

LA MEDIAZIONE NELLE IMPRESE/ORGANIZZAZIONI PER LA GESTIONE DEI CONFLITTI ANCHE IN MATERIA DI SICUREZZA SUL LAVORO. 29/11/13

Roberto Cesarano – Associazione Equilibrio

Il concetto della mediazione è molto ampio e risponde a obiettivi diversi a seconda degli ambiti di applicazione: la mediazione civica o *community mediation* fa riferimento ai servizi messi a disposizione dei cittadini da parte degli enti locali con la finalità di migliorare la qualità della vita civica, arricchire il capitale sociale e rafforzare la sicurezza urbana; la mediazione civile e commerciale, che spesso ha l'obiettivo di deflazionare il contenzioso attraverso l'allargamento degli strumenti destinati a dirimere le controversie in materia di diritti disponibili; la mediazione in materia familiare, che si propone come uno spazio per aiutare le famiglie a riorganizzare la nuova vita familiare dopo una separazione o un divorzio e tutelare la co-genitorialità, aiutandole ad operare scelte consapevoli e sostenibili.

La mediazione all'interno delle organizzazioni mira invece alla prevenzione, riduzione e superamento delle problematiche che possono insorgere all'interno delle stesse, attraverso la messa in campo di iniziative che permettano, tra altri aspetti, di impostare una modalità comunicativa chiara e trasparente circa gli obiettivi aziendali e il ruolo dei singoli componenti, il miglioramento dell'ambiente di lavoro e l'acquisizione di competenze specifiche per la prevenzione e la gestione dei conflitti interni, in un'ottica complessiva di miglioramento continuo.

Il conflitto nelle organizzazioni è il processo che inizia quando una delle parti percepisce che le altre ostacolano il raggiungimento di un obiettivo ritenuto rilevante. Queste differenze possono essere di natura oggettiva o soggettiva e rispondono ad una pluralità di cause.

L'esistenza di discrepanze all'interno di una organizzazione o gruppo di lavoro non è necessariamente negativa, la condivisione dei diversi punti di vista e la ri-negoiazione di certi aspetti può favorire un miglioramento del clima organizzativo.

Nelle aziende, i conflitti possono essere riferiti ad aspetti organizzativi o relazionali.

I conflitti organizzativi riguardano i disaccordi sulla modalità di svolgimento delle mansioni, sui ruoli, sull'interpretazione di regole e procedure, sulla gestione del tempo, per citarne soltanto alcuni.

I conflitti relazionali riguardano invece le discrepanze che emergono a causa di problemi personali e non necessariamente riferiti ad aspetti lavorativi, come ad esempio quando tra i membri dell'organizzazione si verificano tensioni, inimicizie, rapporti di competizione o aspetti legati all'incompatibilità caratteriale.

I conflitti organizzativi e i conflitti relazionali generano conseguenze diverse sul rendimento e sul benessere organizzativo.

Il conflitto relazionale può determinare l'abbassamento del rendimento individuale e del gruppo, la perdita di qualità nella presa di decisioni, la riduzione dell'impegno dei membri dell'organizzazione, oltre ad incidere negativamente sul livello di soddisfazione lavorativa poiché accresce le difficoltà comunicative tra i membri dell'organizzazione e potenzia le tensioni interpersonali.

I risultati dei conflitti relazionali sono così negativi che, in presenza di certe condizioni, a lungo termine possono degenerare in rischi gravi come il mobbing o il *burnout*.

I risultati delle ricerche sulle conseguenze dei conflitti organizzativi non sono così concludenti come quelli riscontrati nei conflitti relazionali. Infatti, anche se da alcuni studi emerge che questi tipi di conflitti potrebbero riportare effetti positivi per le organizzazioni e i loro membri attraverso l'incoraggiamento del dibattito costruttivo e la generazione di nuove idee, da altri emerge invece, che il conflitto organizzativo può aumentare i livelli di tensione e lo stress lavorativo.

Ricerche più recenti hanno spiegato queste apparenti contraddizioni indicando che gli effetti dei conflitti interni risultano positivi in determinate condizioni, essendo decisivo il clima predominante.

Quindi, per prevenire gli effetti negativi del conflitto nelle aziende, bisognerebbe gestire adeguatamente e contenere i conflitti relazionali e allo stesso tempo favorire la creazione di un clima organizzativo adeguato.

Perciò uno degli elementi che ritengo più importante consiste nella possibilità di mettere in atto strategie di carattere preventivo in grado di potenziare il ruolo della mediazione da parte di alcuni membri dell'organizzazione.

Attualmente le sfide di un manager non si giocano più solo sul piano della redditività o della crescita, ma anche sul piano della capacità di favorire la collaborazione e l'interazione costruttiva tra i diversi attori: sindacati, istituzioni, clienti, ecc, ma fondamentalmente tra e con i propri collaboratori.

La mediazione si propone come una strategia preventiva, in quanto promuove spazi di incontro tra punti di vista diversi, riducendo le occasioni per una possibile escalation dei conflitti. Tramite la mediazione si promuove la ricerca di soluzioni basate sul consenso e la corresponsabilità delle parti.

Chi intende gestire un conflitto, si deve chiedere preliminarmente da quale prospettiva sia più utile analizzare le situazioni in esame e, allo stesso tempo, quali possano essere le percezioni delle parti sulle questioni in gioco.

La percezione rappresenta la prima fase di un intero processo che andrà inevitabilmente ad influenzare il suo sviluppo.

La **mediazione può essere condotta, sia da soggetti esterni che da soggetti interni**. Nel primo caso si tratta di mediatori professionisti che non appartengono all'organizzazione, nel secondo sono persone chiave all'interno della stessa che sono stati formati per intervenire in maniera preventiva e utilizzare un approccio facilitatore.

Quindi la figura del mediatore deve essere intesa come un esperto di comunicazione e di ascolto efficace che si occupa di migliorare la comunicazione interna, specialmente in settori con interessi contrastanti e ha la capacità di risolvere le situazioni conflittuali in autonomia, quindi concepito come un aiuto alla comprensione e gestione autonoma del conflitto.

Per analizzare un conflitto dobbiamo distinguere i diversi fattori che lo compongono; le cause, solitamente sono molteplici e possono essere raggruppate in fattori oggettivi e fattori soggettivi.

1) **Fattori oggettivi:** sono costituiti dalle richieste sostanziali delle parti in conflitto; infatti da questo punto di vista possiamo affermare che i conflitti nascono per una delle seguenti cause o per la combinazione di esse.

2) **Fattori soggettivi o emotivi:** riguardano le percezioni selettive, la comunicazione inefficace, i problemi relazionali tra le parti, gli interessi percepiti come incompatibili, le differenze di valori e le emozioni.

- *Percezioni selettive:* per analizzare le percezioni, è necessario ipotizzare preliminarmente che ogni individuo percepisce la realtà in un modo particolare e unico. Ciò risulta estremamente difficile per chi si occupa della gestione dei conflitti, ma allo stesso tempo permette di identificare gli elementi utili a elaborare una strategia per la soluzione del conflitto. La difficoltà risiede nel fatto che non è possibile stabilire a priori i “modelli di percezione” delle persone per decidere come agire di conseguenza.

C'è una complessa combinazione di fattori che influiscono sulla maniera di percepire la realtà che ogni persona ha, e ci sono inoltre altri numerosi elementi che compongono ogni contesto conflittuale. Le esperienze personali nell'affrontare i conflitti, l'ambiente nel quale questo si sviluppa e gli aspetti relazionali, tra altri aspetti sono elementi che creano un'identità unica e originale e, di conseguenza, un modo particolare di considerare il conflitto e di reagire di fronte ad esso. Ne deriva che il processo di formazione delle percezioni di una situazione conflittuale di ogni persona è assolutamente originale.

La percezione selettiva agisce ulteriormente sulle normali percezioni delle persone, conducendole a concentrare la loro attenzione soltanto su alcuni particolari che faranno percepire la controparte come malintenzionata e reputare, invece, il proprio atteggiamento come positivo e necessario a rispondere alla condotta aggressiva della controparte. Il conflitto si intensificherà ulteriormente nella misura in cui entrambe le parti adotteranno tali percezioni, evidenziando solo gli aspetti negativi dell'altra parte e giustificando la propria azione di risposta a tali comportamenti.

- *Diffidenza:* sono stati formulati numerosi test per misurare le differenze individuali nella tendenza a fidarsi o diffidare degli altri. Una differenza curiosa è che la fiducia si sviluppa lentamente, dopo ripetute interazioni e dimostrazioni. La diffidenza, invece, può scatenarsi in seguito anche ad un solo tradimento e, una volta che si è generata, risulta molto difficile cambiare atteggiamento. La diffidenza può provocare timore, la costruzione di barriere difensive e la chiusura al dialogo.
- *Comunicazione inefficiente:* la comunicazione poco chiara o equivoca può fare nascere facilmente i conflitti, potendo altresì approfondirli poiché l'interpretazione di nuovi messaggi è influenzata dal ricordo che hanno le parti del clima creato in precedenza. Il compito di chi si occupa della gestione dei conflitti consiste fondamentalmente nel chiarire la comunicazione fra le parti.
- *Emozioni:* in un'aspra discussione, le emozioni possono essere molto più importanti delle parole perché le parti possono essere maggiormente predisposte allo scontro piuttosto che ad una collaborazione per una soluzione razionale del problema. L'emozione di una delle parti contagia l'altra. La paura può alimentare la collera e la collera la paura, creando una situazione indefinita.

- *Principi*: per principi si intendono gli elementi non materiali di un conflitto, come ad esempio le credenze religiose, le ideologie politiche e i valori morali. I principi di solito si difendono con la stessa passione con cui si difendono i beni materiali.
- *Conflitti invischiati*: si parla di conflitto invischiato quando le parti in lite investono diverse risorse emotive per mantenere in vita il conflitto. Tuttavia può essere utile concentrarsi sugli aspetti pratici immediati, individuando le alternative possibili e verificando sino a che punto le parti hanno valutato le conseguenze nel mantenere vivo il conflitto. Questi casi possono essere estremamente frustranti o deprimenti per le persone che tentano una gestione della problematica.

Le organizzazioni sono piene di conflitti che si manifestano in forme diverse, si possono tentare molte soluzioni, ma una cosa è certa: i conflitti non possono essere eliminati.

Tuttavia, il conflitto, può risultare potenzialmente distruttivo in un'organizzazione quando richiede il dispendio di molta energia da parte dei suoi membri, lasciandone poca per il lavoro, provocando demotivazione o problemi più gravi, come ansia, stress, apatia o depressione; inoltre, se non gestito, può degenerare in una vera e propria escalation. Essa può essere causata da:

- mancato interesse dalle parti nel conservare il rapporto
- ricorso a condotte offensive.
- precedenti conflitti gestiti in maniera negativa tra le parti
- mancata abilità sociali delle parti nella gestione dei conflitti
- mancato o estemporaneo intervento di un terzo neutrale

I possibili risultati negativi della negazione dei conflitti sono:

- Assenteismo
- Competizione negativa/dispersione di energie
- Sabotaggi
- Maggior esposizione al contenzioso
- Stress

Il conflitto può essere invece interpretato come funzionale per l'organizzazione, perchè può:

- Permettere alle persone di capire meglio le reali esigenze, che altrimenti rimarrebbero latenti e potrebbero generare altre situazioni problematiche.
- Aumentare il livello di motivazione e l'impegno nel lavoro
- Incoraggiare la capacità di innovazione
- Rafforzare le abilità di problem solving (negoziiazione, comunicazione, creatività, ecc)

Più i membri dell'azienda si sentono liberi di esprimere la propria personalità nel lavoro, coinvolti in ciò che fanno e sostenuti dall'organizzazione, più il clima sarà positivo.

Ovviamente i conflitti generano anche costi importanti per le aziende, sia dal punto di vista economico, che del tempo investito nella gestione delle sue conseguenze.

1. Perdita di tempo

Va considerato l'importo del compenso del personale coinvolto direttamente nel conflitto, comprendendo altresì i soggetti coinvolti in forma indiretta

2. Perdita di immagine per l'impresa

Dovranno, ad esempio, essere evidenziate le seguenti conseguenze: divulgazione all'esterno delle problematiche aziendali anche attraverso i media, calo delle vendite, abbandono del personale valido (quindi costi per la formazione di nuove figure), conseguenze per il personale rimasto nell'organizzazione, vantaggi per la concorrenza

3- Perdita di personale valido

Va calcolata l'indennità-liquidazione della persona che si ritirerà a seguito del conflitto o degli eventuali licenziamenti.

A tale importo va aggiunta la quantificazione del tempo che servirà alla persona che lo sostituisce per essere operativa nelle stesse mansioni, oltre ai costi collegati alla ricerca e assunzione di un nuovo impiegato

4- Sabotaggi, danni e furti

Valore delle riparazioni, delle sistemazioni delle attrezzature e delle eventuali conseguenze per la clientela. -Vantaggi per la concorrenza

5. Costi legali

Nell'ipotesi di contenziosi legali vanno considerati i costi diretti come il compenso degli avvocati, lo stipendio del personale che gestisce il caso in forma interna, spese processuali, ecc.

Quale potrebbe essere una metodologia di intervento per l'adozione di un programma di mediazione nel contesto di una organizzazione? I passi da seguire sono lo studio dell'organizzazione, la diagnosi, l'architettura del programma, la formazione, l'implementazione e la valutazione che permette di contribuire al miglioramento continuo del sistema e alla sua retro alimentazione.

La durata e il formato dei programmi di intervento dipenderanno ovviamente dalla complessità dell'azienda.

Dagli anni Settanta, le aziende americane hanno iniziato a utilizzare la mediazione per gestire le controversie in materia di lavoro e aziendale.

Un numero considerevole di imprenditori, non solo negli Stati Uniti ma anche in Canada, Australia, Sudamerica ed Europa, stanno cominciando a riconoscere che, in molti casi, la mediazione produce risultati migliori del contenzioso, e può comportare anche un significativo risparmio di costi.

Questo approccio "multi - intervento, " è molto efficace perché migliora le possibilità di azione.

Oggi più che in passato, la questione del benessere organizzativo, si sta imponendo con grande urgenza all'attenzione delle organizzazioni come la nuova frontiera da esplorare e da comprendere.