

La leadership aziendale di fronte alla sfida di nuove conflittualità

di Beatrice Bauer, Alfredo Di Silvestro*

Sono ormai diversi mesi che Federico P., 40 anni e due figli, è rientrato in azienda dopo un lungo periodo di lavoro da remoto. Il giorno del suo rientro ha scoperto, sconcertato, che la sua scrivania non c'era più. Durante la pandemia l'azienda aveva infatti affittato parte dei suoi spazi in centro città a una multinazionale olandese. Adesso, prima di andare in ufficio, deve ricordarsi di prenotare una scrivania e questa novità lo irrita profondamente. Non è ancora riuscito ad abituarsi al cambiamento. L'azienda ha deciso di agevolare il lavoro da casa e il rientro in ufficio è riservato alle occasioni di riunioni importanti mentre Teams continua a essere lo strumento ideale per il lavoro di team, appunto. «Così facciamo felici tutti», è stato il commento dell'HR manager di fronte all'espressione perplessa di Federico.

All'inizio il lavoro in remoto era sembrato a Federico un'ottima soluzione, niente spostamenti e la possibilità di aiutare sua moglie nella gestione dei figli e della casa, unitamente al suo lavoro. Certo, le continue videochiamate anche a tarda sera, le ore passate in riunioni online in gran parte inutili, lo costringevano a confinarsi in un angolo della stanza da letto nella speranza che i bambini e il cane lo lasciassero lavorare indisturbato. Per questo, dopo due anni di lavoro da remoto aveva accolto con piacere ed eccitazione la richiesta di rientrare in azienda limitando il lavoro a casa a uno o due giorni alla settimana. Peraltro, spesso, negli ultimi mesi aveva avuto la sgradevole sensazione che il



© ISTOCK - SORBETTO

* *Beatrice Bauer* è Associate Professor of Practice di Leadership, Organization & Human Resources presso SDA Bocconi. *Alfredo Di Silvestro* è avvocato cassazionista, specialista in criminologia clinica ed esperto di giustizia riparativa, mediazione del conflitto e A.D.R..

suo capo fosse convinto, ingiustamente, che lavorando a casa lui non si impegnasse abbastanza. Glielo aveva fatto capire chiaramente con insinuazioni e battutine ripetute che lo avevano deluso e offeso. Dopo tanta delusione e tanti sacrifici, si ritrovava ora ad avere paura di non avere più quelle prospettive di carriera che pensava di essersi largamente meritato. Quanto gli sarebbe piaciuto allora poter lasciare quel lavoro! Leggeva sui giornali di quante persone lo avevano fatto negli ultimi due anni e cominciava a invidiarli. Lui credeva però di non poterselo permettere. Doveva restare, anche per continuare a essere quella persona responsabile verso la propria famiglia e la propria azienda, che lui era sempre stato.

RITORNO AL PASSATO

Se prima del Covid-19, nella maggioranza delle Aziende, la relazione tra capo e collaboratore era generalmente ancora basata sul controllo dell'uno sull'altro, durante il lockdown, i dipendenti hanno dovuto imparare a gestirsi in totale autonomia in tempi brevissimi e con la massima flessibilità. Molti di coloro che sono riusciti a farlo con successo, hanno sviluppato l'aspettativa, visto l'impegno dimostrato, di un cambiamento nello stile di leadership prevalente nella propria azienda al ritorno in ufficio. Avevano quasi dato per scontato che il loro capo avrebbero riconosciuto la competenza mostrata e l'impegno speso per permettere all'azienda di continuare anche in una situazione davvero difficile come quella della pandemia. Invece in molte aziende il ritorno alla normalità ha comportato un automatico ritorno alla vecchia cultura manageriale burocratica e gerarchica. Mentre i dipendenti avevano dimostrato inaspettate competenze e capacità di partecipazione e engagement, i capi non erano cambiati. Il più delle volte non per scelta, ma per incompetenza, visto che nessuno si era mai preoccupato di sviluppare in loro un modello di leadership diverso.

«Se non avessi costruito negli anni una relazione di fiducia con i miei collaboratori, non saremmo mai riusciti a sviluppare alcune innovazioni durante la pandemia», testimonia Giulio Cesareo di Directa Plus, azienda che a Como sviluppa prodotti innovativi con l'utilizzo del grafene. «La pandemia ha cambiato il perimetro dell'azienda, richiedendo un drastico cambio dello stile di comando. Chi aveva adottato lo stile *command & control* e aveva creduto di poter governare con questo stile anche durante la pandemia, si è trovato in

grande difficoltà. Aver creato un solido rapporto di fiducia con il mio team mi ha permesso di continuare a far crescere l'azienda anche nell'anno più difficile».

L'AUMENTO DEL LIVELLO DI STRESS IN AZIENDA

Già prima della pandemia avevamo assistito a un'accelerazione generale e all'aumento continuo della pressione sui risultati, con conseguente aumento del livello di stress in azienda. Un aumento rimasto il più delle volte ignorato. La pandemia da Covid-19 ha ulteriormente amplificato il disagio e il livello di stress presente in una larga parte dei lavoratori, come rilevato dai sondaggi Gallup Poll e Harris Poll nel 2020¹. In seguito alla pandemia e alle sue conseguenze sulla nostra vita privata e professionale, le persone si sono ritrovate sulle spalle un carico emotivo ancora più pesante. Ansia, preoccupazione, incertezza, ma anche irascibilità e depressione, sono sintomi divenuti purtroppo estremamente diffusi. Se prima della

pandemia la durezza del mondo del lavoro, le incomprensioni con i colleghi e l'insensibilità dei capi erano percepiti come parte della quotidianità aziendale, risolvibile con qualche sfogo alla macchinetta del caffè, adesso la capacità di sopportazione stoica sembra essere decisamente esaurita. Ogni piccolo stimolo negativo porta immediatamente all'esasperazione e alla voglia di fuggire lontano e a qualunque costo.

I problemi delle persone questa volta non si risolvono alzando la voce o minacciando ritorsioni. I leader che ritengono un loro valore l'essere temuti e che basano la loro influenza sulla destabilizzazione e sulla paura della loro autorità, creano soltanto emozioni fortemente negative. Una leadership abrasiva è un danno e un costo soprattutto per quelle aziende, e ormai sono la maggioranza, che devono confrontarsi con un contesto competitivo, sfidante e dinamico. La relazione con il capo è tra quei fattori che influenzano fortemente le nostre emozioni ben oltre l'orario di lavoro. Un capo che ritiene di non doversi preoccupare del benessere delle persone e delle loro emozioni neppure dopo due anni di pandemia, e ora con la tensione di una guerra alle porte dell'Europa, e che continua ad affrontare i problemi con una leadership correttiva-repressiva in una relazione fortemente gerarchizzata, crea un ambiente tossico che danneggia la salute delle persone e riduce le loro performance professionali. Data la diffusione di questi comportamenti e di questi stili di management non possiamo che concludere che ci sia ancora



molto da fare per migliorare e che per farlo sia necessario l'impegno di ognuno, senza il quale è impossibile creare un ambiente di lavoro quanto più possibile positivo. Serve l'impegno di tutti, ma è sicuramente il leader che dovrebbe sentire una maggiore responsabilità nel creare nel proprio team il livello di benessere psicologico e fisico necessario affinché gli uomini e le donne che lavorano per l'azienda possano esprimere le proprie capacità appieno, assumendosi il rischio di prendere l'iniziativa nella soluzione dei problemi.

«Non sopportavo più favoritismi e comportamenti scorretti. Dopo l'ennesima lite ho lasciato il mio posto di assistente odontoiatra e, aiutata anche dalla fortuna, sono stata contattata lo stesso giorno per un colloquio». Alice D., milanese, 40 anni e un figlio, ha accettato immediatamente la proposta alternativa: «Sono stata lusingata, mi hanno ascoltato, hanno riconosciuto in me delle potenzialità! Ma l'aspetto più attraente del cambiamento, nonostante una proposta economica inferiore, è la possibilità di una crescita professionale e di una migliore gestione del mio tempo».

CHI RESTA E CHI VA VIA

Spesso si sottovaluta come la perdita di persone di talento, su cui si è investito negli anni, abbia un costo elevato per l'azienda. A causa di questa sottovalutazione non si agisce bene e per tempo in modo da prevenire le loro dimissioni². Se perdere persone di talento insoddisfatte è facile, molto più difficile è attrarne altre nella stessa azienda. Sempre più persone, infatti, prima di rispondere a un'inserzione di lavoro si informano sul clima aziendale e sullo stile di leadership e non si presentano ai colloqui se non vengono rassicurati sulla attenzione al benessere dei dipendenti da parte del potenziale nuovo datore di lavoro³.

Il vero problema, però, sono quelle persone che decidono di restare in azienda ma sono comunque fortemente provate dall'impatto del Covid-19: insofferenti verso le relazioni di lavoro problematiche e spesso conflittuali, e che mal sopportano oggi il costante sovraccarico di lavoro e un ambiente sordo ai loro bisogni e incapace di empatia e ascolto. Per un'Alice che lascia il suo lavoro e riesce a trovare un'alternativa interessante, sono molte le persone che invece restano, ancora più consapevoli della tossicità del loro luogo di lavoro ma silenti, per il divieto assoluto di esprimere il proprio disagio che si autoimpongono pensando che la loro azienda o il loro capo non tollererebbero nessun tipo di critica. Si crea così un ambiente di lavoro fatto da una parte di persone frustrate, provate da un periodo di difficoltà emotiva, di mancanza di contatti umani, e dall'altra di capi, anch'essi sicuramente provati dai due anni di pandemia, che non sanno come affrontare la gestione dei collaboratori. Nell'incertezza si ricor-

re ai vecchi e noti schemi di leadership verticale, che prevede una repressione del conflitto più che la sua soluzione. Queste sono le premesse per creare, in un ambiente già saturo di problemi irrisolti, una situazione di disagio generale, di frustrazioni represses, con conseguente scarsa lucidità delle persone coinvolte, dove è facile che maturino malessere, demotivazione, cinismo, conflittualità e aggressività.

IL RUOLO DEL LEADER

Qual è allora il ruolo del leader in questa situazione? Affrontare un clima di disagio diffuso potrebbe diventare un momento per tentare di costruire un vero rapporto di fiducia con le persone, a partire da un sincero ascolto. Prendersi il tempo per ascoltare e lasciare spazio ai collaboratori per esprimere le loro difficoltà, senza fretta di arrivare a giudizi e soluzioni, è il punto di partenza per cominciare a costruire un ambiente psicologicamente sicuro⁴, nel quale anche un'accesa discussione è possibile senza ripercussioni sulle relazioni interpersonali. Questo primo passo è sicuramente il più difficile. Nell'era della comunicazione abbiamo disimparato ad ascoltare: per fretta, per impazienza, per disinteresse e mancanza di empatia verso il nostro prossimo. Sarà importante per tutti, capi e no, ritrovare la giusta attenzione alle relazioni di collaborazione e lasciarci alle spalle quegli incontri inautentici, dove ci si impegna a puntellare un'armonia artificiale e falsa, perché basata sull'evitare accuratamente di esprimere opinioni contrastanti o di offrire contributi personali che potrebbero suscitare il benché minimo conflitto. Per farlo dobbiamo tutti imparare a non leggere e gestire le idee diverse dalle nostre come un attacco personale, anche quando l'interlocutore non ha la giusta sensibilità per esprimersi come desideriamo. Un accordo nel team, su come gestire i conflitti potrebbe essere un aiuto affinché le persone sentano la responsabilità di affrontare in prima persona conflitti e tensioni con i colleghi.

Molte aziende hanno riconosciuto l'utilità di offrire un training per migliorare le competenze dei collaboratori nella gestione dei conflitti. Il 95 per cento dei partecipanti di questi corsi ritiene di aver imparato a trovare soluzioni positive evitando una escalation del conflitto e l'85 per cento dichiara di non sentirsi più a disagio in una situazione di conflitto.

GESTIRE I CONFLITTI

Possono esservi conflitti che si accendono e si spengono, a seguito di una forte discussione, ma che non comportano conseguenze negative a lungo termine, anzi, molte volte possono portare a soluzioni innovative. Questi sono i casi dei conflitti che possiamo denominare costruttivi o con immediato esito positivo in quanto le persone coinvolte hanno impiegato, con

successo, le loro capacità di gestione e risoluzione di una situazione critica, anche con l'intervento di un leader che ha saputo creare un momento di ascolto e un ambiente psicologicamente sicuro.

Vi sono poi problematiche conflittuali distruttive rispetto alle quali i dipendenti coinvolti non sono in grado, nell'immediato, di dare un contributo positivo alla soluzione delle stesse. Tipicamente tali situazioni nascono quando un eccessivo carico di lavoro o difficoltà personali fanno sì che, per esempio, una semplice differenza di vedute o un atteggiamento aggressivo trascendano immediatamente in un conflitto acceso, con conseguenze negative di vario tipo sia sul piano relazionale sia organizzativo. Allo stesso modo possono esservi conflitti dormienti, non riconosciuti, ignorati, trascurati o semplicemente tollerati dalle parti o da una di esse, che si manifestano in maniera dirompente in un momento storico particolare, per esempio allorché l'organizzazione e i suoi componenti stanno attraversando un momento di transizione – come nella situazione post pandemica che stiamo vivendo – o di particolare pressione sui risultati e di stress prolungato. Anche in questi ultimi casi il conflitto ha un effetto particolarmente distruttivo sia sul piano relazionale che organizzativo e sull'efficienza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Qualunque sia l'origine del dissidio sul luogo di lavoro è importante che il manager non lo ignori, che sia in grado di riconoscerlo e di intervenire tempestivamente ed efficacemente per evitare che la situazione degeneri in una più grave problematica di tipo relazionale, anche a più livelli, o finisca per incidere sul perseguimento efficace degli obiettivi aziendali.

Generalmente i manager o i responsabili HR affrontano problematiche conflittuali nell'organizzazione di cui sono responsabili con gli strumenti normativi che hanno a disposizione, derivanti dai contratti collettivi nazionali di lavoro o dalle leggi speciali che disciplinano il rapporto di lavoro. Questo approccio, pur essendo quello apparentemente più giusto da seguire, spesso conduce a un provvedimento che forse andrà a incidere sugli effetti generati dal conflitto ma non prende sicuramente in considerazione la relazione tra le persone. In altre parole, i procedimenti formali puntano a colpire i comportamenti delle persone, in un'ottica di giudizio, senza però analizzare e gestire la genesi del conflitto e le dinamiche relazionali che hanno innescato quel conflitto. Abbiamo potuto osservare come in questo momento post pandemico un tale metodo di risoluzione delle problematiche conflittuali lasci strascichi ancor più pericolosi sia tra le persone in conflitto, sia nell'ambiente di lavoro in cui si è verificata la dinamica conflittuale. Molte delle dimissioni di questi ultimi mesi hanno avuto come fattore scatenante un «ul-

timo scontro» di una persona esasperata da una serie di situazioni troppo a lungo tollerate. Questa persona, svuotata di energia dalla pandemia, non ha più avuto la capacità di affrontare il conflitto. Sappiamo, inoltre, che la risoluzione del problema in un'ottica punitivo/sanzionatoria comporta un ulteriore rischio. È molto probabile che assistere alla punizione di un collega generi un clima di paura e incertezza anche tra altri componenti dell'ufficio, e favorisca una valutazione negativa del capo e della direzione che vengono percepiti come incapaci di risolvere le tensioni in ambito lavorativo. Oppure, ed è cosa anche peggiore, che maturi un sentimento di sfiducia nella leadership.

Inoltre, i protagonisti del conflitto, una volta ricevuta la sanzione, potrebbero non apportare un cambiamento alla loro dinamica di scontro in quanto sulla stessa non vi è stato alcun reale intervento, generandosi così il pericolo di comportamenti conflittuali recidivanti.

Oltre a ciò un procedimento disciplinare o una sanzione a carico di uno o più componenti dell'organizzazione può generare una serie di ulteriori conseguenze di natura formale quali, per esempio, l'impugnazione in sede stragiudiziale e poi giudiziale del provvedimento disciplinare con tutte le conseguenze del caso: il tempo impiegato nella gestione della questione che, inevitabilmente, si allunga, a discapito del corretto ed efficace funzionamento della funzione in cui lavora il personale interessato; i costi per portare avanti le procedure; la gestione del business che può essere ulteriormente compromessa da un eventuale turnover del personale.

L'esperienza ci sta insegnando che intervenire esclusivamente con gli strumenti formali su quelli che sono gli effetti di un disaccordo in ambiente di lavoro tra colleghi e/o tra capo e collaboratore non consente di arrivare davvero alla radice del problema.

Il conflitto si genera tra le persone. Per intervenire efficacemente su di esso occorre focalizzare l'attenzione sui protagonisti della lite e sui loro rapporti.

I SISTEMI DI ADR

Negli ultimi trent'anni, anche in Italia, si è sviluppato sempre più il ricorso a sistemi di Alternative Dispute Resolution (ADR) efficacemente impiegati anche nei conflitti riguardanti le organizzazioni e il lavoro. Molte realtà aziendali, anche al fine di aumentare il benessere e la produttività, inseriscono, nei programmi di formazione per manager e specialisti HR, moduli riguardanti la negoziazione e la composizione dei conflitti. In tal senso, impiegano mediatori esperti per affrontare adeguatamente le dispute interne al luogo di lavoro in ragione dell'aumentata consapevolezza che la produttività migliora laddove le persone si sentono ascoltate e valorizzate.

In questa cornice di interventi, la mediazione è uno strumento che si è rivelato efficace, sia a livello preventivo sia di intervento primario, e che consente di gestire il conflitto in tempi rapidi, senza dover attendere le lunghe tempistiche delle cause nei tribunali, dando immediata soluzione a molti problemi connessi ai conflittuali sul luogo di lavoro.

LA MEDIAZIONE AZIENDALE

La mediazione aziendale consiste nel mettere un terzo e imparziale a disposizione delle persone coinvolte in una disputa perché queste possano essere aiutati ad affrontare e discutere le questioni che le contrappongono e accompagnate verso una soluzione condivisa del problema. L'utilità di tale strumento risiede principalmente nel dare ai conflittuali uno spazio confidenziale nel quale possano essere ascoltati e confrontarsi, esprimendo il proprio punto di vista o la propria insoddisfazione senza essere giudicati. Nei procedimenti formali di cui abbiamo detto, così come nella quotidianità, la relazione è invece intensamente condizionata dalla gerarchia e dal giudizio: il dipendente tende ad accettare senza chiedere, a non esprimere la propria diversa opinione, spesso frustrando potenzialità che in un'ottica più generale potrebbero essere innovative. Gestire un conflitto in mediazione significa favorire il confronto spontaneo e costruttivo,

trovare soluzioni, valorizzare il pensiero e il dialogo.

A differenza dei procedimenti formali, la mediazione aziendale richiede l'impegno in prima persona dei singoli che sono chiamati a confrontarsi in un'ottica dialogica; per questa ragione il risultato sarà duraturo e consentirà alle persone di stabilire delle regole di comportamento, ristabilire il rispetto e la fiducia reciproci, generare comportamenti responsabili, con un maggior benessere dei dipendenti e dell'intero ambiente di lavoro.

La mediazione aziendale è utilizzata in tutte quelle aziende in cui i dipendenti fanno di poterne disporre in quanto è il datore di lavoro a dividerne e riconoscerne le potenzialità. Per questa ragione, da manager e HR sono sempre più richieste attività di formazione riguardanti la mediazione e la prevenzione del conflitto.

Oggi più che mai, dai manager ci si aspetta la capacità di entrare in sintonia con il contesto lavorativo, valorizzando il lavoro come espressione e realizzazione di persone che affrontano le complessità quotidiane in un ambiente sano. Perché ciò avvenga, soprattutto in periodi storici come quello che stiamo vivendo e osservando, non si può ignorare l'importanza di una cultura aziendale che, nella gestione di momenti critici e fortemente conflittuali, si basa sempre di più sull'ascolto, sul riconoscimento, sulla condivisione, sulla mediazione attiva e responsabile e sul confronto di idee.

¹ «The state of Global Emotions», Gallup Poll, 2021; «Stress and Decision-Making During the Pandemic», Harris Poll for APA, 2021.

² Ernst & Young segnala che il costo della perdita e della sostituzione di un dipendente può arrivare fino al 150 per cento della retribuzione annuale del dipendente in uscita.

³ L'86 per cento delle persone in cerca di lavoro evita di candidarsi a organizzazioni che sono state valutate male dalla propria forza lavoro (indagine 2018 di Randstad).

⁴ L'espressione «sicurezza psicologica» fu coniata nel 1999 dalla Professoressa Amy Edmondson della Harvard Business School, che la definì come «la certezza che una persona non sarà punita o umiliata per aver dato voce a idee, domande, preoccupazioni o errori». Il suo studio «A Safe Harbor: Social Psychological Factors Effecting Boundary Spanning in Work Teams» sostiene che oltre a far sentire bene le persone, la sicurezza psicologica genera risultati di business positivi, con risultati migliori fatti registrare da team che si sentono a proprio agio nel mettere in discussione i leader e a segnalare errori.

IN SINTESI

- Già prima dello scoppio della pandemia nelle organizzazioni si era manifestata l'esigenza di strutturare in maniera diversa i rapporti tra i vertici delle aziende e i propri collaboratori, abbandonando il vecchio modo verticistico e incentrato sul controllo.
- Per gestire l'innalzamento della conflittualità interna e migliorare i processi organizzativi e produttivi, sempre più spesso le aziende ricorrono a sistemi alternativi (Alternative Dispute Resolution-ADR) per la presa in carico e la risoluzione di conflitti. Si tratta di percorsi di formazione, come la mediazione aziendale, tenuti da esperti di gestione dei conflitti e rivolti a manager, HR e collaboratori.
- In tale contesto, i leader dovranno acquisire la capacità di entrare in sintonia con il contesto lavorativo, facilitando la cultura dell'ascolto, del riconoscimento e puntando sulla condivisione e il confronto di idee, tutti fattori che facilitano la costituzione di un ambiente di lavoro sano, equilibrato e quindi funzionante e maggiormente produttivo.