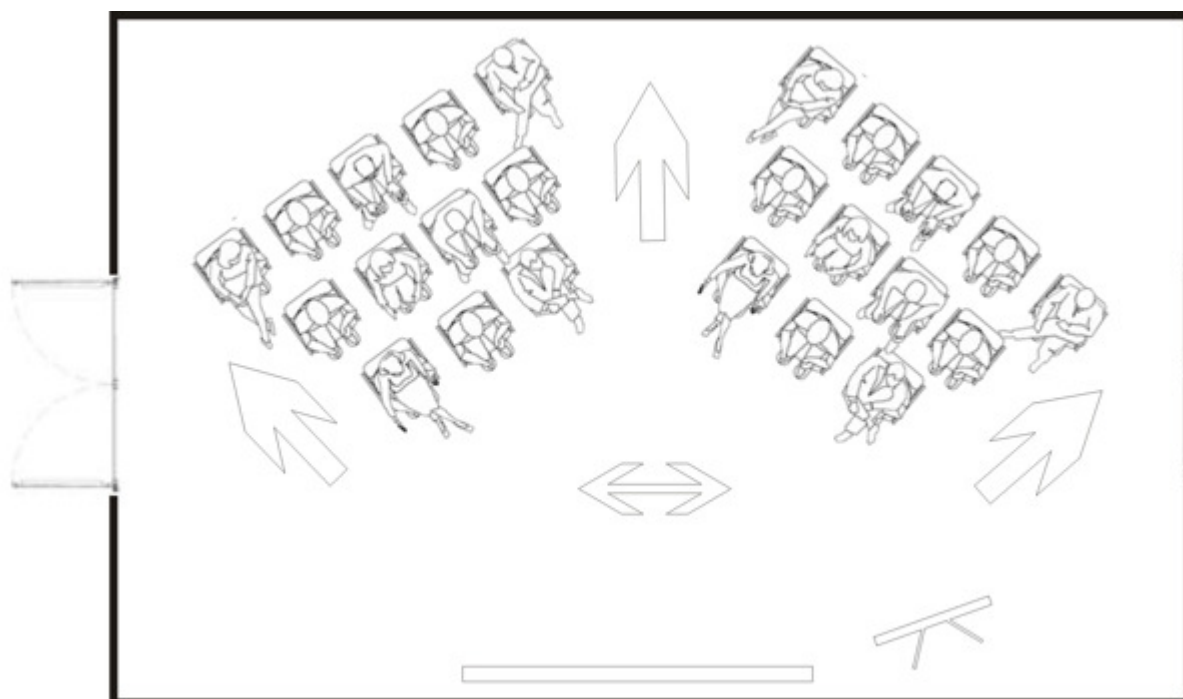
formatore tra i seggi per coinvolgere le persone e mantenere il più possibile il contatto, in modo più diretto ed informale possibile.

Grande attenzione era stata data, in fase di progettazione, alla messa a punto di particolari giochi d'aula, esercitazioni e role playing, puntualmente erogati, con successo, in aula, come di seguito meglio specificato.

Infine una citazione particolare per la favola della Grande Famiglia, vero punto vincente del corso, capace di coinvolgere tutti i dipendenti partecipanti, di evocare emozioni e di far partecipare con pathos alle attività d'aula.

**FIG. 2**

### **Disposizione dell'aula a cunei convergenti**



### **2. Le slides ed il programma didattico**

Tra i supporti didattici utilizzati dai formatori ben 113 slides in powerpoint, **proiettate in ordine sparso, caratterizzate da una folgorante fotografia e da una incredibile capacità di attrarre l'attenzione sui concetti espressi.**

Le slides sono quasi sempre evocative, con immagini forti e didascalia minime....servono per dare il là ad una provocazione o alla rappresentazione di un concetto....l'impatto con le stesse è assolutamente emozionale ed i concetti tecnici sono resi con una disarmante capacità di semplificazione.

Qui sotto una breve descrizione del programma didattico erogato in aula, con qualche esempio di slides somministrata.

L'intera presentazione verrà trasmessa con un file PDF allegato (la cui qualità di immagine risulta penalizzata dalla necessaria compressione del file).

## Programma didattico erogato in aula

L'intervento formativo si apre con un brainstorming su quali siano le cause del conflitto all'interno del Comune di Termini Imerese. Si coinvolge così l'auditorio e si entra di peso nel tema caldo della giornata. Si affrontano poi i temi del rancore e della divergenza di interessi.

Alla slide n. 12 si introduce il tema dell'ambiguità, componente chiave dello scatenarsi del conflitto e del malessere psichico. Il tema dell'ambiguità viene affrontato in maniera decisa e intransigente parlando dell'ambiguità associata alla relazione che è evidente nel rapporto Stato-Mafia, così pregnante in terra di Sicilia. Il tema scatena spesso discussioni e consapevolizza cause e conseguenze dell'ambiguità

## Ambiguità associata alla relazione



Dalla slide 19 si illustrano le diverse modalità con cui si affronta il conflitto secondo Pruitt e Carnevale. E si perviene quindi alla scoperta di una conflittualità positiva e produttiva.



## Livello ottimale del conflitto



Si discute quindi delle conseguenze negative di un basso livello di conflitto con “il paradosso di Abilene”, **anche con il sostegno multimediale degli attori Ficarra e Picone che illustrano il paradosso in salsa siciliana.**

E si perviene a considerare il conflitto con le conseguenze e le modalità di affrontarlo in maniera diversa tra uomo e donna.

**Dopo una carrellata delle frasi “tipo” sul lavoro, raccolte nella giornata di visita ai vari uffici da parte dei formatori e cristallizzate in temi più significativi, si procede all’esercitazione clou della giornata: “una grande famiglia”. Si procede quindi ad analizzare il conflitto secondo la visione soggettiva di ognuno.**

Ma quali sono gli strumenti per affrontare il conflitto? Si entra a questo punto nella parte psicologica della giornata. Si vedono i meccanismi primitivi che ci portano ad agire velocemente e se ne analizzano funzionalità e disfunzionalità, e si perviene al “gioco psicologico”, esaminato nella sua forma più caratteristica del cosiddetto “triangolo di Karpman”.

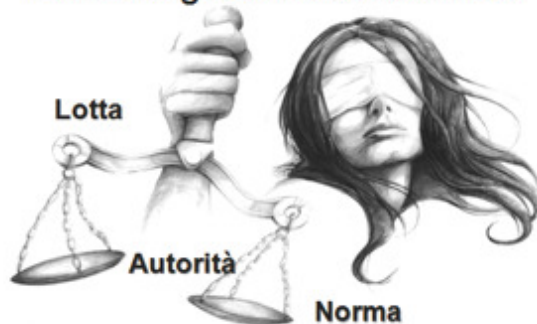


Si evidenziano le caratteristiche del lamentarsi funzionale e di quello sterile, e si affronta il tema del locus of control, nelle sue componenti interne ed esterne. Viene somministrata l’esercitazione “i difetti dell’altro come risorsa” e **mille domande assalgono i formatori, segno che il tema è di assoluto interesse.**

Dopo avere affrontato il tema del locus of control interno, che porta alla naturale conseguenza che noi siamo padroni del nostro destino, si passa all’assertività, specificandone le caratteristiche, e proponendo un breve test (senza alcuna pretesa di scientificità) che ci dà delle indicazioni sulla nostra assertività personale.

Alla slide 83 si fa un breve excursus su come l’uomo ha cercato socialmente di dirimere questioni conflittuali. E si passa al tema della trattativa e della negoziazione.

### Forme di gestione del conflitto



**Lo spazio di utilità individuale**

Con i conseguenti temi della Batna, del break even point e dell'ultimatum.

La negoziazione viene affrontata nei suoi due aspetti della negoziazione integrativa e distributiva, col classico esempio dell'arancia di Mary Parker Follet.

La teoria del framing di Kahneman e Tversky, con i conseguenti effetti Endowment e dei "vincoli delle decisioni passate", sono accompagnate dalle esercitazioni del "gruppo automobilistico" e "dell'aereo invisibile".

**L'analisi dei dodici punti sulla negoziazione della Harvard business school, conduce alla fine della giornata un gruppo di persone stanche ma soddisfatte.**

**3. I filmati**

Le immagini delle slide sono intercalate da video proiettati dai formatori, tratti da film e/o documentari, che esplorano con ironia il tema del conflitto e della negoziazione. Qui di seguito la collocazione, una breve descrizione ed il link di riferimento:

- a) E' un breve filmato in cui un impiegato, dopo essere stato provocato dal continuo lancio di aereoplanini di carta, prende il monitor del suo computer e lo scaglia all'indirizzo di un suo collega. Il filmato è un'introduzione alla slide successiva che ha per tema come affrontare il conflitto. <https://www.youtube.com/watch?v=5iivJnFan1l>
- b) In questo filmato il comico siciliano Ficarra parla con Picone delle richieste della sua fidanzata e di come, senza volerlo, si ritrova ad attraversare tutta la Sicilia, per un pranzo al ristorante e una visita a degli amici. Il filmato esprime perfettamente il paradosso di Abilene di cui alla slide 30, in chiave nostrana <https://www.youtube.com/watch?v=e5DsjWjEIXQ> (minuto 6,29 in poi)
- c) In questo filmato le fantasie di un impiegato frustrato, messo alla berlina da un suo collega, prendono corpo e si realizzano. Così l'impiegato realizza il suo sogno che quello di schiacciare tra pollice e indice, magicamente, la testa dell'odiato collega. La slide introduce la slide seguente (36) che afferma



che la vera causa del conflitto è la messa in discussione della propria persona, e non di quello che creiamo o eseguiamo.

d) Di nuovo Ficarra che ci parla del suo personalissimo metodo per tirarsi su nei momenti di depressione. Lui afferma di guardare Picone e di rendersi conto di essere un fortunato rispetto al compagno di palcoscenico. La slide conclude il discorso sul lamentarsi iniziato con la slide 67. <https://www.youtube.com/watch?v=rjKEkOG12e0>

e) Siamo in un ufficio russo, un oratore non assertivo non riesce a farsi ascoltare da un uditorio molto distratto. Un collega parla sempre al telefono e assume atteggiamenti metalinguistici di dominio e prevaricazione. L'oratore esplose e lo aggredisce. La slide è staccata dal discorso logico delle slide vicine ed è stata messa per alleggerire la pesantezza di discorsi tecnici sulla negoziazione.

[https://www.youtube.com/watch?v=buiq\\_mMjhQY&index=2&list=RDizBy6agXKoA](https://www.youtube.com/watch?v=buiq_mMjhQY&index=2&list=RDizBy6agXKoA)

#### 4. La favola della Grande Famiglia

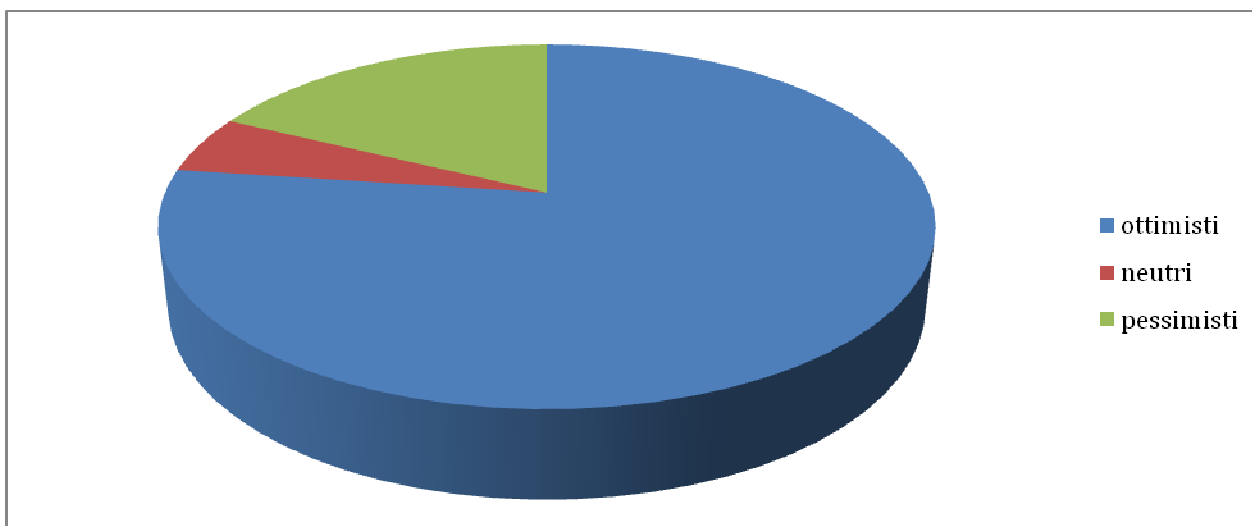
La favola della Grande Famiglia è stata somministrata a metà dell'intervento formativo ed era mancante della parte finale, che rimaneva aperta alla scrittura da parte dei formandi.

La partecipazione alla scrittura è stata massiccia. Oltre a quelle restituite in bianco (30), ben 214 schede sono state completate da dipendenti di ogni età e cultura, dall'architetto al giardiniere, dal precario al prossimo alla pensione.

La favola infatti è il mezzo a noi più consueto del linguaggio emotivo, in quanto incontrato in tenerissima età, mette a proprio agio e invoglia a "giocare".

Si procedeva poi ad un'analisi veloce riportando, man mano che venivano lette le conclusioni da parte di ognuno dei partecipanti, su una lavagna, se le stesse fossero state considerate da tutti ottimistiche, neutre o pessimistiche.

Su 214 schede compilate, si riportavano 165 conclusioni ottimistiche, 11 neutre, 38 pessimistiche.



Da ciò si notava che non solo la partecipazione era stata altissima ma anche che il pessimismo comunque non è di casa a Termini Imerese e che **se conflitto (e in certi casi notevole) esiste, c'è comunque una fiduciosa richiesta d'aiuto, una voglia di cambiamento, un chiedere considerazione e comunicazione.**

La favola ha fatto emergere la contrapposizione di tre blocchi granitici di eguale forza, quello dei dirigenti, quello dei politici e quello dei dipendenti, che configgono non per malignità, ma per diffidenza, per paura, e quindi per mancanza di un'efficace comunicazione fluida e senza preconcetti.

Manca la coscienza di essere parti di uno stesso sistema e di avere stessi obiettivi, chiusi in una visione spesso di parte e limitata.

Qui di seguito la favola somministrata a tutto il personale durante le giornate d'aula, costruita su misura sui dipendenti e sulla organizzazione del Comune di Termini Imerese.

Successivamente, nella parte dedicata alle esercitazioni, la descrizione dell'esercitazione incentrata sulla favola.

### *La grande famiglia*

*C'era una volta (e c'è ancora) in un paese vicino vicino, un luogo incantato tra il mare e una sacra montagna. In questo luogo viveva una grande famiglia, composta (cosa assai strana) da 6 genitori e 270 bambini che dipendevano dai genitori.*

*I genitori erano molto in gamba e pieni di energia, bendisposti nei confronti dei loro bambini, ma avevano qualche problema, e soffrivano in cuor loro, nel chiuso delle loro stanze.*

*Uno di essi, un giorno si perse per i dirupi della montagna, e restarono in cinque. Allora, il più alto fra loro disse: "non preoccupatevi, ci penserò io!". Ma i bimbi erano tanti e, per quanti sforzi facesse, non riusciva ad essere presente nei momenti più importanti della loro crescita, quando c'era bisogno di lui.*

*Un altro genitore, che teneva molto a cuore i bimbi, quando, a fine mese, non si trovavano i mezzi, per riparare le piccole e grandi crepe della casa, da cui entrava forte il vento, e per sostituire le rosse tegole vecchie e logore, che facevano entrare copiosa la pioggia, diventava irascibile, si sfogava coi poveri bimbi, e se la prendeva financo con dio, dicendo: "non ho più nulla da dare ai miei bimbi, la colpa è ormai tua, io non posso farci più niente".*

*Un terzo genitore usava molta energia e vigore per tenere a freno le scorriere dei bimbi, cercando di avere tutto sotto controllo, ed era anche ben voluto da loro. Di essi aveva conquistato la stima. Il problema era che quando si assentava per andare al villaggio, tutti i bimbi scappavano per le strade, incontenibili.*

*Il quarto genitore avrebbe voluto fare di più, perché era molto volenteroso e intelligente. Ma le difficoltà della vita lo avevano portato a temere il mondo e a rintanarsi nella casetta familiare.*

*Il quinto genitore era molto equilibrato e attento a tutte le cose, che gestiva con energia ed arguzia. Come gli altri, però, a volte, per timore di streghe e lupi mannari che si aggiravano nei paraggi, o nelle situazioni impreviste, ritirava le sue aperture e si rifaceva al modo di educare che aveva ricevuto da suo padre e che quest'ultimo aveva ricevuto, a sua volta, da suo padre, e questi dal padre del padre del padre, tanti e tanti anni prima.*

*D'altronde anche i bambini, che erano i più intelligenti dell'intero Vallo, mostravano le loro sofferenze e le loro insofferenze.*

*Alcuni, che erano stati adottati, si lamentavano (spesso anche a ragione) di subire un trattamento diverso dagli altri bimbi. Anche perché i genitori, quando a fine mese non avevano i soldini per tutti i bambini, se la prendevano con loro e minacciavano di portarli nel bosco e di lasciarli lì, da soli, come tanto tempo prima avevano fatto con altri due bimbi di nome Hänsel e Gretel.*

*Altri erano stati messi in piccole stanze buie, o lontane, e si lamentavano che i loro fratelli avessero spazi più ampi e camerette più salubri.*

*Altri ancora erano sempre arrabbiati e se la prendevano con i fratellini tirando i capelli.*

*Andando in scuole diverse, anche i compiti erano diversi, e molti bimbi si lamentavano di non riuscire a farli tutti, prima della fine della giornata.*

*Certi bimbi avevano escogitato un modo per ottenere le cose. Andavano nel duomo (che stava naturalmente in piazza duomo) e pregavano un loro santo protettore. Il santo protettore intercedeva presso dio e dio, immantinente, faceva allontanare dal loro sguardo l'altro bimbo con cui si era venuti in antipatia.*

*Così altri, facevano lo stesso, anche quando un genitore, dopo tanti tentativi a vuoto, prendeva provvedimenti contro le scorribande o i modi ineducati di taluni bimbi. Si pregava il proprio santo, e quello faceva in modo che i genitori non potessero agire in alcuna maniera.*

*A dei bambini erano state promesse caramelle se avessero fatto bene e velocemente alcuni compiti, ma poi i genitori o se ne erano dimenticati o addirittura dicevano che non fosse vero che loro avessero promesso qualcosa.*

*E' anche vero che tanti bimbi non erano stati istruiti, né su come fare i compiti a casa, né sulle buone maniere, e subivano i rimproveri dai genitori senza averne alcuna colpa, pensavano, perché i genitori consideravano tutto scontato od erano nervosi, in certi momenti, per la gibigianna che veniva riflessa dal mare.*

*Solo negli ultimi tempi, per meglio comunicare tra genitori e figli, avevano chiamato, da un paese lontano due strani figuri: una fata dagli occhi di mare e un orco buono grande e grosso.*

*Quando questi arrivarono trovarono genitori e bimbi, che, ognuno per la loro parte, stavano arrabbiati e avevano paura, sospettando di tutto e di tutti, dimenticando di risiedere in un luogo magico, tra il mare e la sacra montagna, e di avere tante cose che Dio (quello con la D maiuscola) aveva loro donato per essere felici.*

*Continua tu la storia ...*

---

---

---

---

## 5. Le esercitazioni

Qui di seguito alcune delle esercitazioni ed i giochi di ruolo effettuati in aula, alternati nelle varie giornate, con il coinvolgimento ed il gradimento totale di tutti i partecipanti all'evento formativo.

### 1. Una grande famiglia

#### Obiettivo:

Questa esercitazione è finalizzata all'emergere di una comunicazione sui temi più delicati dell'ambito professionale e alla proposizione di intenti di risoluzione degli stessi.

Partecipanti :il numero dei formandi Tempo :30 minuti

#### Istruzioni.

Distribuire una copia per ciascuno del testo della favola "Una grande famiglia". Cominciare a leggerla e proseguire facendola leggere per brevi tratti ad alcuni tra i presenti, a caso, per tenere desta l'attenzione sulla lettura. Alla fine chiedere di completare la favola, scrivendone in poche righe il finale.

Suddividere le risposte date da ognuno in "ottimistiche, pessimistiche, neutre" e compilare una breve statistica sulla lavagna. Commentare insieme cogliendo alcune delle risposte più significative.

#### Debriefing

La favola esprime, le sensazioni raccolte dai formatori nel corso del loro giro conoscitivo nelle varie sedi del Comune di Termini Imerese e le restituisce, sotto forma di metafora, ai dipendenti, la gran parte dei quali intervistati nella visita, e fonte, quindi, del narrato alla base della stessa favola.

La favola è però aperta, e permette varie possibilità di completamento.

La favola che prima era dei formatori, viene quindi condivisa e anzi diventa proprietà di ogni singolo formando che la soggettivizza. Questo processo, grazie alla metafora, permette l'esprimersi del vissuto di ognuno come emozione, e il raggiungimento della consapevolezza della prospettiva personale in ambito lavorativo.

Quando in un gruppo si lavora con la favola, ciascuno proietta sé in quello che scrive, nella scelta di ciò che racconta, nelle varianti che immette nella storia, che possono riguardare sia la struttura narrativa, sia l'aggiunta o la modifica di particolari, sia la coloritura del linguaggio.

Questa metodologia permette a ciascuno di avere uno spazio in cui esprimere la propria voce e mostra che anche tutti gli altri hanno il proprio spazio. Lo stile di ognuno trova, allo stesso momento, un luogo e un contenimento. C'è posto per tutti, nel rispetto di sé e degli altri.

La favola è qualcosa di familiare da quando si è bambini, e mette tutti a proprio agio. La metafora è inoltre potente strumento evocativo che abbatte le difese razionali e tocca le corde dell'emozione.

Il tema su cui si incentra la favola è la famiglia. Ma l'intento non è quello di presentare una visione paternalistica del rapporto di lavoro con dirigenti che con piglio da libro "Cuore" dispensano con saggezza il bastone e la carota.

Si tratta infatti di una famiglia attuale, dove i figli, molto spesso, ne "sanno" più dei genitori, in cui i ruoli non sono ben definiti e spesso sono ambigui. Dove si mette tutto in discussione e tutto viene fatto in una moderna prospettiva filio-centrica.

Dove i genitori, per quanto volenterosi e competenti, non hanno spesso strumenti per affrontare le nuove situazioni che la mutevole vita contemporanea comporta, e si chiudono a riccio in fortini psicologici.

Una famiglia che permette, a volte, livelli non fisiologici di conflitto estremo, o peggio, regole serrate che non consentono il dissenso e quindi la comunicazione.

## 2. L'aereo invisibile

**Obiettivo:** Dimostrare che, nella **negoziazione**, focalizzando il frame sui **vincoli delle decisioni passate** si resta ingabbiati in una trappola cognitiva.

**Partecipanti:** il numero dei formandi. **Tempo:** Variabile

**Istruzioni.** Il conduttore divide i partecipanti due gruppi ignari e distribuisce due versioni dello stesso caso. Una con un frame che risente dei vincoli del passato e l'altra orientata ad un futuro senza vincoli. Si tratta di scegliere tra due possibili alternative su un investimento che tratta della realizzazione di un aereo invisibile ai radar.

Prima versione:

**Immagini di essere il presidente di una compagnia aerea e di aver investito 10 milioni di euro del bilancio della società in un progetto di ricerca. Lo scopo era quello di costruire un aereo invisibile, cioè non rilevabile dai radar convenzionali. Quando il progetto è realizzato al 90%, lei viene informato che un'altra compagnia inizia la campagna di marketing per il lancio di un aereo invisibile. Inoltre risulta evidente che l'aereo della compagnia concorrente è molto più veloce e molto più economico di quello che la sua compagnia sta costruendo.**

**Investirebbe l'ultimo 10% dei fondi per portare a compimento il progetto dell'aereo invisibile?**

Seconda versione:

**Immagini di essere il presidente di una compagnia aerea e di avere ricevuto da un vostro dirigente un suggerimento. Il suggerimento è di investire l'ultimo milione di euro del budget destinato alla ricerca per produrre un aereo invisibile, cioè non rilevabile dai radar convenzionali. Però un'altra compagnia ha appena iniziato la campagna di marketing per il lancio di un aereo invisibile. Inoltre risulta evidente che l'aereo della compagnia concorrente è molto più economico di quello che la sua compagnia potrebbe costruire.**

**Investirebbe l'ultimo milione di euro dei fondi di ricerca per portare a compimento il progetto dell'aereo invisibile?**

### Debriefing

Nei test effettuati negli USA da alcuni psicologi, alla domanda relativa al primo scenario l'85% del campione rispose che valeva la pena di completare il progetto anche se una volta ultimato, l'aereo sarebbe risultato inferiore a quello della compagnia concorrente. Alla domanda relativa al secondo scenario rispose affermativamente solo il 20% del campione.

La situazione economica descritta dai due scenari è la stessa; in entrambi gli scenari l'aereo commercializzato dalla compagnia concorrente è migliore di quello del protagonista della vicenda. Ciò che li differenzia però è che nel primo sono già stati investiti dei soldi, mentre nel secondo scenario non è stato effettuato alcun investimento.

### 3. Lo stabilimento automobilistico

Obiettivo: Si vuole dimostrare il grande potere del framing (incorniciamento), incentrato sui guadagni o sulle perdite, nel presentare le questioni che richiedono anche decisioni delicate per la **negoziazione**

Partecipanti: Il numero dei formandi

Tempo: Variabile

Istruzioni. Il conduttore divide i partecipanti due gruppi ignari e distribuisce due versioni dello stesso caso. Una con un frame che risente dei vincoli del passato e l'altra orientata ad un futuro senza vincoli. Si tratta di scegliere tra due possibili frame, uno incentrato sui guadagni, l'altro sulle perdite

Prima versione:

**Un importante gruppo automobilistico è stato recentemente colpito da numerose difficoltà economiche che sembra porteranno alla chiusura di tre stabilimenti e al licenziamento di 6000 dipendenti. Il responsabile della produzione sta esplorando diverse alternative per evitare la crisi ed ha prospettato due piani.**

**Piano A: salvataggio sicuro di uno dei tre stabilimenti e di 2000 posti di lavoro;**

**piano B: 1/3 di probabilità di salvare tutti e tre gli stabilimenti e tutti i 6000 posti di lavoro, ma 2/3 di probabilità che non venga salvato nessuno stabilimento e nessun posto di lavoro.**

Seconda versione:

**Un importante gruppo automobilistico è stato recentemente colpito da numerose difficoltà economiche che sembra porteranno alla chiusura di tre stabilimenti e al licenziamento di 6000 dipendenti. Il responsabile della produzione sta esplorando diverse alternative per evitare la crisi ed ha prospettato due piani.**

**Piano A perdita sicura di due dei tre stabilimenti e di 4000 posti di lavoro;**

**piano B 2/3 di probabilità di perdere tutti e tre gli stabilimenti e tutti e 6000 posti di lavoro, ma 1/3 di probabilità che non vada perduto nessuno stabilimento e nessun posto di lavoro.**

#### Debriefing

Prese a due a due le alternative degli scenari presentati sono analoghe, ma nella prima scheda la maggioranza sceglierà la soluzione A, nella seconda la soluzione B.

Il risultato si può spiegare con la teoria del prospetto di Kahneman e Tversky in cui si assume che gli esiti possono venire espressi come guadagni o perdite in relazione a un punto di riferimento neutro, perciò il risultato della preferenza dipende da come l'individuo ha "incorniciato" il problema. Nella prima scheda il dilemma è incorniciato in termini di guadagni o di salvataggio di stabilimenti e posti di lavoro e il punto di riferimento rispetto al quale le opzioni vengono valutate è la possibilità di perdere ogni cosa. Perciò i soggetti tenderanno a scegliere l'opzione sicura come risultato di un comportamento avverso al rischio. Nella seconda scheda invece il dilemma è incorniciato in termini di perdite di stabilimenti e di posti di lavoro, perciò il punto di riferimento attuale è quello di mantenere efficienti tutti e tre gli stabilimenti e al loro posto i 6000 dipendenti. In questo caso i soggetti tenderanno a scegliere l'opzione rischiosa come risultato di un comportamento orientato al rischio.



#### 4. La scorsa settimana

Obiettivo: Possiamo aumentare il nostro livello di felicità attraverso una visione piena di gratitudine, orgoglio e soddisfazione. Questa esercitazione dimostra come le emozioni attuali sono determinati dai pensieri sul passato. Una visione del passato centrata sul rimuginio o sulla ruminazione di passate esperienze ostili e amare può renderci infelici e aumentare le possibilità di **conflitto**.

Partecipanti : il numero dei formandi. Tempo : variabile

Istruzioni. Il conduttore divide i partecipanti due gruppi ignari e distribuisce due versioni dello stesso questionario. Una basata sulla gratitudine, l'altro sul rimuginio.

##### Versione basata sulla gratitudine

**Pensa a quello che è successo l'ultima settimana.**

**Richiama alla mente tre eventi della settimana trascorsa che ti hanno aiutato o ti hanno reso pieno di gioia.**

**Elenca brevemente questi tre eventi sotto.**

**Non dovrai condividere le tue risposte con nessuno. Così, se vuoi, potrai trascriverli sotto in maniera abbreviata o codificata. Nessuno ti chiederà nulla su quello che stai per scrivere.**

1)

2)

3)

##### Versione basata sul rimuginio

**Pensa a quello che è successo l'ultima settimana.**

**Richiama alla mente tre eventi della settimana trascorsa che ti hanno frustrato o ti hanno fatto sentire infelice.**

**Elenca brevemente questi tre eventi sotto.**

**Non dovrai condividere le tue risposte con nessuno. Così, se vuoi, potrai trascriverli sotto in maniera abbreviata o codificata. Nessuno ti chiederà nulla su quello che stai per scrivere.**

1)

2)

3)

Chiedete ai partecipanti di prendersi un paio di minuti per rispondere al questionario relativo ai fatti della scorsa settimana. Rimarcate che il questionario è assolutamente personale e non deve essere mostrato alle persone accanto e che le persone possono scrivere anche dei brevi cenni i cui riferimenti possono essere comprensibili solo a se stessi.

Dopo esservi assicurati che tutti i partecipanti abbiano completato i questionari, chiedete se dopo la compilazione degli stessi si sentano emotivamente meglio o peggio di prima della redazione delle risposte. Chiedete a coloro che si sentono meglio di alzarsi in piedi e a quelli che si sentono peggio di restare seduti. Spiegate che avete dato due versioni del questionario e leggete entrambe le versioni per spiegarne la differenza e indicate quali persone avete coinvolto con l'uno e con l'altro questionario.

##### **Debriefing**

Imbastite una discussione che porti a riflettere sulle emozioni del passato, chiedendo di portare qualche esempio. Questa è un'esercitazione molto delicata che può influenzare negativamente il resto dell'intervento formativo. E' opportuno far parlare i formandi che si sentono peggio e poi riunire tutti in un'altra stanza in cerchio, fare respirare profondamente tutti e fare scuotere braccia e muovere il collo.

Poi, con voce ferma chiedere "ora agirò su di voi singolarmente con una specie di rituale. Vi chiederò di darmi potere su di voi per i prossimi dieci minuti". Il formatore quindi si avvicina a ciascuno, mette le mani sulle spalle e le fa scivolare fino alle mani dicendo "ti tolgo ansia e tristezza".

Procede così con tutti.

## 5 I difetti dell'altro come risorsa

Obiettivo. Attenuare il fastidio provocato dai difetti dell'altro e trasformarlo in risorsa.

Partecipanti: Il numero dei formandi

Tempo : variabile

Istruzioni: Molti sono logorati dal carattere del superiore al lavoro, di alcuni colleghi egoisti, di un amico tirchio, un partner permaloso che in alcune situazioni diventano insopportabili. Spesso partendo da questo fastidio la situazione si ingigantisce e finisce per degenerare. Con questa esercitazione si può cercare di attenuare questa sofferenza e per trasformare il problema in risorsa.

Pensate a qualcuno a voi vicino che ha una caratteristica che vi infastidisce. Concentratevi sul suo atteggiamento che non riuscite proprio a tollerare. Può darsi che sia ipercritico, estremamente avaro, che sia molto disordinato, rabbioso e così via.

Avete focalizzato questa caratteristica?

Ci servono un foglio e una penna. Dividiamo in quattro parti il quadrante e contrassegna moli in questo modo:

1	3
2	4

Facciamo l'ipotesi di avere un partner particolarmente disordinato, e scrivo pertanto tale aggettivo nel quadrante 1. Nel quadrante due inserite il termine che meglio descrive la caratteristica opposta all'essere disordinato. A mio avviso: ordinato. Nel quadrante tre chiedetevi: se questa caratteristica fosse diluita nell'acqua e presa in piccolissima quantità, che tratto caratteriale ne uscirebbe? Come posso definire una persona che è solo in piccola parte disordinata? Possiamo definirla: spensierato. Scriviamolo. Nel quadrante 4 prendiamo quanto scritto nella casella 2 e chiediamoci: se essere ordinati fosse una caratteristica aumentata fino a diventare eccessiva, come potremmo definirla? A mio parere una persona eccessivamente ordinata rischia di divenire rigida. Abbiamo così compilato la tabella.

1 disordinato	3 spensierato
2 ordinato	4 rigido

La restituzione psicologica è la seguente.

Si comincia dal quadrante 2. Sei un tipo che ama essere ordinato e (quadrante 1) ti infastidisce chi è disordinato. Attento però! Cerca di cogliere in chi è disordinato il fatto che sa anche essere spensierato (quadrante 3). Coltivando quest'ultima caratteristica eviterai al tuo atteggiamento ordinato di diventare eccessivamente rigido (quadrante 4).

Quindi impara da 1 a essere 3 così il tuo lato 2 non diventerà 4

## **6. Analisi delle cause del conflitto e valutazione delle attività d'aula**

Al termine del corso, sulla base della relazione finale e delle indicazioni scaturite direttamente dai formatori, si possono effettuare alcune importanti valutazioni sulle attività d'aula e sui numerosi feed back che ne sono derivati.

Come specificato nella slide n.3 i conflitti possono essere intrapersonali e interpersonali.

Anche se inizialmente i formandi erano orientati ad attribuire alla situazione professionale i loro problemi, già dalle prime battute è emerso che gran parte di loro si portavano da casa un pacchetto di "doleances" che riversavano al lavoro, su colleghi e attività svolte.

### **I problemi intrapersonali si possono suddividere in tre grandi sottogruppi:**

#### **1) Il problema del lavoro che manca a parenti molto intimi, come il marito o i figli.**

Si tratta, spesso, di persone che lavoravano alla Fiat o nell'indotto ed hanno subito uno tsunami familiare devastante e non ben socialmente considerato. E' una situazione contingente, locale, dovuta allo stretto rapporto storico Fiat-Termini Imerese.

**2) Il problema delle "vittime della legge Fornero",** che, prossimi alla pensione, quando avevano già pregustato il "buen ritiro", si sono visti posticipare notevolmente i tempi di permanenza nella pubblica amministrazione. Considerano la cosa un'immensa ingiustizia e hanno dichiarato interiormente guerra allo Stato e a tutto ciò che lo rappresenta. Sono spesso donne con reali disturbi psicosomatici che imputano alla situazione.

#### **3) Il problema dei precari non stabilizzati.**

Sono relativamente giovani, sposati e con figli, alcuni "precari" da vent'anni, che attendono giorno dopo giorno, mese dopo mese, anno dopo anno, la stabilizzazione. Hanno investito tutto su questo. E non vedono altre strade nella loro mente. La spending review generale, con la possibilità che vengano licenziati da un momento all'altro, li fa sentire cronicamente depressi. Spesso sono dotati di talento e fanno con lena il loro lavoro.

Infine è normale, e personalmente è stata riscontrata dai formatori, un'alta percentuale di persone che hanno problemi sentimentali, che hanno subito un abbandono, un divorzio, ecc. e che riversano sempre sul lavoro la loro dipendenza emotiva.

### **I problemi interpersonali lavorativi invece si possono ascrivere a tre grandi cause.**

**La prima è dovuta alla divisione di chi lavora all'interno del Comune di Termini Imerese in tre grandi macroaree: l'area della politica,** che comprende consiglieri ed assessori e, un po' più super partes, il sindaco, **l'area dei dirigenti,** e **l'area dei dipendenti.**

Le tre aree non comunicano funzionalmente, perché hanno paura l'una delle altre, delle azioni, delle ritorsioni, degli interessi di parte di ognuno.

### **I dipendenti temono i dirigenti e i politici, i dirigenti temono i dipendenti e i politici, i politici temono i dirigenti e i dipendenti.**

Ogni tanto si fanno delle alleanze tra individui delle macroaree, che vengono visti dal resto del gruppo di appartenenza degli stessi individui come dei "tradimenti".

D'altronde le alleanze vengono fatte non nell'interesse della macchina intera, ma del singolo.

**La seconda è la totale mancanza del senso del gruppo.** Vi è presente uno spiccato senso dell'individualità.

Non si fa gruppo all'interno della macroarea che dovrebbe avere problemi analoghi, non si fa gruppo all'interno di un Settore, non si fa gruppo nemmeno all'interno di una stessa stanza, e ci si guarda in cagnesco, pronti ad esplodere per una pratica o una parola.

Eppure il Comune presenta, come rilevato dai formatori, fior di intelligenze e professionalità, a qualunque livello!

**La terza causa di conflitto è la mancanza di una leadership organizzativa.**

Forse per la paura di cui si parlava sopra, forse per la mancanza di carisma. Il risultato è l'ambiguità di cui si parla dalla slide 12 alla 14, associata sia al dominio (regole fisse uguali per tutti), sia alla relazione (chi comanda chi, nel senso di organizzazione).

**Il conflitto a Termini Imerese, quindi, è causato una cattiva comunicazione**, che non fa emergere in maniera sana il dissenso. Come espresso alla slide 29, esiste un conflitto funzionale, che si accompagna ad alta produttività e va favorito dalla dirigenza con "incendi controllati".

Il corso è stato una grande occasione per il personale per parlare, sfogare il malcontento e il proprio punto di vista, per confrontarsi, per piangere, per gridare, per arrabbiarsi, per chiedere scusa, per chiedere, per comunicare... semplicemente. Tutti sono stati sollecitati e aiutati a dire la propria, tutti hanno tirato fuori rospi inaspettati, tutti sono stati coinvolti, in un momento di catarsi generale. Molti hanno chiesto a gran voce il ripetersi di momenti analoghi, paventando il fatto che "tutto finisca qui".

**La valutazione del corso dimostra il generale gradimento dell'azione formativa.**

Dai dati aggregati traspare che anche nel 2014 il corso di formazione in materia di conflitto e negoziazione ha avuto punte altissime di gradimento, nettamente superiori agli altri corsi organizzati dall'ente.

In scala da 1 a 5 di livello di gradimento, per ciascun formatore, abbiamo rilevato: contenuti del corso 4,12 e 4,39; valutazione dei formatori 4,48 e 4,71; informazioni, stimoli e utilità 4,11 e 4,31. Molte le osservazioni propositive da parte dei discenti nei questionari, con richiesta generalizzata di continuare il percorso intrapreso.

**Eppure ci sono state punte di dissenso. Pochi individui hanno attaccato i formatori a spada tratta**, spesso senza alcun appiglio prodromico. Tali persone rientravano statisticamente in un gruppo omogeneo. Laureati, da tanto tempo nell'Amministrazione Comunale, non ricoprenti né il ruolo di Dirigenti né di alte posizioni funzionali e, singolarità statistica, coniugati/e con dipendenti che lavorano nella stessa Amministrazione Comunale.

Il dissenso in qualche caso è stato talmente aspro e persistente che è stato placato dagli altri formandi infastiditi dal troppo tempo preso per trattare questioni soggettive non interessanti per gli altri e dalla veemenza con cui le stesse questioni venivano affrontate dagli interessati. L'azione di risoluzione del formatore è quindi stata non necessaria.

## ***7. Ricadute e risultati dell'intervento formativo e proposte per valutarne l'impatto.***

Le ricadute della somministrazione del corso ai dipendenti sono state immediate.

Innanzitutto nella totalità delle conclusioni delle favole si riscontra uno **spostamento del cosiddetto "locus of control"**, cioè la modalità con cui un individuo ritiene che gli eventi della sua vita siano prodotti da suoi comportamenti o azioni, oppure da cause esterne indipendenti dalla sua volontà.

**Mentre in passato la totalità dei formandi credeva che gli eventi della vita fossero frutto di fattori esterni, professionali o meno, con l'attribuzione a determinate figure o eventi ingovernabili (dirigenti, Stato, fortuna o sfortuna, crisi, ecc.), ora, gli stessi soggetti attribuiscono i loro successi o insuccessi a fattori direttamente collegati all'esercizio delle proprie abilità, volontà e capacità.**

Il secondo evento riscontrabile, già in fase di progettazione del corso, dopo i colloqui all'interno dei settori, è il **grande desiderio di partecipazione all'evento formativo da parte dei Dirigenti (quattro su cinque).**

Fatto di assoluta novità, non solo per il Comune di Termini Imerese, ma per la quasi totalità delle Amministrazioni pubbliche presso le quali i formatori – come riferito dagli stessi - hanno operato (Ministero delle Finanze, Guardia Costiera, vari Comuni siciliani, Corpi di Polizia Municipale, ecc.). Tanto da rendere possibile e auspicabile un ulteriore intervento su comunicazione, leadership e conflitto anche per i Dirigenti.

**Ulteriore ricaduta, immediata, dell'intervento, di cui si è avuta contezza durante le giornate formative, è stata l'estremo gradimento delle tecniche psicologiche per evitare "l'aggancio" nocivo nei giochi psicologici.**

L'analisi del triangolo di Karpman come modello esemplare del gioco psicologico è stato seguito con particolare interesse. L'altra tecnica che ha avuto grande successo perché personalizza il tema dell'aggancio è stata sperimentata nell'esercitazione "i difetti dell'altro come risorsa", in cui si dimostra che il difetto che più odiamo nell'altro è spesso indicativo (se preso con le relative cautele e modalità) di qualcosa che ci manca e che possiamo sfruttare per evolverci.

Infine si è notata la **voglia di ulteriori incontri, tavole di discussione anche con i dirigenti e con la politica, e sedute singole e di gruppo di counseling aziendale per migliorare il clima e per l'empowerment personale e di gruppo.**

## **8. Conclusioni**

Al termine dell'intervento formativo la domanda diffusa e forte è stata, comunque, quella di non finire tutto con il corso di formazione.

Una idea potrebbe essere quella della redazione di proposte dei dipendenti, sul modello dei "cahiers de doléances prerivoluzionari, che possano aggregarsi e i cui temi vengano discussi sul piano emotivo, amministrativo e politico, con la proposizione di ipotesi di risoluzione.

Certamente il tema del conflitto e della sua risoluzione sarà anche nel 2015 ripreso ed ulteriormente approfondito, perché la Grande Famiglia del Comune di Termini Imerese ha preso atto che ci sono problemi di comunicazione, ma che dentro di noi è possibile trovare le risorse per la loro risoluzione ed per il miglioramento del clima aziendale.

Concludiamo con la puntata di apprezzamento autografa apposta dal Sindaco di Termini Imerese a margine della relazione finale dei formatori: *"Dirig. 1° Sett. : mi sembra un ottimo report. Facciamo nota congiunta di apprezzamento e coinvolgiamoli nel futuro !"*.

***.....E se lo dice anche il Sindaco....beh...forse è stato fatto un buon lavoro !***

**Il Dirigente del Settore Affari Istituzionali e Generali  
(Dr. Antonio Calandriello)**

## APPENDICE

Concludiamo con una carrellata di conclusioni della favole trascritte dai dipendenti nella scheda, da cui si evince, da un lato, comunque l'interesse per il tema, dall'altro le visioni, ottimistiche, pessimistiche o neutrali sul tema del conflitto e sulla sua eventuale risoluzione da parte del personale del Comune di Termini Imerese.

### **Conclusioni della favola divise per argomento:**

#### **Contro i dirigenti**

- I genitori aspiravano a cose grandi e non pensavano alle cose semplici che avrebbero fatto felici i bimbi.
- A questo punto l'Orco e la Fata rinunciarono all'impresa per non essere costretti ad allontanare tutti i genitori – tranne il primo e il terzo.
- Bisogna sapere ascoltare i figli, essere più presenti e cercare di avere un buon dialogo con essi, per evitare di trasmettere loro le proprie sensazioni negative.
- La fata prese il posto del padre scomparso tra i dirupi, comunicando con la famiglia, l'orco si occupò dei bambini facendoli comunicare tra loro.
- L'orco si mangia i genitori e la fata si occupa dei bambini e dei loro bisogni.

#### **A favore dei dirigenti**

- Il genitore più equilibrato invitò gli altri dicendo loro di fare giocare insieme i bambini tra loro, in modo tale da scambiare i propri bagagli educativi.

#### **Comunicativi**

- Le due figure (l'Orco e la Fata) comunicarono con tutti loro facendo dei colloqui singoli, dicendo loro di essere se stessi e di ascoltare i problemi e i bisogni degli altri.
- Un giorno decisero di riunirsi tutti presso un grande tavolo rotondo cercando di risolvere tutti i problemi discutendoli e affrontandoli insieme.
- La fata e l'orco con le loro arti magiche riuscirono ad aprire le menti sia dei genitori che dei bambini facendo loro comprendere come collaborando tutti insieme, anziché litigando, si ottiene il bene di tutti e si può vivere felici e contenti.

#### **Assertivi**

- I figli diventarono grandi e sostituirono i genitori.
- Con l'intervento della fata e dell'orco, genitori e figli prendono coscienza ciascuno delle proprie capacità e volontà, prendendo strade diverse e disgregando la grande famiglia.

#### **Anassertivi**

- Comunque, i genitori e i bambini hanno sempre bisogno di loro (l'Orco e la Fata).
- Durante gli incontri con la fata e l'orco buoni tutti erano attenti nell'ascoltare i loro consigli e sembravano rasserenati. Quando tornavano ad essere soli nel loro quotidiano tornavano ad essere tristi e arrabbiati.
- Siamo tutti limitati e tutti bisognosi di amare ed esser amati.

#### **Contro i formatori**

- ...invece era una bellissima famiglia con le paure e le contraddizioni di tutte le famiglie. Non occorre l'intervento della fata o dell'orco.
- Allora la fata e l'orco trasformarono loro in tanti Peppa Pig, che era l'immagine di ciò che erano ormai diventati, dato che non apprezzavano ciò che avevano.
- La fata e l'orco non risolsero i problemi familiari. I genitori cacciarono le due figure e cercarono di risolvere i problemi da soli.

#### **A favore dei formatori**

- Alla fine la fata e l'orco riuscirono con le loro parole a fare passare rabbia e paura.
- La fata si occupò della cura dei bimbi, insegnando loro ad essere felici tutti insieme. L'orco dialogò con i genitori comunicando loro i comportamenti da adottare per essere affabili con i bimbi e per raggiungere gli scopi.

#### **Razionali**

- Che strana famiglia. Per me "famiglia" ha tutto un altro significato



### Pessimisti

-Nonostante gli sforzi della fata e dell'orco non cambiò nulla, perché nessuno riuscì a guardare in fondo al proprio cuore e a predisporre verso gli altri, a partire dai genitori che non avevano dato il buon esempio.

### Catastrofici

- E vissero tutti infelici e scontenti.

- La fata dagli occhi di mare cucinò i bimbi e l'orco li mangiò. I genitori finalmente liberi andarono a pescare.

- E' una storia surreale. Caro Professore, purtroppo ci avviamo alla catastrofe planetaria e nessuno sembra accorgersene. Bravi continuiamo a raccontare storielle!

### Gattopardeschi

-Tutto cambia per non cambiare niente.

### Propositivi

-L'orco e la fata decisero di eleggere un capo tra i bambini e un altro tra i genitori, che ogni giorno, di comune accordo, avrebbero dovuto decidere una regola ed una cosa divertente da fare insieme.

### Edonisti

-Un figlio adottato lo aveva capito (che risiedevano in un luogo magico e di possedere tante cose che Dio, quello vero, aveva donato loro) e spesso si spostava in terrazza ad ammirare il mare e per questo accettava di buon grado la presenza della fata con gli occhi di mare (soprattutto) e dell'orco buono grande e grosso.

## **Assetto organizzativo della funzione formazione al Comune di Termini Imerese (da Piano annuale formazione personale 2013)**

**Segretario Generale**, che promuove e dà le direttive in ordine ai piani di sviluppo e di formazione di tutto il personale comunale, orientando le scelte strategiche relative ai processi formativi.

**Dirigente del I Settore**, che è responsabile della progettazione, programmazione, realizzazione e valutazione dei piani di formazione del personale, sia del comparto che della dirigenza, nonché della individuazione e realizzazione delle metodologie di analisi dei fabbisogni formativi e della formalizzazione degli accordi, in materia di formazione, con le OO.SS.

**Ufficio di Staff del Dirigente del I Settore**, che svolge funzione di supporto per la definizione del piano di sviluppo e formazione del personale, abbracciando tutte le nuove competenze in materia di analisi dei fabbisogni, progettazione, pianificazione, organizzazione, gestione, erogazione e valutazione delle attività formative dei dipendenti comunali.

**Ufficio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo**, che fornisce tutte le informazioni utili per la individuazione delle banche dati di personale da mandare a formazione e supporta il Dirigente per la gestione dei capitoli di spesa destinati alla formazione e le procedure di individuazione di docenti da utilizzare nell'ambito degli interventi formativi.

**Referenti formativi**: n. 6 dipendenti, appartenenti a ciascun settore, che coadiuvano il I° Settore ed il proprio dirigente nelle attività di analisi ed individuazione dei fabbisogni formativi **(N.B. ancora da attivare)**

**Organizzazioni Sindacali**, con le quali verrà condiviso annualmente il piano di formazione del personale, secondo quanto previsto dal CCNL del Comparto Regioni ed Autonomie Locali. Al riguardo viene istituito un tavolo tecnico al quale partecipa n. 1 rappresentante, uno per ogni sigla sindacale, designato nell'ambito delle OO.SS. territoriali e/o R.S.U., che due volte l'anno, nel mese di giugno e nel mese di novembre, si confronterà con il Segretario Generale ed il Dirigente del I Settore per il monitoraggio dell'andamento del piano di formazione e per eventuali suggerimenti migliorativi e/o proposte d'integrazione.

**Dirigenti Comunali**, i quali, ai sensi della Direttiva Frattini sulla formazione e valorizzazione del personale pubblico e della normativa vigente, sono da considerarsi i responsabili della gestione e della crescita professionale dei propri dipendenti. Sono i principali interlocutori dell'Ufficio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo e dell'Ufficio di Staff del Dirigente del I Settore per la individuazione dei fabbisogni formativi.

**Dipendenti comunali**, soggetti per i quali la formazione è pensata e programmata, con l'obiettivo di migliorarne le prestazioni professionali. Sono da coinvolgere anche in sede di individuazione del fabbisogno formativo, previa analisi condotta a mezzo questionari.

**Dal 2013 sul sito del Comune è operativo un apposito link "Formazione del personale" dove sono pubblicati i Piani di Formazione, i calendari dei corsi con i partecipanti, le slides ed i materiali didattici.**