



**VALORE P.A. 2024**

# ***DAL CONFLITTO AL CONFRONTO***

## ***L'Arte di Fare Squadra***

***Durata 50 ore***

***CORSO DI 1° LIVELLO***

**AREA TEMATICA:** lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - gestione delle relazioni e dei conflitti (I livello)

*Università per Stranieri di Perugia in collaborazione con il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica*

## **Indice**

- 1. Il corso**
- 2. Obiettivi**
- 3. Struttura del Corso**
- 4. Moduli formativi**
- 5. Metodologie didattiche**
- 6. *Faculty* del Corso**
- 7. Attestazione**

## 1. IL CORSO

Le risorse umane rappresentano un elemento sempre più strategico all'interno della PA e la loro corretta gestione e valorizzazione diventa un fattore determinante per garantire sviluppo all'intero sistema paese.

Tutti noi ci siamo confrontati con il cambiamento provocato dall'emergenza pandemica che ha determinato una profonda trasformazione organizzativa sulle modalità di lavoro, producendo impatti ad ogni livello, modificando relazioni, procedure, prassi, organigrammi, funzioni.

Lo smart working, infatti, è entrato nelle nostre case come nuova modalità di lavoro, ma a qualche anno di distanza cosa ne resta? Quale è stata la sua evoluzione all'interno della PA? Abbiamo sviluppato capacità di *change management*? Abbiamo le conoscenze e gli strumenti giusti per governarlo?

Il ritorno alla "normalità" non è stato un ritorno al passato, ma anzi una spinta verso una realtà trasformata che richiede ancor più capacità nella gestione del cambiamento e in particolare nella gestione delle risorse umane (HR Management). Una realtà dove le relazioni e la comunicazione sono ancora più complicate dalla continua alternanza tra attività in presenza e a distanza, dove il conflitto è amplificato dall'interazione tra reale e digitale. Da questo contesto nasce l'idea del corso "Dal Conflitto al Confronto – L'arte di Fare Squadra"

Questo corso di formazione è rivolto a coloro che in questa nuova fase intendono sviluppare competenze per analizzare e creare le condizioni di benessere organizzativo, di motivazione, di valorizzazione e di crescita professionale delle risorse umane in maniera efficace ed efficiente.

Il corso di primo livello si propone di potenziare le competenze delle figure con ruoli di responsabilità all'interno delle organizzazioni pubbliche, orientandole al cambiamento, alla valorizzazione dei collaboratori, alla promozione di una comunicazione efficace all'interno dei gruppi di lavoro così da favorire una sana gestione dei conflitti per migliorare la qualità delle relazioni professionali ed interpersonali all'interno delle squadre di lavoro.

Inoltre, di fronte alla crescente complessità del sistema, il corso è strutturato per fornire ai partecipanti le competenze necessarie a valorizzare le potenzialità conoscitive, emotive e relazionali prevenendo e affrontando correttamente le possibili situazioni di conflitto, demotivazione, stress psico-fisico durante l'espletamento dei propri compiti anche in relazione con gli stakeholders esterni.

In tal senso la parte finale del corso è dedicato alla negoziazione dei conflitti, in ottica preventiva.



## 2. OBIETTIVI

Il corso è rivolto al comparto amministrativo e persegue la Direttrice di Sviluppo SEMPLIFICAZIONE, in particolare l'Obiettivo Strategico "Coordinare le attività svolte anche tra più PA" nell'area tematica "Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - gestione delle relazioni e dei conflitti".

I moduli didattici intendono perseguire i seguenti *obiettivi specifici*:

- Costruire il gruppo di lavoro per motivare i collaboratori e sostenere il cambiamento organizzativo all'interno della PA;
- Apprendere e sperimentare tecniche e procedure per rafforzare l'efficacia operativa dei gruppi di lavoro in presenza e a distanza, così da migliorare l'efficienza dell'impiego delle risorse umane;
- Migliorare le relazioni interne al gruppo di lavoro per ridurre il conflitto e sviluppare un clima favorevole alla creatività, propositività, innovazione;
- Favorire la capacità di relazione con gli stakeholders esterni anche attraverso l'uso degli strumenti digitali.

Per raggiungere gli obiettivi sopraelencati, le lezioni alterneranno momenti teorici a momenti pratici, durante i quali ci saranno esercitazioni di gruppo finalizzate all'applicazione delle nozioni trattate. Tale approccio ottimizzerà l'apprendimento da parte dei corsisti e, tramite simulazioni di problematiche reali, li guiderà nella gestione dei rapporti all'interno della propria organizzazione di appartenenza.

Il percorso formativo è stato progettato per lo svolgimento mediante didattica frontale in presenza.



### 3. LA STRUTTURA DEL CORSO

Struttura: il corso della durata complessiva di **50 ore**.

Giornate	DOCENTI	ARGOMENTI DA TRATTARE	MODULI	DURATA IN ORE
1)	Prof. Rolando Marini (docente/coordinatore)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentazione del corso.</li> <li>-Organizzazione e comunicazione.</li> <li>-Comunicazione interna e comunicazione esterna nella pubblica amministrazione.</li> <li>-Modelli organizzativi e comunicazione: dalla gerarchia alla rete.</li> <li>-Il lavoro in gruppo e per obiettivi-progetti.</li> <li>-Cultura organizzativa, identità e forme di comunicazione.</li> <li>-Leadership organizzativa: trasformazioni e conseguenze.</li> <li>-Organizzazione del lavoro e mezzi di comunicazione: dall'informale al digitale.</li> </ul>	1-La connessione tra lavoro, organizzazione e comunicazione	4
2)	Dott.ssa Margherita Pera	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gli stadi di sviluppo del gruppo: come riconoscerli e come gestirli.</li> <li>-Gli obiettivi: come definirli con accuratezza e chiarezza.</li> <li>-La motivazione: automotivazione e motivazione esterna; il processo di delega.</li> <li>-La comunicazione: il significato dell'ascolto, i peccati dell'ascolto; gli stili comunicativi/relazionali; il feedback costruttivo; gli ostacoli all'efficacia comunicativa.</li> </ul>	2-Elementi fondamentali per la gestione del gruppo di lavoro	10
3)				
4)	Dott.ssa Margherita Pera	-Smart working, dalla teoria alla pratica: caratteristiche e buone pratiche.	2-Elementi fondamentali per la gestione del gruppo di lavoro	1
	Dott.ssa Cristina Gaggioli	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fondamenti del lavoro di gruppo: ruoli e dinamiche.</li> <li>-Competenze personali per una collaborazione efficace.</li> <li>-Le fasi evolutive di un gruppo: analisi del modello di Kurt Lewin.</li> <li>-Lavoro di gruppo a distanza: nuove sfide e opportunità.</li> <li>-Strumenti digitali per la collaborazione e la condivisione del lavoro.</li> </ul>	3-Competenze e strumenti digitali per il lavoro in gruppo	3



Giornate	DOCENTI	ARGOMENTI DA TRATTARE	MODULI	DURATA IN ORE
5)	Prof. Nicola Donti	-Dal lavoro di gruppo al gruppo di lavoro: le dinamiche di gruppo.	4-L'arte di fare squadra: elementi di team working	8
6)		-Prestazioni individuali e prestazioni del team. -L'importanza del feedback: elementi di comunicazione efficace. -Diventare agente di cambiamento: conoscere sé stessi per capire gli altri.		
7)	Dott.ssa Annarita Pitruzzella	-Cenni su usi e funzionalità delle Intranet -I social come strumento di gestione e coordinamento dei gruppi intra organizzativi: whatsapp, telegram, facebook. -Le mailing list. -Altri tool per la collaborazione: slack, asana, zoom, trello ed altri	5-Il digitale nella gestione dei gruppi. Strumenti e funzionalità utili	8
8)	Prof. Rolando Marini	-Dalla mansione al progetto. -Il lavoro di gruppo come interazione tra culture e linguaggi. -Il confine si allarga: l'organizzazione come rete. I rapporti con stake-holders, collaboratori esterni, consulenti e agenzie esterne.	6- Reti di collaborazione: strategie di relazione e comunicazione	2
	Dr. Matteo Gerli	-Il problema dei linguaggi specialistici. -Lo scambio di dati e informazioni. -Strategie di adattamento. -Il confronto tra professioni: culture, logiche e linguaggi in interazione.		2
	Prof. Marco Mazzoni	-Relazioni pubbliche e competenze di comunicazione e collaborazione con entità esterne (altre amministrazioni, agenzie e professionisti). -Il rapporto con gli stakeholders tra fiducia e negoziazione.		2
	Prof. Rolando Marini Dr. Matteo Gerli	Esercitazione: simulazione di un team inter-professionale.		2

Giornate	DOCENTI	ARGOMENTI DA TRATTARE	MODULI	DURATA IN ORE
9)	Prof. Antonio Allegra	-Post-verità e disinformazione: come l'era digitale ha cambiato la percezione della realtà. -La radicalizzazione nell'era digitale. -Algoritmi e bolle informative. -Dalla disinformazione alla polarizzazione: come il digitale alimenta le divisioni.	7-Il conflitto nel tempo digitale: radicalizzazioni e post-verità	4
10)	Prof. Nicola Donti	-Gestione dei conflitti: riconoscerli, definirli e risolverli. -Riconoscere il conflitto per prevenirlo. -Gestione costruttiva dei conflitti. -Arte della negoziazione e della mediazione.	8-Prevenire è meglio che curare: la gestione dei conflitti	4
			<b>Totale ore</b>	<b>50</b>

#### 4. I MODULI FORMATIVI

##### MODULO 1. LA CONNESSIONE TRA LAVORO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE (4 ORE)

**Docente: Prof. Rolando Marini, coordinatore scientifico**

Il modulo propone una ricognizione di base dei concetti e delle problematiche relative ai cambiamenti che hanno portato le organizzazioni (enti pubblici e imprese) ad adottare modelli operativi che superano la concezione gerarchica, valorizzando il lavoro di gruppo e la costituzione di reti di collaborazione.

- Presentazione del corso
- Organizzazione e comunicazione.
- Comunicazione interna e comunicazione esterna nella pubblica amministrazione.
- Modelli organizzativi e comunicazione: dalla gerarchia alla rete.
- Il lavoro in gruppo e per obiettivi-progetti.
- Cultura organizzativa, identità e forme di comunicazione.
- Leadership organizzativa: trasformazioni e conseguenze.
- Organizzazione del lavoro e mezzi di comunicazione: dall'informale al digitale.



## **MODULO 2. ELEMENTI FONDAMENTALI PER LA GESTIONE DEL GRUPPO DI LAVORO (11 ORE)**

**Docente: Dott.ssa Margherita Pera**

Il terzo modulo del corso è dedicato alla tematica della gestione dei gruppi di lavoro che è un aspetto chiave per la gestione delle risorse umane ed è fondamentale per promuovere e mantenere il benessere organizzativo. Varie sono le competenze richieste per guidare i gruppi in un'ottica di benessere, efficienza ed efficacia. Questa parte del corso si pone l'obiettivo di rendere i partecipanti e le partecipanti maggiormente consapevoli delle competenze già da loro sviluppate e di quelle da sviluppare, avviando un processo di autoconoscenza e miglioramento.

Il modulo tratterà le seguenti tematiche:

- Gli stadi di sviluppo del gruppo: come riconoscerli e come gestirli.
- Gli obiettivi: come definirli con accuratezza e chiarezza.
- La motivazione: automotivazione e motivazione esterna; il processo di delega.
- La comunicazione: il significato dell'ascolto, i peccati dell'ascolto; gli stili comunicativi/relazionali; il feedback costruttivo; gli ostacoli all'efficacia comunicativa.
- Smart working, dalla teoria alla pratica: caratteristiche e buone pratiche.

La metodologia utilizzata sarà di tipo partecipativo: alternerà teoria a esercitazioni pratiche, *role playing*, questionari auto-valutativi e filmati.

## **MODULO 3. COMPETENZE E STRUMENTI DIGITALI PER IL LAVORO DI GRUPPO (3 ORE)**

**Docente: Dott.ssa Cristina Gaggioli**

Nel contesto professionale moderno, il lavoro di gruppo è diventato una competenza essenziale, soprattutto con l'integrazione crescente degli strumenti digitali che facilitano la collaborazione anche a distanza. Questo quarto modulo si propone di fornire una comprensione approfondita delle dinamiche che regolano il lavoro collaborativo. L'obiettivo principale del modulo è permettere ai partecipanti di apprendere e sperimentare tecniche e strategie che rafforzino l'efficacia operativa all'interno dei gruppi di lavoro, migliorando così l'efficienza complessiva nell'impiego delle risorse umane. Nel corso del modulo, esploreremo inizialmente le basi del lavoro di gruppo, partendo dalla definizione dei ruoli all'interno di un gruppo e dalla comprensione di come ciascuno possa contribuire in modo significativo al successo comune. Verranno inoltre analizzate le diverse fasi della vita di un gruppo secondo il modello di Kurt Lewin, che permette di comprendere come un gruppo si sviluppa, affrontando eventuali sfide e superando i conflitti. Affronteremo anche il tema del lavoro di gruppo a distanza, esaminando cosa cambia nelle modalità di interazione e quali competenze

diventano cruciali per gestire con successo persone dislocate in diversi luoghi. In questo contesto, sarà fondamentale esplorare gli strumenti digitali più efficaci per la condivisione delle informazioni e la gestione delle attività. Sviluppare competenze in questo ambito permetterà di mantenere un clima di lavoro sereno e produttivo, essenziale per il successo di ogni progetto di gruppo.

Il modulo tratterà i seguenti argomenti:

- Fondamenti del lavoro di gruppo: ruoli e dinamiche
- Competenze personali per una collaborazione efficace
- Le fasi evolutive di un gruppo: analisi del modello di Kurt Lewin
- Lavoro di gruppo a distanza: nuove sfide e opportunità
- Strumenti digitali per la collaborazione e la condivisione del lavoro

#### **MODULO 4. L'ARTE DI FARE SQUADRA: ELEMENTI DI TEAM WORKING (8 ORE)**

**Docente: Prof. Nicola Donti**

Il quinto modulo del corso si focalizzerà sulla gestione efficace dei propri collaboratori e in particolare sull'importanza per il leader del gruppo di conoscere come poter attivare la loro motivazione. Alla luce di questo, le persone possono diventare il vero valore aggiunto dell'organizzazione se si conoscono le loro aspettative, i loro bisogni e se vengono create le giuste condizioni. Grazie allora giusta motivazione il collaboratore conquista gli obiettivi, acquisisce una percezione di efficacia sempre maggiore ed è pronto a lanciarsi alla conquista di obiettivi ancora più ambiziosi, indispensabile quindi conoscere quali azioni e quali strumenti possono attivare l'atteggiamento giusto e di conseguenza i comportamenti più efficaci.

Gli argomenti affrontati saranno i seguenti:

- Dal lavoro di gruppo al gruppo di lavoro: le dinamiche di gruppo.
- Prestazioni individuali e prestazioni del team.
- L'importanza del feedback: elementi di comunicazione efficaci.
- Diventare agente di cambiamento: conoscere sé stessi per capire gli altri.

#### **MODULO 5. IL DIGITALE NELLA GESTIONE DEI GRUPPI. STRUMENTI E FUNZIONALITA' UTILI (8 ORE)**

**Docente: Prof.ssa Annarita Pitruzzella**

Il sesto modulo affronterà la tematica inerente le azioni e gli strumenti per attivare la motivazione dei collaboratori attraverso gli strumenti digitali.





I principali temi trattati saranno i seguenti:

- Cenni su usi e funzionalità delle Intranet aziendali.
- I social come strumento di gestione e coordinamento dei gruppi intra organizzativi: whatsapp, telegram, facebook.
- Le mailing list.
- Altri tool per la collaborazione: slack, asana, zoom, trello ed altri.

## **MODULO 6. RETI DI COLLABORAZIONE: STRATEGIE DI RELAZIONE E COMUNICAZIONE (8 ORE)**

**Docenti: Prof. Rolando Marini, Dott. Matteo Gerli e Prof. Marco Mazzoni**

Il modulo affronta il problema della collaborazione interprofessionale, sia interna che esterna ad un ente, fornendo indicazioni sui motivi che possono generare difficoltà di interazione e sulle possibili strategie di adattamento.

Il temi trattati saranno i seguenti:

- Dalla mansione al progetto.
- Il lavoro di gruppo come interazione tra culture e linguaggi.
- Il confine si allarga: l'organizzazione come rete. I rapporti con stake-holders, collaboratori esterni, consulenti e agenzie esterne.
- Il problema dei linguaggi specialistici.
- Lo scambio di dati e informazioni.
- Strategie di adattamento.
- Il confronto tra professioni: culture, logiche e linguaggi in interazione.
- Relazioni pubbliche e competenze di comunicazione e collaborazione con entità esterne (altre amministrazioni, agenzie e professionisti).
- Il rapporto con gli stakeholders tra fiducia e negoziazione.

Esercitazione: simulazione di un team inter-professionale.

## **MODULO 7. IL CONFLITTO NEL TEMPO DIGITALE: RADICALIZZAZIONI E POST-VERITA' (4 ORE)**

**Docente: Prof. Antonio Allegra**

Nel tempo digitale, il conflitto assume nuove forme, amplificate dalla rapida diffusione di informazioni attraverso i social media e altre piattaforme online. La radicalizzazione delle opinioni avviene spesso in modo accelerato, grazie agli algoritmi che spingono contenuti polarizzanti e confermano i pregiudizi degli utenti. Questo fenomeno è strettamente legato alla post-verità, in cui



le emozioni e le convinzioni personali contano più dei fatti oggettivi. Le fake news si diffondono rapidamente, creando distorsioni nella percezione della realtà. Il conflitto digitale diventa quindi non solo uno scontro di opinioni, ma un'arena in cui la verità è manipolabile e spesso secondaria rispetto alla narrazione che cattura l'attenzione del pubblico. Tutto ciò non può non avere ricadute sul modo in cui ciascuno di noi gestisce le interazioni con gli altri.

Il modulo tratterà le seguenti tematiche:

- Post-verità e disinformazione: come l'era digitale ha cambiato la percezione della realtà.
- La radicalizzazione nell'era digitale.
- Algoritmi e bolle informative.
- Dalla disinformazione alla polarizzazione: come il digitale alimenta le divisioni.

## **MODULO 8. PREVENIRE E' MEGLIO CHE CURARE: LA GESTIONE DEI CONFLITTI (4 ORE)**

**Docente: Prof. Nicola Donti**

In qualsiasi contesto lavorativo o sociale, i conflitti sono inevitabili. Differenze di opinioni, aspettative e personalità possono facilmente trasformarsi in tensioni e incomprensioni. Tuttavia, la capacità di gestire e prevenire i conflitti non solo migliora l'ambiente di lavoro, ma rafforza anche le relazioni interpersonali e favorisce la collaborazione.

Il modulo formativo "Prevenire è meglio che curare: la gestione dei conflitti" è stato concepito per fornire ai partecipanti gli strumenti e le strategie necessarie per affrontare e risolvere i conflitti in modo efficace. Attraverso un mix di teoria, casi di studio e esercitazioni pratiche, i partecipanti impareranno a riconoscere i segnali premonitori di un conflitto, a comprendere le dinamiche sottostanti e a intervenire tempestivamente per evitare che la situazione degeneri.

Il corso esplorerà diverse tecniche di comunicazione assertiva, ascolto attivo e negoziazione, fondamentali per creare un clima di fiducia e rispetto reciproco. Inoltre, saranno affrontati temi come la gestione delle emozioni, l'empatia e la costruzione di soluzioni win-win, che permettono di trasformare i conflitti in opportunità di crescita e miglioramento.

Attraverso questo percorso formativo, i partecipanti acquisiranno una maggiore consapevolezza delle proprie reazioni e dei propri comportamenti nei confronti dei conflitti, sviluppando competenze che li aiuteranno a gestire con successo le situazioni difficili, sia a livello professionale che personale

Il modulo tratterà le seguenti tematiche:

- Gestione dei conflitti: riconoscerli, definirli e risolverli.
- Riconoscere il conflitto per prevenirlo.
- Gestione costruttiva dei conflitti.
- Arte della negoziazione e della mediazione.



## 5. METODOLOGIE DIDATTICHE

Il percorso formativo sarà realizzato prevedendo una continua alternanza tra momenti di lezione frontale e analisi di casi, momenti esercitativi, confronto e risposte a quesiti. I docenti coinvolti nel corso, nonché il direttore didattico, durante tutta la durata del corso, saranno a disposizione dei discenti a distanza (via mail) per chiarire dubbi e affrontare casi pratici posti dai partecipanti stessi. Durante gli incontri saranno svolte esercitazioni pratiche, *role playing*, saranno visionati questionari auto-valutativi e filmati, privilegiando l'approccio *learning-by-doing* e la discussione delle singole questioni.

## 6. FACULTY DEL CORSO

### Coordinatore Didattico :

**Prof. Rolando Marini** - Professore associato nel settore Sociologia dei Processi Culturali e comunicativi nell'Università per Stranieri di Perugia (dall'a.a. 2014/2015)

### Docenti:

**Prof.ssa Annarita Pitruzzella** - esperta in materia di social media e collaboratrice della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica in materia di percorsi formativi rivolti alla dirigenza pubblica e funzionari degli Uffici comunicazione

**Prof. Antonio Allegra** - Professore di Storia della filosofia e Filosofia delle Digital Humanities, Università per Stranieri di Perugia

**Dott.ssa Cristina Gaggioli** - ricercatrice in Didattica e Pedagogia Speciale presso l'Università per Stranieri di Perugia e Delegata del Rettore per DSA e disabilità

**Dott. Matteo Gerli** - ricercatore presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali Internazionali (SUSI) dell'Università per Stranieri di Perugia.

**Prof. Marco Mazzoni** - Professore ordinario in Sociologia dei processi culturali comunicativi presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Perugia.

**Dott.ssa Margherita Pera** - Psicologa del lavoro, formatrice, ed esperta di benessere organizzativo

**Prof. Nicola Donti** - Esperto in Programmazione Neuro Linguistica Umanistica Integrata

## 7. ATTESTAZIONE FINALE

A chi avrà frequentato almeno il 70% del monte ore totale del corso e superato l'esame finale, consistente nella presentazione del project work, sarà rilasciato da parte dell'Università per Stranieri di Perugia l'**attestato di partecipazione con profitto**.

**Durata del corso:** 50 ore

**Periodo di svolgimento del corso:** febbraio 2025. Data termine presunta: giugno 2025