

Convegno organizzato da:

MNR - Mediazione, Negoziazione e Risoluzione del Conflitto

Negotiation, Conflict management and collaborative law

con la collaborazione di Confindustria Piacenza

Piacenza, 24 Gennaio 2013

“La crisi: un’opportunità di cambiamento, trasformazione e sviluppo. Uscire dalla crisi è possibile ”

La risoluzione del conflitto in ambito aziendale

Relazione a cura di: Dott.ssa Graziella Moschino

Intervento di: Dott.ssa Cristina Casiraghi

Esistono due approcci che il management adotta per risolvere il conflitto:

- costruttivo: logica del *win - win*; si privilegia la cooperazione , il gruppo, l’ascolto, l’argomentazione;
- distruttivo: logica del *win - lose*, in questo caso si vive la competizione, è il singolo che decide, giudica, impone.

Il conflitto può sorgere sia a livello interno dell’azienda, per esempio tra colleghi e/o le funzioni, con i superiori, tra i vari reparti, oppure tra le aziende consociate e la casa madre; oppure può sorgere all’esterno con i clienti, i fornitori, i concorrenti, le amministrazioni.

Il conflitto spesso non viene risolto per tensioni interne, più tipicamente perché c’è una scarsa attitudine o abitudine al confronto, manca lo spirito di *team*, c’è fretta, l’ego gioca un ruolo negativo, si vive un clima di precarietà, di differenza di obiettivi. Si possono poi individuare alcuni eventi di disturbo come operazioni societarie (es. acquisizioni), momenti di crisi, l’incompetenza, la formazione inadeguata.

Il conflitto ha un costo che si esprime,più tipicamente, in:

- blocco/paralisi delle attività;
- riduzione di capacità decisionale, efficienza ed efficacia;
- aumento di “*attrition rate*” ovvero le persone tendono a lasciare e ad andarsene;
- calo della motivazione professionale;
- deresponsabilizzazione;
- diminuzione dell’attenzione al cliente;
- incremento dell’assenteismo;
- azioni di sabotaggio, furti, danneggiamenti;
- costi legali;
- problemi di salute dovuti allo *stress* da lavoro;
- correlato peggioramento del clima aziendale.

È palesemente controcorrente rispetto al *welfare* aziendale di cui ultimamente pure tanto si parla: strumento per trattenere i talenti ricorrendo a *benefits* diversi da quelli tradizionali.

Il *management “preventivo”* serve a trasformare il conflitto in opportunità di crescita e cultura d’impresa, con la consapevolezza che l’attivazione di una risposta adeguata al conflitto non è propria della natura umana. Il conflitto non va negato ma risolto in tempi brevi, con il giusto metodo e i giusti strumenti che permettono di sfruttare appieno potenzialità e risorse personali delle parti.

La formazione diventa fondamentale in un’ottica di *management preventivo*.

In un mercato nel quale l’offerta di qualsiasi prodotto è ricchissima, pressoché poco differenziata, la scelta che il cliente opera è data non solo dal prodotto ma da quello che segue l’acquisto come ad esempio l’assistenza o i servizi.

Il conflitto si tende a ignorarlo perché non si è abituati a gestirlo, quando però scoppia, le conseguenze diventano distruttive, è difficile riportare a casa la reazione del cliente. L’ottica che si utilizza è a breve termine anziché a lungo

termine. Si ragiona con l'intento di acquisire quel che si può adesso, ad esempio il pagamento di una fornitura, senza preoccuparsi di pensare a come prolungare il rapporto con il cliente, la sua fidelizzazione.

Inoltre le aziende, soprattutto in momenti di difficoltà, preferiscono investire su altro, ma la formazione è fondamentale, talora viene trascurata o rimandata. Avere un *team* capace e adeguatamente formato può invece fare la differenza.

Quindi, imparare a negoziare. Perché?

Per trattative migliori, per contenere i costi derivanti dal profitto, per coltivare la soddisfazione del cliente e prevenire i conflitti.

La negoziazione serve per migliorare ovunque, nonostante la crisi, anche nell'ambiente di lavoro.

È importante avere un ambiente di lavoro sano, senza tensioni o nel quale le tensioni vengano opportunamente gestite; se il contesto professionale non è vissuto serenamente, c'è il rischio che anche i clienti finiscano con il patirne le conseguenze e, percependo di non essere seguiti al meglio, siano tentati di cercare altrove.

Non bisogna dimenticare che a livello internazionale, la cultura della negoziazione è molto più diffusa che in Italia. I grandi *manager* a livello internazionale vantano una formazione specifica sul tema, attraverso l'istruzione hanno la consapevolezza di quanto sia importante negoziare nel modo più opportuno. È risaputo quanto il mercato locale stia soffrendo, quanto ci si stia allargando nei mercati dei Paesi emergenti, ma se non si avrà la capacità di affrontare il mercato internazionale, si creerà un deficit di competenze.

Nella vita di ogni giorno, ognuno negozia con tutti: con il tassista, con la vicina di casa. La negoziazione diventa un investimento ad ampio spettro, perché si innescano molte cose all'interno del singolo, si crea un patrimonio personale al di là della competenze pratiche e lavorative.

Infine esiste la mediazione: ultimamente se ne è parlato anche troppo, forse in modo controproducente. La mediazione è la negoziazione con l'aiuto di un

terzo. Ne esistono di vari tipi con varie modalità, il gruppo MNR segue il modello facilitativo del Professor Michael Tsur: il mediatore facilita, fa il tramite tra le parti, non si sostituisce alle parti nel formulare proposte, non ha veste giudicante. È un terzo che aiuta riaprendo i canali di comunicazione perché quando si vivono situazioni conflittuali, fisiologicamente si è portati a non ascoltare l'altro. Il mediatore riapre tali canali comunicativi e relazionali perché le parti trovino la loro soluzione. La soluzione deve nascere dalle due parti. Si parla molto di *empowerment*, non esiste una traduzione esaustiva di questo termine, ma può essere tradotto come rendere le parti più forti nelle loro risorse personali. Siamo ricchi di risorse, ma non lo sappiamo, abbiamo queste risorse ma non le conosciamo. Due parti in conflitto possono avere già la soluzione dentro di sé, ma non la vedono, non la sentono, anche solo perché accecate dal conflitto: l'intervento del mediatore ha proprio l'obiettivo di farle andare oltre e accompagnarle verso una composizione del contrasto in grado di soddisfarle nel lungo periodo, un risultato con il quale siano entrambe in grado di convivere.

La ricchezza della mediazione sta nel fatto che il rapporto viene conservato, rispetto ad un giudizio, ad un arbitrato, dove si trova la soluzione pratica per quel momento, ma che non è chiamato a risolvere il vero motivo che soggiace ad un conflitto. La mediazione non ragiona con il diritto, ma, come si dice, "*allarga la torta*" per includere altro, discussioni, emozioni, che in tribunale esistono ma non sono protagoniste. La mediazione invece le accoglie e le gestisce nel modo giusto, per farle diventare motivo arricchente.

L'emozione può diventare la chiave di lettura del problema e quindi esserne anche la soluzione. L'accordo diventa accettabile per le parti, ma non è un compromesso, costruito attraverso reciproche concessioni e frutto di un'accettazione a livello razionale, pensando che piuttosto che niente, è meglio accontentarsi. La mediazione, invece, fa pervenire le parti ad un qualcosa che viene accettato sia razionalmente, sia emotivamente, entrano in gioco entrambe

le dimensioni. Quindi resiste ai ripensamenti. Perché, se un' esperienza è stata vissuta profondamente e se ne è profondamente convinti, si dovrebbe cambiare idea il giorno dopo? Quindi, anche a livello commerciale, la relazione con il cliente o fornitore che sia, che magari ha vissuto un incidente di percorso, può proseguire anche meglio, perché le aree grigie che sono sempre esistite ma che non sono mai state affrontate, vengono fatte emergere. Il mediatore è il regista del procedimento, ma non diventa il protagonista, perché il pieno controllo è delle parti.

Quindi, tornando al vantaggio della mediazione per l'impresa: si preserva il rapporto, si permette alle parti di sentirsi uguali. Per un piccolo imprenditore può essere difficile farsi sentire in tribunale avversando un colosso del suo stesso settore. La mediazione ha invece proprio il pregio di mettere tutti gli interlocutori allo stesso livello, aiuta a farsi sentire.

Inoltre, anche il modo in cui un'azienda decida di risolvere un contenzioso è una di quelle voci che contribuiscono a definirne l'immagine pubblica, soprattutto in questa realtà economica e finanziaria così complessa.

Si parla poi sempre di mediazione come di risorsa per conflitti esterni, ma da qualche tempo, soprattutto all'estero, ci si sta muovendo per portare la mediazione all'interno delle aziende, per le motivazioni già dette in precedenza, ossia evitare perdite di tempo, per focalizzare, per motivare.

Si possono dunque risolvere i conflitti interni o con figure interne, se opportunamente formate e capaci – e libere – di mantenere una propria neutralità e indipendenza rispetto al datore di lavoro, o esterne, in grado di intervenire nella gestione del conflitto prima che lo stesso scoppi, evitando quindi delle ricadute.

La mediazione di certo non si improvvisa, è necessaria un'adeguata e specifica formazione, che si appoggi a doti personali, per avere figure professionali preparate in grado di affrontare tutte le varie tipologie di conflitto.

*Il copyright appartiene all'autore, qualsiasi
riproduzione, con qualunque mezzo,
del testo o di parte del testo deve esser concordata
con l'autore che detiene i diritti.*