
Eugenio Vignali

Il Sistema Interno di Gestione dei Conflitti

Perché è necessario, perché conviene



COME IMPLEMENTARE UN SISTEMA INTERNO DI GESTIONE DEI CONFLITTI NELLE ORGANIZZAZIONI

IL SISTEMA DI RELAZIONI

Ogni organizzazione produttiva è di fatto un sistema aperto di relazioni, interne ed esterne, di tipo formale e informale.

Le relazioni interne di tipo formale sono quelle previste nei patti e negli accordi fra soci, partner o altri soggetti che partecipano ai risultati d'impresa; quelle che riguardano il rapporto di lavoro o collaborazione a qualunque livello; infine le interazioni dovute al ruolo o alla mansione, perché basate sull'organigramma organizzativo e su precise regole e indicazioni.

Le relazioni informali sono invece costituite dai normali rapporti fra i soggetti nell'organizzazione e sono dunque interazioni che risentono inevitabilmente della personalità di ciascuno, dei suoi schemi comportamentali, delle sue modalità comunicative, dei suoi stati interiori, dei suoi obiettivi personali, ecc..

Questa rete di connessioni e interdipendenze formali e informali è quella considerata dal Sistema Interno di Gestione dei Conflitti (SIGC), con una visione che pone sempre al centro di ogni processo organizzativo l'individuo con la sua unicità.

I conflitti che riguardano le relazioni formali all'interno dell'impresa sono normalmente affrontati secondo quanto previsto dal contratto di lavoro o attraverso le ordinarie procedure delle controversie di lavoro fino al giudice del lavoro.

I conflitti di tipo organizzativo legati al ruolo o alla mansione sono normalmente affrontati per via gerarchica da chi ne ha la specifica responsabilità funzionale.

I conflitti di tipo interpersonale, fra soci, partner in affari, manager, colleghi, o con i superiori, sono invece spesso relegati a questioni che devono essere risolte dai diretti interessati e che, soprattutto, non devono interferire con la loro attività lavorativa e la loro produttività.

Ovviamente così non è, essendovi una coincidenza delle dimensioni personale e lavorativa e le tensioni e le difficoltà relazionali e comunicative nel luogo di lavoro si ripercuotono in modo diretto o indiretto sulla performance individuale e dell'intera organizzazione.

I CONFLITTI INTERPERSONALI NEGLI AMBIENTI DI LAVORO

I conflitti interpersonali nelle organizzazioni produttive sono di fatto poco considerati se non nei loro aspetti patologici del mobbing o del bossing.

L'International Labour Organization reputa però quali forme di violenza sul lavoro anche gli insulti, le imprecazioni, la continua critica, gli scherzi, le discussioni accese, le aggressioni verbali, il sabotaggio e i comportamenti ostativi, le reazioni di rabbia, la minaccia di ripercussioni e l'intimidazione, ai quali possiamo aggiungere i traumi psicologici legati alle ferite emotive dell'umiliazione e dell'ingiustizia.

Si tratta di conflitti spesso latenti che derivano innanzitutto dallo scontro di personalità o dall'escalation di reazioni fino al punto di interrompere la comunicazione e la collaborazione.

Secondo il GLOBAL HUMAN CAPITAL REPORT 2008 quasi il 90% degli intervistati ha sperimentato almeno una volta

una qualche forma di disaccordo che si è intensificato fino a diventare un conflitto.

Il *Kelly Global Workforce Index del 2015* riporta che fra le caratteristiche che rendono "ideale" un ambiente di lavoro il clima collaborativo si aggiudica il 60% delle preferenze, che salgono addirittura all'80% in Italia.

I conflitti interpersonali sul luogo di lavoro sono però poco affrontati anche perché gli stessi protagonisti tendono a tenerli nascosti ai superiori o al management per paura del giudizio che potrebbe derivarne nei propri confronti in sede di valutazione.

Ciò è vero anche per i responsabili organizzativi che devono dimostrare di saper gestire al meglio le interazioni nel loro gruppo di persone e potrebbero cercare di sterilizzare le situazioni di conflitto con prese di posizione autoritarie, rigide e giudicanti verso i soggetti coinvolti.

Il risultato è che la situazione conflittuale non è "risolta" ma solo temporaneamente "sospesa", e continua a produrre i suoi danni, senza filtrare verso chi invece la potrebbe gestire in modo più efficace.

Il morale, il coinvolgimento, l'impegno personale, l'efficacia operativa e la produttività delle persone coinvolte in un conflitto interpersonale sul luogo di lavoro ne risentono negativamente e più passa il tempo più la ferita diventa profonda e difficilmente rimarginabile.

Per questi motivi è importante che in ogni organizzazione vi sia una carta dei valori che metta al centro la qualità delle relazioni interne ed esterne e la positiva e costruttiva gestione dei conflitti.

IL SISTEMA INTERNO DI GESTIONE DEI CONFLITTI

Uno degli strumenti per raggiungere e mantenere gli obiettivi di qualità delle relazioni all'interno dell'organizzazione indicati dalla carta dei è il Sistema Interno di Gestione dei Conflitti.

Il SIGC è un sistema integrato di funzioni, attività e comportamenti che crea un ambiente di apprendimento finalizzato al miglioramento individuale e del clima organizzativo partendo proprio dalle situazioni di crisi nelle relazioni, a qualunque livello. Il SIGC deve avere un carattere volontario e informale e non sostituisce le normali procedure di reclamo previste dal contratto di lavoro o di collaborazione.

L'obiettivo di un SIGC non è infatti individuare le cause e le responsabilità dei conflitti ai fini della applicazione del regolamento e della valutazione del dipendente, ma trasformare queste situazioni in opportunità di apprendimento e auto-miglioramento dei protagonisti, con effetti positivi sulla loro performance e su quella dell'area organizzativa di appartenenza.

Le premesse per l'adozione di un efficace SIGC devono dunque far parte di una cultura aziendale che valorizza la qualità delle relazioni interne e la capacità di gestire i conflitti interpersonali ad ogni livello in modo costruttivo e collaborativo ripristinando la comunicazione e la collaborazione.

Ogni SIGC è specificamente disegnato sull'organizzazione che lo implementa, e si sviluppa su tre livelli:

- **Informazione**
- **Formazione**
- **Assistenza**

INFORMAZIONE

Il primo step è la creazione di una cultura della qualità delle relazioni e della gestione costruttiva e collaborativa di ogni possibile differenza nelle posizioni personali e lavorative.

Una cultura che enfatizzi la qualità delle relazioni come chiave dell'esperienza lavorativa individuale, sostenuta da un atteggiamento positivo e collaborativo che trasforma ogni disaccordo in un'occasione di apprendimento e di auto-miglioramento.

Questo obiettivo è realizzato attraverso iniziative di informazione e sensibilizzazione sia sui valori di riferimento sia sullo specifico SIGC dell'organizzazione.

FORMAZIONE

Negli ultimi anni la richiesta ai manager di abilità di leadership, problem solving, team building, ecc. è rimasta praticamente invariata mentre l'enfasi sulle abilità relazionali e collaborative è invece molto aumentata.

Secondo alcune ricerche condotte su organizzazioni produttive di diversi paesi, gli effetti positivi di una specifica formazione sulla qualità delle relazioni e la gestione dei conflitti sono risultati immediatamente evidenti per oltre il 90% degli intervistati.

Una figura specializzata che stimola la cultura della qualità delle relazioni e partecipa alla risoluzione delle crisi nei rapporti fra colleghi ha un significativo impatto non soltanto sul clima interno, ma anche sul conto economico che spesso sottostima i costi diretti e indiretti di tali comportamenti.

In presenza di un SIGC le situazioni conflittuali non sono più ignorate o accantonate né dai diretti protagonisti né dai loro

responsabili (manager, supervisori, direzione, proprietà) e ogni differenza nelle reciproche posizioni è affrontata fin dall'iniziale con l'obiettivo di una soluzione condivisa.

Ciò produce il miglioramento dello stato interiore individuale, normalmente stressato dalla cattiva qualità delle relazioni interpersonali, e il miglioramento del clima organizzativo e produttivo.

La formazione finalizzata alla qualità delle relazioni e alla prevenzione e alla gestione dei conflitti di tipo interpersonale all'interno delle organizzazioni prevede due livelli di intervento.

Il primo livello

L'obiettivo di un primo intervento formativo è aiutare le persone a vedere ogni confronto come un momento fisiologico nella loro interazione, che può portare alla loro crescita individuale e allo sviluppo dell'intera organizzazione.

In tema di relazioni è però necessario integrare le comuni abilità relazionali con una maggiore consapevolezza dei meccanismi e delle strategie, spesso inconsce, utilizzati nell'interazione con gli altri, nonché delle modalità comunicative prevalenti.

Questo risultato è ottenuto aumentando innanzitutto la consapevolezza dei propri meccanismi emotivi, comportamentali, comunicativi e relazionali, e successivamente con l'aumento delle competenze per una maggiore capacità di gestione delle situazioni.

Ciò consentirà alle persone di superare la difficoltà a gestire ogni confronto in modo collaborativo e costruttivo raggiungendo i seguenti risultati:

- allineamento ai valori dell'azienda per quanto riguarda la qualità delle relazioni e la gestione dei conflitti;
- sviluppo di un approccio collaborativo ai confronti con l'impegno a mantenere un clima positivo e costruttivo;
- aumento della consapevolezza dei propri schemi comportamentali e delle modalità comunicative prevalenti che impediscono di avere interazioni efficaci e relazioni soddisfacenti;
- maggiore chiarezza dei propri bisogni, obiettivi, aspettative e maggiore capacità di comunicarli efficacemente;
- sviluppo della capacità di prevenire e gestire le dinamiche conflittuali, proprie e altrui attraverso strumenti di gestione degli stati emotivi.

Il secondo livello

È rivolto a chi, sulla base del SIGC, ricopre all'interno dell'organizzazione la specifica funzione di facilitare la risoluzione di un conflitto.

Tale funzione può essere attribuita a uno specifico ruolo in ogni struttura o sede dell'organizzazione, quale, ad esempio, il manager di un settore, il capo-reparto, il capo-stabilimento, il responsabile di un punto vendita, ma anche il leader di un gruppo di lavoro ecc..

Il ruolo di "gestione dei conflitti" o "*conflict management*" non deve dunque essere necessariamente assunto da una figura di vertice dell'organigramma, quale il direttore delle risorse umane o il responsabile della formazione, o lo stesso titolare dell'Azienda.

Al conflict manager sono richieste specifiche competenze sia per aiutare le persone nell'affrontare situazioni conflittuali stressogene che diminuiscono la qualità della loro esperienza lavorativa, e dunque la loro performance, sia di intervenire

come figura terza nel confronto diretto fra le parti in conflitto per facilitare il dialogo e la ricerca di una soluzione condivisa.

In sintesi, la gestione dei conflitti interpersonali nell'ambito lavorativo contiene in sé elementi di consulenza organizzativa, di coaching, di counseling aziendale, di mediazione, ecc. e deve valorizzare le controversie proprio come occasione di apprendimento e auto-miglioramento nell'ambito di quella che diventa così una *learning organization*.

Gli obiettivi del secondo livello di formazione, rivolta alle specifiche figure individuate dal SIGC, sono:

- la conoscenza approfondita della carta dei valori dell'azienda e del suo SIGC per aumentare la cultura organizzativa in tema di qualità delle relazioni e gestione dei conflitti;
- lo sviluppo delle competenze in materia di prevenzione e gestione dei conflitti interpersonali;
- la capacità di gestire le dinamiche conflittuali di altre persone, sostenendole nel loro processo di apprendimento e auto-miglioramento.

ASSISTENZA

Conflict coaching

Il conflict coaching, ha l'obiettivo di migliorare le abilità relazionali, comunicative, di negoziazione e di problem solving della persona e la prepara ad affrontare con un approccio win-win la situazione di stallo nella collaborazione che si è creata, ad esempio all'interno di un team.

In particolare il conflict coaching aumenta l'autoefficacia individuale attraverso: il riconoscimento di condizionamenti che favoriscono una posizione negoziale chiusa e poco disponibile al compromesso; il superamento di modelli comunicativi inefficaci soprattutto se basati sul giudizio e la

disapprovazione e il riconoscimento dell'utilizzo di un linguaggio irrazionale; la migliore capacità di definire e comunicare i propri reali bisogni; l'apprendimento di strategie immediatamente applicabili nella gestione situazionale e per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Counseling aziendale

All'interno di un'organizzazione produttiva il counselor interviene per sostenere il dipendente rispetto a una momentanea crisi che può trovare origine sia da un conflitto sul luogo di lavoro, sia da una situazione esterna i cui effetti si ripercuotono nelle relazioni lavorative.

Questo tipo di sostegno rappresenta uno spazio sicuro per discutere di ciò che sta condizionando l'esperienza lavorativa della persona, con l'obiettivo di aiutarla a utilizzare le proprie risorse per cambiare il proprio stato interiore e affrontare la situazione con spirito più positivo, aperto e collaborativo.

In sintesi, i benefici del counseling sul posto di lavoro sono: ricevere un sostegno professionale in un momento di crisi; la possibilità di esporre i propri problemi relazionali, di comunicazione e collaborazione; capire meglio i propri meccanismi comportamentali e modalità relazionali; migliorare la capacità di rispondere alle situazioni stressanti; sviluppare una maggiore autostima e fiducia verso se stessi; aumentare la motivazione a influire positivamente sul clima organizzativo.

I counselor e i coach aziendali hanno essenzialmente due clienti, il dipendente e l'organizzazione, della quale devono conoscere bene la struttura e i meccanismi interni. Per questo motivo si può ritenere più efficace ed efficiente un counselor o un coach organico all'organizzazione

piuttosto che uno esterno chiamato occasionalmente.

Il ricorso al counselor o al coach deve sempre essere volontario e confidenziale e non deve essere far parte di un processo disciplinare o essere considerato ai fini della valutazione del dipendente.

La mediazione dei conflitti interni

La mediazione è uno strumento vantaggioso ed efficace per facilitare il cambiamento nell'interazione fra due o più colleghi, trasformando un conflitto in una collaborazione costruttiva.

La mediazione di un conflitto all'interno dell'azienda può essere delegata a uno specifico ruolo, meglio se in posizione di staff piuttosto che di vertice per mantenere la percezione di neutralità e imparzialità del mediatore, oppure a un professionista esterno chiamato di volta in volta.

Questo tipo di intervento non ha una finalità valutativa nella quale i fatti sono esaminati per stabilire le responsabilità individuali, perché la prospettiva di una sanzione o di una punizione quale esito del procedimento lo renderebbe una copia della normale procedura di reclamo per violazione del regolamento interno.

È un intervento facilitativo della capacità dei protagonisti di gestire le differenze nelle reciproche posizioni o di risolvere una questione personale salvaguardando la loro relazione, e costituisce anch'esso un'opportunità di crescita personale.

La mediazione può essere svolta presso un organismo accreditato oppure chiamando direttamente un mediatore professionista che potrà svolgere il procedimento presso l'azienda o altra sede.

Questo tentativo di conciliazione può riguardare ovviamente i soli diritti disponibili del dipendente e non può dunque riguardare aspetti quali la contribuzione previdenziale, il diritto alle ferie, ecc., mentre possono essere oggetto di mediazione le controversie attinenti i trattamenti economici oltre le previsioni della contrattazione collettiva o un eventuale indennizzo a fronte della risoluzione consensuale del rapporto di lavoro o ancora la contrattazione in merito al periodo di preavviso, ecc..

Per quanto riguarda la validità e l'efficacia dell'eventuale accordo raggiunto in mediazione, se il dipendente è assistito dal rappresentante sindacale dell'organizzazione a cui è iscritto, l'accordo può essere equiparato a tutti gli effetti a un accordo sottoscritto "in sede sindacale".

Quando l'accordo è invece sottoscritto solo dalle parti (il dipendente e l'azienda) per essere reso definitivo e non impugnabile dovrà essere ratificato dalla Direzione Provinciale del Lavoro competente territorialmente e ottenere l'attestazione di esecutività mediante decreto da parte del giudice.

CONCLUSIONI

I benefici dell'implementazione di un Sistema Interno di Gestione dei Conflitti sono immediatamente riscontrabili nella qualità del clima organizzativo e sul conto economico dell'azienda, ma si estendono al di là della dimensione lavorativa, aumentando la capacità di tutte le persone coinvolte di affrontare le tematiche relazionali nella loro vita in modo più positivo, collaborativo e costruttivo.

Il miglioramento individuale diventa pertanto il volano per il miglioramento dell'intera organizzazione, perché una foresta sana è fatta di alberi sani.