

16 / 2021

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

---

## **Conflitti Organizzativi**

---

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

## **PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE**

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

### **Direttore**

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

### **Comitato Scientifico**

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno

Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari

Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata

Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo

Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari

Massimo Franco - Università del Molise

Giovanni Masino - Università di Ferrara

Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale

Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano

Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

### **Comitato Editoriale**

#### **Coordinatore**

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

#### **Membri**

Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma

Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma

Mario Pezzillo Iacono - Seconda Università degli Studi di Napoli

Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN 2465-175

**Editore**

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

[info@assioa.it](mailto:info@assioa.it)

<b>I conflitti organizzativi: non solo problemi da risolvere ma anche opportunità di crescita per l'organizzazione.....</b>	<b>5</b>
<b>ING: quando l'organizzare genera conflitto.....</b>	<b>8</b>
<b>I am talking Mr VicePresident! Diversità di genere e conflitto organizzativo.....</b>	<b>27</b>
<b>Il conflitto di ruolo tra lavoro e famiglia: la risoluzione passa per i "Capi".....</b>	<b>41</b>
<b>Parenti serpenti? Relazioni, emozioni e generazioni in conflitto nelle imprese familiari.</b>	<b>52</b>
<b>Incertezza e tensioni nel cambiamento organizzativo: Implicazioni per la pratica manageriale da un caso nel settore del parcel delivery.....</b>	<b>74</b>
<b>Il problema è come pensiamo al problema: Gestire le tensioni con il pensiero paradossale.....</b>	<b>88</b>
<b>La teoria dei giochi e il conflitto organizzativo.....</b>	<b>98</b>
<b>Riscoprire il conflitto nel creare valore pubblico.....</b>	<b>121</b>
<b>Il Luogo del Conflitto nelle Organizzazioni.....</b>	<b>132</b>

Editoriale del Guest Editor

## **I conflitti organizzativi: non solo problemi da risolvere ma anche opportunità di crescita per l'organizzazione**

Filomena BUONOCORE, Matilde MARANDOLA, Marcello MARTINEZ.

I conflitti rappresentano un fenomeno complesso e costituiscono oggetto di studio di numerosi ambiti disciplinari. Essi possono essere considerati eventi naturali della realtà individuale, sociale e organizzativa, che consentono, attraverso il confronto di idee e punti di vista diversi, di sviluppare sistemi innovativi, mobilitare energie creative, incrementare l'identificazione organizzativa.

Questo numero speciale della rivista *Prospettive in Organizzazione* mira a fornire una visione e un'interpretazione dinamica dei conflitti organizzativi, concepiti quale fenomeno endemico e ineluttabile dei contesti lavorativi, da cui possono scaturire dinamiche positive per l'individuo e per l'organizzazione. Essi spesso si sviluppano sulla base di una divergenza di idee, pensieri, emozioni e comportamenti fra due o più parti, tale da far percepire agli attori l'impossibilità o la scarsa probabilità di realizzare simultaneamente gli interessi reciproci.

Il conflitto può manifestarsi a livello intrapersonale, interpersonale (infragruppo ed inter gruppo), organizzativo, inter-organizzativo (fra unità appartenenti ad aziende diverse), e può avere per oggetto i compiti o la relazione, può essere latente o manifesto, conscio o inconscio.

Nella prospettiva che i conflitti siano fenomeni fisiologici della realtà organizzativa, piuttosto che problemi scomodi da risolvere, gli studi più recenti sul tema si sono concentrati sugli stili di gestione dei conflitti e sulle tecniche negoziali più all'avanguardia, con particolare attenzione ai processi di formazione in *conflict management*.

La sezione Punti di Vista della rivista accoglie due contributi, di cui uno a firma del direttore Marcello Martinez, che evidenzia come i temi del *gender diversity* e della gestione del conflitto organizzativo siano di recente al centro di numerosi studi scientifici che, anche attraverso approcci empirici, suggeriscono politiche gestionali utili al superamento di criticità rilevanti, quali assenteismo, burnout, disimpegno morale e comportamenti contro produttivi; il secondo contributo, di Luigi Maria Sicca, propone una visione costruttivista del conflitto organizzativo, concepito cioè come un “oggetto” sociale o naturale che rappresenta una espressione della realtà in relazione alla particolare lente che si utilizza, alle teorie di riferimento, talvolta anche in relazione agli obiettivi che si intendono raggiungere.

Nella sezione Prospettive di Ricerca sono presenti sette contributi, tra cui quello di Russo e Buonocore che si sofferma sul conflitto di ruolo tra lavoro e famiglia. L'ampia diffusione del lavoro a distanza causata dalla pandemia rende il tema particolarmente attuale, poiché i confini tra lavoro e famiglia sono resi più fluidi e i due ruoli si intersecano costantemente determinando ingerenze reciproche. Il contributo, in particolare, evidenzia il ruolo critico dei capi e del loro supporto informale rispetto alle esigenze familiari dei collaboratori, che può non solo alleviare il conflitto tra vita lavorativa e vita familiare, ma può creare le condizioni affinché tra le due sfere si sviluppino sinergie e un generale miglioramento delle condizioni di benessere del lavoratore.

Il contributo di Pezzillo Iacono e Martinez analizza le dinamiche causali che legano le caratteristiche peculiari delle aziende familiari con la genesi e l'evoluzione delle diverse forme di conflitto organizzativo. Partendo dal framework teorico del Socio-Emotional Wealth, gli Autori propongono un modello interpretativo delle determinanti del conflitto relazionale, da utilizzare come strumento di *assessment* per all'analisi di processi prodromici rispetto a manifestazioni conflittuali potenzialmente patologiche per le aziende familiari.

L'articolo di Cubico e Favretto propone una lettura ed una interpretazione del tema del conflitto organizzativo facendo riferimento ai modelli P/E fit di origine Lewiniana, giungendo all'individuazione di interessanti spunti di applicazione manageriale, ancorando le digressioni teoriche alla sfida della praticabilità.

Romanelli propone una riflessione che valorizza la dimensione relazionale dei conflitti organizzativi, che spesso sono utili per rendere più efficaci i processi di co-creazione di valore nella realizzazione dei servizi pubblici.

Il contributo di Bella, Amendola e Gennaro affronta la questione della conflittualità nell'ambito delle organizzazioni proponendo la teoria dei giochi come possibile strumento di risoluzione. Le conclusioni cui si perviene si fondano sulla distinzione dei giochi a somma zero, definiti a priori non cooperativi, e quelli a somma diversa da zero (o somma positiva), che prevedono l'adozione di strategie competitive, conflittuali o cooperative.

Lo studio di Maccioni, Virili e Ghiringhelli propone l'analisi di un caso, quello di una multinazionale nell'ambito del *parcel delivery*, spiegando come il cambiamento sia spesso associato alla gestione di tensioni tra istanze opposte attraverso un processo dialettico tra gli attori coinvolti.

Nelle organizzazioni contemporanee la ricerca di innovazione e idee creative è spesso associata a tensioni e potenziali conflitti. Il contributo di Ennas, Ghiringhelli e Virili mette in luce il ruolo centrale di una mentalità adatta a gestire tensioni e paradossi, proponendo nuovi strumenti per definirla, rilevarla sul campo e misurarne l'efficacia.

Punti di vista

## **ING: quando l'organizzare genera conflitto**

Luigi Maria SICCA

Conflitto organizzativo. Spesso il primo, il sostantivo, evoca ai più una qualche grana da risolvere. Il secondo, l'aggettivo (organizzativo), richiama e invoca poi la voce esperta, di addetti ai lavori che se ne intendano, insomma, su come sbrogliare una qualche matassa sociale. Se da qualche parte vige un conflitto, subito salta alla mente l'immagine di un soldato o, magari, di uno psicoanalista. Se – ancora – l'associazione torna ad organizzativo, il pensiero va invece sovente a qualche vate razionale, un tecnico, un ingegnere o un architetto delle cose d'azienda che sappia offrire soluzioni, attraverso i tre grimaldelli istitutivi dell'economia aziendale: efficienza, efficacia ed economicità. Messa così, sembra facile. Meglio evitare ogni conflitto.

In realtà, la questione è meno pacifica se si considera il conflitto non come una patologia, una devianza rispetto a un ordine precostituito, ma una delle tante variabili che, fisiologicamente, rientrano nello spettro dell'agire. Propongo invece di smarcarci dal distinguo tra ciò che è fisiologico e ciò che è patologico e di non incappare nell'automatismo per cui il lemma "organizzazione" deve – sì, deve proprio a tutti i costi – contenere *a priori* un'idea ottimistica di qualcosa che funziona bene, insomma trattandolo (impropriamente) come aggettivo qualificativo, piuttosto che come semplice sostantivo, quale di fatto esso è. Questo approccio è già acquisito nella migliore manualistica di "Comportamento organizzativo" che si ponga come *punto di vista* per *prospettive in organizzazione* plurali, qualora si voglia optare per una epistemologia costruttivista (o costruzionista, Czarniawska, 2014 [2020]): un "oggetto" sociale o naturale che sia – qualunque oggetto – non è per definizione un elemento di verità, ma – invece – una espressione di realtà, appunto da costruire (Berger e Luckmann, 1967 [1969]) attraverso lo sguardo incrociato con gli occhi dell'altro (von Foerster, (1991, [1996]). Per questo si



parla di costruttivismo radicale. Questo è un “assunto” (Van Maanen, 1979; Schein, 1984 [1995]; 1985 [1990]; 1987; Gagliardi, 1995) da alcuni condiviso e sdoganato, da altri considerato ancora un po’ ozioso per correttamente leggere (interpretare) e scrivere (costruire e progettare) le organizzazioni (Sicca, 2010). Il tutto dipende, insomma, dalla lentezza, dal cristallino che di volta in volta si sceglie; in funzione delle categorie sottese o delle teorie di riferimento, talvolta anche degli obiettivi (siano quelli dei ricercatori o dei consulenti) che si intendano raggiungere.

Questo approccio ha un momento chiave nella storia del pensiero organizzativo (Bonazzi, 2016) laddove si adotti l’espressione *organizing* (Weick, 1969; 1979 [1993]), dove quell’*ing* indica *il farsi*, un modo cioè per comprendere la dimensione processuale dell’organizzare, le attività *organizzanti* (benedetto gerundio, crea sempre qualche inceppo!) che richiedono necessariamente un angolo visuale diverso da quello prometeico del soggetto, dando spazio invece all’oggetto – anzi agli oggetti – cui si diceva appena più su.

Questa premessa costruttivista – nata come discontinua rispetto al pensiero prevalente attestato sulla tradizione dell’economia neoclassica caratterizzata dalla simulazione del decisore onnisciente dotato di razionalità assoluta in condizioni di equilibrio economico generale – è oramai seguita da molti studiosi e conserva una notevole potenza interpretativa. Eppure porta ancora con sé il peso, cioè il rischio, di non poche conseguenze da tenere a bada, di cui vorrei trattarne e intrecciarne almeno due di vecchia data, perché se ripensate (anche con l’ausilio di alcuni esempi) possono rendere evidenti alcune fonti del conflitto organizzativo stesso, ancora negli anni a venire, in questa fase storica a cavallo tra un impianto di politica economica europea restrittiva (probabilmente lasciato alle spalle almeno per un po’) e prospettive di ripresa post-pandemica:

- quando si assiste all’inversione del rapporto tra mezzi e fini (paragrafo 2);
- quando ci si voglia cimentare con l’inevitabile tensione tra azione individuale e azione organizzativa (paragrafo 3).

Quindi due fonti di conflitto (tra altre possibili), che propongo perché sono al contempo speculari e complementari, lente concava e convessa per la messa a fuoco dello stesso punto: la prima è una questione di carattere universale, inscritta nella storia del pensiero e con un precipitato *anche* negli studi organizzativi; la seconda, invece, è l'atto costitutivo degli studi organizzativi e risuona in più ampi domini semantici, con ricadute e prospettive ulteriori e *inclusive* (paragrafo 4: conclusioni).

## Il conflitto organizzativo, tra mezzi e fini

Quella della tensione tra mezzi e fini è la storia più vecchia del mondo. Proprio questa tensione, in sé, è per definizione fonte di conflitto. E la viviamo ogni giorno, in ogni gesto quotidiano, anche noi che ci occupiamo di *economia-e-management*, con trattino, come costrutto unico. Quella tensione si conferma e si manifesta nelle molteplici forme dell'agire, laddove si assuma che l'impresa, l'organizzazione aziendale, sia il regno dell'imperfezione (Martinez, 2020; Burton, Børge, Håkonsson, Martinez, 2020) e, a partire da quest'ultima, occorra tenere sempre a mente l'irrinunciabilità ai tipi ideali (quelli che il mondo antico declina come *topoi* – τῶποι), temi ricorrenti, che affondano le proprie radici nel concetto di archetipo, definito dal *Vocabolario della lingua italiana* Devoto-Oli, come "primo esemplare assoluto".

Quando un qualunque archetipo (Senge, 2004 [2020]) *si fa* (*ing*, appunto) costruito di conoscenza, si dispone di un apparato concettuale per muoversi nella *dinamica* del mondo reale. Ciò vale lungo l'intero arco della storia del mondo nella quale siamo immersi anche noi, gente di management: è stato così da quando il pensiero (che nasce dalla pura osservazione – archetipo) *si è fatto* costruito di conoscenza, attraverso l'etichetta (*organizational label*, Czarniawska, 2014 [2020]) della Filosofia. O anche quando il suono (archetipo, ancora una volta) *si è fatto* costruito di conoscenza attraverso l'etichetta della Musica (Napolitano, Sicca, 2021). È così per chi si occupa di organizzazione aziendale, di organizzazioni aziendali (al plurale) *costruendo* il nostro statuto teorico-disciplinare su una serie di archetipi che afferiscono all'economia della mente (Thanopoulos, Sicca, 2020): quindi, ad esempio, l'utilità come *asset*

da cui nasce la prima teoria marginalista con il contributo seminale e costola della Filosofia Morale di Adam Smith (1767-1773 [2017]) o con la lezione di David Ricardo (1815) che ancora oggi alimenta il *mainstreaming* del monetarismo (Friedman, Schwartz, 1867 [1979]) anche in sede di politiche ai tavoli di negoziazione internazionale; o ancora altri archetipi come per esempio la rivalità, l'ostilità o l'alterità (e chi più ne ha ne metta con ciò che abbiamo - tutti - montato di serie), che pure trovano risposte nella costruzione delle leggi (nomos, νόμος) della casa (oikos, οἶκος), in breve in *una* economia che non si arroghi il diritto alla presunta neutralità scientifica, ma si metta in gioco come disciplina dotata di soggettività, quindi dotata per definizione di indirizzo politico, di militanza, di valori messi in scala, in ragione di obiettivi di parte (e non di un'altra) che è possibile conseguire con i mezzi a disposizione.

#### *Esempio 1. Mercato e gerarchia nel conflitto tra mezzi e fini*

Tra gli archetipi su menzionati, di primario interesse per chi studia organizzazione aziendale sono quelli che *si danno* (e *si fanno*) risposte, rispetto alla questione del coordinamento attraverso almeno due polarità tematizzate in seno alla letteratura di *industrial organization*: mercato e gerarchia (Coase, 1937 [2001]; Williamson, 1980 [1985]; 1981 [1985]). Il coordinamento, insomma, è anch'esso un costruito di secondo livello rispetto a uno dei tanti "primi esemplari assoluti" già accennati con riferimento all'economia della mente. E noi studiosi nell'osservare i diversi possibili modi di coordinare, possiamo ribadire che quel *si è fatto*, *si fanno*, come anche il *farsi*, il *darsi* (insomma quell'*ing*) questa o quella forma può soddisfare questo o quel modello che, proprio in quanto "modello", orienta anche i termini della relazione tra mezzi e fini e i possibili rischi associati a una loro inversione. Pensiamo, a ulteriore esemplificazione, alle esasperazioni delle forme di mercato o agli eccessi di gerarchia, ma anche al mondo reale connotato da un numero indefinibile di sfumature di grigio: i tanti *quasi-mercato* come i tanti *quasi-gerarchia* che negli anni futuri potranno manifestarsi anche con nuove modalità.

#### *Esempio 2. La burocrazia, nel conflitto tra mezzi e fini*

Un altro esempio ci viene dal contributo di Max Weber nella sua ciclopica opera (1922 [2019]): la burocrazia dello Stato razionale e legale nei paesi occidentali, nati dal diverso sviluppo delle religioni e di alcune peculiari forme di Protestantesimo ascetico, assume oggi – anche nelle espressioni di senso comune – una accezione negativa, quasi una brutta parola. Quella pianificazione a tavolino (*bureau*, ufficio) dei mezzi, in ogni dettaglio, per raggiungere uno scopo, rende quest'ultimo (specie in presenza di condizioni di sviluppo dimensionale, Penrose, 1959 [1973]; Chandler, 1962 [1967]) esso stesso un mezzo (e viceversa), perdendo il senso iniziale dello scopo. Analogamente, sta accadendo qualcosa del genere da una manciata di anni, al di fuori dei contesti considerati tradizionalmente aziendali: nelle comunità, nelle articolazioni dello Stato democratico (Regioni e Comuni) e in molte strutture concepite (e a lungo vissute) con la funzione di mediazione sociale (Sicca, 2016; 2020; Nolfè, Sicca, 2020). Una per tutte, per esempio, proprio l'Università (Sicca, Borrelli, Napolitano, 2021) e in via più ampia – *à la* Dewey – la comunità di produzione della conoscenza, talvolta non trattata sempre solo “come un fine, e mai come un mezzo”, per riprendere l'imperativo di Immanuel Kant, punto di riferimento *anche* dell'etica deontologica moderna. Imperativo che appare tradito laddove prevalga l'azienda-*ismo*, in via diffusiva. Azienda-*ismo*, ovvero un qualcosa che, come ogni *ismo*, è espressione di una dittatura, sia di pensiero o di pratiche, specie se si sostituisce a una *cultura aziendale*, ovvero a un azienda-*esimo*, che come ogni *esimo*, può e potrebbe restare nel suo significato più laico di un suffisso [(derivato da -esimu(m))], usato per formare gli aggettivi numerali ordinali successivi a decimo. Quindi destinati a durare nel lungo termine senza esitare in ribaltamento tra mezzi e fini, nella trappola del breve, che è alla radice del conflitto stesso. Perché, in fondo, è proprio questo il problema. Quando il mezzo diventa fine, *si fa proce dura*. Appunto, dura! Nel senso contrario di morbido, quindi rigido, anelastico, poco flessibile. Nonostante il rischio che l'organizzazione stessa non perduri: è questo il punto chiave della lettura weberiana, evidente nella sclerosi (si pensi alle Chiese e ai Partiti politici) associabile a tutte le dinamiche di istituzionalizzazione.

*Esempio 3. Big data nel conflitto tra mezzi e fini*

La gestione dei *big data* insiste su come un salto di paradigma tecnologico, come quello che abbiamo vissuto al tramonto dello scorso secolo, imponga uno sguardo in avanti in questo inizio di millennio caratterizzato da tecnologie per la creazione di valore e di conoscenza: sotto i nostri polpastrelli e in tasca, e anche lontano da noi (con l'imminente ingresso diffusivo del 5G e dell'*internet of everything* nelle nostre vite) questa esperienza rinnova un antico interrogativo su come la "scienza dei dati" possa consentire di analizzare, estrapolare e mettere in relazione *mezzi* strutturati e non strutturati *allo scopo* di scoprire i legami tra fenomeni diversi. Le correlazioni (tra qualunque cosa) diventano spesso un fine in sé, con evidenti forzature epistemologiche (ad esempio approcci comportamentisti o data-realisti, come se i dati parlassero da soli), tese a legittimare le metodiche di previsione su eventi futuri. E dai tempi della maga o dello stregone, passando per l'affermazione della Scienza nel mondo moderno fino alle più raffinate tecniche di *forecasting*, quando si ha a che fare con il futuro, occorre andare cauti, mediare tra ansie archetipiche e altrettante aspirazioni e pulsioni, un piede dietro l'altro, facendo attenzione a non inciampare proprio nella dialettica tra mezzi e fini.

## **Quando ci si voglia cimentare con l'inevitabile tensione tra azione individuale e azione organizzativa**

Dal nostro punto di osservazione di studiosi di organizzazione, quindi da un'altra delle nostre possibili *prospettive in organizzazione*, il punto di caduta delle questioni sin qua sollevate è circoscrivibile, almeno in parte, alla questione dell'azione che da individuale *si fa* cooperativa (Barnard, (1938 [1948]), alle fondamenta della nostra disciplina. Questione in cui ciascuno di noi mette in gioco una cessione di soggettività a vantaggio di una oggettualità di cui pure abbiamo tutti bisogno. E proprio qua si staglia il conflitto: si tratta di una necessaria abdicazione perché delle organizzazioni – in quanto spazi con pareti anche molto dilatate rispetto alla fabbrica fordista – necessitiamo per pensare, quindi agire (Sicca, 2016; 2020; Nolve, Sicca, 2020). L'assenza di pareti (reali o figurate) porterebbe tutti noi e ciascuno al naufragio: è questa una lezione che ci consegna il Tavistock Institute di Londra che fece

incontrare la tradizione psicoanalitica (di matrice freudiana e sull'abbrivio dell'opera di Bion, 1962a; 1962b [2009]), in dialogo con la letteratura manageriale, tematizzando l'impossibilità a gestire le plurali forme di ansia che dal mondo infantile transitano nella soggettività adulta di lavoratori, manager e professionisti d'impresa. Questa impostazione è, con diverse e talvolta ortogonali modalità di argomentazione, sempre presente sia nel campo della ricerca quantitativa, sia per chi svolge ricerca qualitativa (Corbetta, 2014). Nessuno si senta escluso, anche laddove ci sia dia un *côté* riduzionistico, attivando quella sospensione del giudizio che, per definizione, è un esercizio di pensiero, destinato a restare tale. Ed è così anche laddove si faccia scattare la tradizionale clausola del *ceteribus paribus*, da sempre presente nei processi di costruzione della teoria economica.

Per convergere e concordare, così come per confliggere, per tutti e per ciascuno (rampanti imprenditori e mezze maniche, manager d'assalto, studiosi defilati, burocrati, studenti o docenti e così via) servono scrittori, sceneggiature, autori. Trame su cui ordire e rappresentare, così, la nostra azione: quella personale che intreccia ogni interazione (Goffman, 1959 [1969]). In breve, il conflitto tra soggetto organizzante e oggetto organizzato è nelle corde, scaturisce dalle storie (Czarniawska, 2004 [2018]) che scriviamo (o altri scrivono per noi), da quelle che ci raccontiamo, oppure raccontiamo: il nostro lavoro di ricerca è così, in ultima analisi, un gesto di traslazione e *traduzione* di narrazioni che dicono proprio della dialettica tra individuale e collegiale, quindi un modo *altro* di interpretare e "dire quasi la stessa cosa" (Eco, 2003).

### *Esempio 1. Il conflitto tra persone e risorse umane*

Quando si dice di cose aziendali pensiamo a noi stessi, ai capi, ai nostri collaboratori, agli stakeholder in senso lato, non considerando mai (se non in via strumentale agli obiettivi aziendali) le "persone", mentre diciamo invece di "risorse umane", perché tutti, ciascuno nella propria organizzazione di riferimento, siamo *oggetto* di investimento sul quale vi è una attesa di ritorno, con tanto di analisi del ROI, acronimo di *Return on Investment* (Sicca, 2013; Costa, Gianecchini, 2019).

### *Esempio 2. Dal conflitto bellico: Exit, Voice e Loyalty*

Otto-Albert Hirschmann prima di essere l'economista che conosciamo per avere iniziato i suoi studi nel 1932 alla Humboldt di Berlino, per proseguire alla Sorbona, alla London School of Economics, quindi a Trieste, fino a ricoprire varie cattedre a Yale, alla Columbia, ad Harvard e a Princeton, si arruolò come volontario durante la Guerra civile spagnola (naturalmente a supporto della Repubblica), poi, quando la Francia si arrese ai nazisti, sostenne numerosi artisti e intellettuali europei nel trovare riparo negli Stati Uniti, per i quali fu soldato nell'esercito dal 1943 al 1946. Fu uno fra i tanti (un altro per esempio è Edgar Schein, psicologo della cultura organizzativa) che contribuì alla formazione di un linguaggio economico che si afferma con forza quando – con la fine della Seconda Guerra – alcuni alti ufficiali dell'esercito vincitore, andarono ad occupare le cattedre delle principali business school americane. Portando con sé, ma anche negli insegnamenti a noi generazioni che quella guerra non l'abbiamo vissuta, un lessico dove *mission, vision, strategia, tattica, target*, e chi più ne ha ne metta, scivolano in automatico, quasi senza accorgercene. Hirschman (1970 [1982]) è responsabile di una lezione che ritengo importante in questa riflessione sul conflitto organizzativo, laddove affronta la questione della tensione tra azione individuale e organizzativa, riportando sul tavolo il tema dell'orizzonte temporale cui nell'esempio 2 del precedente paragrafo. Questione già ampiamente trattata da Barnard laddove (forte della sua corrispondenza con Talcott Parsons) riteneva che tutti i sistemi di cooperazione sono sempre (ad eccezione della Chiesa Cattolica Romana) di breve durata: un'azienda, come uno stato nazionale non durano oltre un secolo perché è impossibile colmare lo iato tra il parametro (qualitativo) dell'efficacia e quello (quantitativo) dell'efficienza, da lui tarato proprio sull'HR management (come lo chiamiamo oggi) piuttosto che sulle risorse finanziarie. Hirschman, insomma, con diversa terminologia rispetto a Barnard (che ebbe tutt'altra storia personale connotata da una vita di fattoria, la vendita di pianoforti e gestione di una compagnia da ballo, la mancata laurea ad Harvard e l'ingresso nel 1909 all'American Telephone and Telegraph Company, fino a diventare presidente della New Jersey Bell Telephone Company, della Fondazione Rockefeller, della National Science Foundation) definì tre modalità di

coordinamento tra agire individuale e agire organizzativo: l'uscita (*Exit*) dal mercato, quando il consumatore non è soddisfatto; la lealtà (*Loyalty*), qualora viga un forte sentimento di appartenenza, così come tematizzato poi da Clark (1972 [1995]) con l'immagine della *Saga organizzativa* che consente un contenimento delle perdite di quote di mercato; *Voice* (oggi le chiameremmo *chat*, che è un chiacchiericcio in cui ciascuno ha diritto a sparare la sua, con non pochi rischi distorsivi, anche al netto delle *Fake news*) quando i consumatori diventano *informatori* di chi produce (offerta), fino a potere scongiurare le conseguenze di una "uscita". Successivamente lo stesso Hirschman (1982), sempre per trattare di dialettica individuo-organizzazione, analizza i meccanismi per cui la "delusione" (*deception*) del consumatore può tradursi in azione collettiva fino a restituire il testimone alla dimensione individuale (privata) dell'agire umano, punto cruciale che trova poi convergenza nel più recente *The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism Before Its Triumph* (Hirschman, 2013), con prefazione di Amartya Sen, Premio Nobel nel 1998 per l'Economia e la postfazione di Jeremy Adelman, direttore del laboratorio di Storia globale a Princeton.

*Esempio 3. Un ulteriore soccorso da big data: possibile inciampo tra agire individuale a organizzativo*

Yuval Noah Harari, già membro della Giovane Accademia israeliana delle scienze, dopo essersi specializzato in storia medievale e storia militare, ha conseguito il Dottorato all'Università di Oxford, nel 2002. Nel suo lavoro del 2016 [2017] *Homo Deus. Breve storia del futuro*, momento centrale di una trilogia del tempo, giunge alla divinazione dell'*homo sapiens* – nella relazione con i nostri coinquilini del pianeta – grazie alle nuove tecnologie. Fino a profetizzare la sostituzione dell'umanità con un Dio-uomo, appunto un *Homo Deus*. Quindi capace anche di sconfiggere nuove o ignote forme di vita, quindi anche i virus, per restare su un tema così attuale in questa complicata fase al tramonto del primo ventennio di un nuovo millennio.

Shoshana Zuboff è una studiosa e docente all'Università di Harvard, con una formazione in psicologia sociale e una laurea in Filosofia. Nel 2019 scrive il saggio *Il capitalismo della sorveglianza* come



espressione dello sviluppo di aziende digitali, fino ad associare i modelli di business dei colossi come Amazon, Google e Facebook alle tradizionali (e al tempo stesso rinnovate) forme di quel che il Novecento aveva etichettato come “accumulazione capitalista”.

Entrambi questi lavori, che ho qua richiamato in via estremamente sintetica e strumentale, rimandano alla questione dei *big data*, questa volta però non come nell'esempio del paragrafo 1 in relazione alla questione del rapporto tra mezzi e fini, ma con riferimento al passaggio dall'agire individuale a quello organizzativo. Lo stesso fenomeno che interessa la realtà di questa contemporaneità che ci è capitata in sorte, può dire di due questioni millenarie diverse e intrecciate. Infatti, il punto di caduta delle libere associazioni tra quei due testi piuttosto recenti (2016 e 2019) è l'antica questione, ancora una volta archetipica, per cui l'individuo, ma in via generale e più ampia qualunque espressione della “soggettività” è unica possibile portatrice sia di istanze, esigenze e bisogni; sia dell'innovazione. Non vi è innovazione in assenza di soggettività. E quest'ultima, anche in contesti post-umani (Knorr Cetina, 1997; 2006 [2010]) passa necessariamente per la dimensione individuale dell'agire. O, almeno, non può non tenerne conto. Tra idiosincrasia, insomma, e senso del contributo (Faldetta, 2021). Ed entro tale morsa, dalla quale probabilmente è impossibile liberarsi, torna feconda ancora una volta la lunga operosità di Barbara Czarniawska (2014 [2020]), quando trattando delle riforme dall'alto ci porge l'immagine della vita organizzativa come una realtà complessa e mutevole additando criticamente la pianificazione del cambiamento organizzativo, quindi una concezione arcaico-patriarcale della *leadership* e del *management*. Una denuncia a favore del riconoscimento di *eccezioni*, *imprevisti*, dello *straordinario* e anche del *paradosso* (Cunha, Giustiniano, Rego, Stewart 2017), che sanno assurgere a lente di ingrandimento, a microscopio in grado di rendere visibili (e includere nel discorso) questioni fondamentali, tenute in ombra in tempi e organizzazioni considerate ordinarie o normali (Sicca, 2000). Vai poi a capire quali sono quelle anormali o anomale.

## Conclusioni

Ho proposto la questione del conflitto organizzativo come gesto linguistico, nella convinzione che proprio il linguaggio sia la sede migliore per cogliere alcune dimensioni caratterizzanti la ricerca organizzativa. Ho quindi spostato l'attenzione su due forme di conflitto, sul crinale tra uso delle lingue, costruzione del linguaggio e possibili prassi organizzative in termini di divisione del lavoro e di coordinamento: il conflitto relativo alla millenaria questione della spirale entro cui si avvitano mezzi e fini (par.2); e le frizioni tra agire individuale e organizzativo (par. 3). Mi è venuto in soccorso quell'*ing*, presente nell'*organizing* di Karl Weick e dei tanti studiosi che a lui hanno fatto e fanno ancora oggi riferimento, nella cornice di una epistemologia costruttivista, o costruzionista, storicamente considerata alternativa al mainstream *dell'industrial organization* caratterizzata dalla eco della razionalità di marca neoclassica. Ho quindi proposto di approfondire la cessione di potere che nasce dalla delega del *soggetto* (la persona) all'*oggetto* (la risorsa umana), a partire dalla constatazione di uno stato di vulnerabilità strutturale e non eludibile che attraversa le persone che popolano le organizzazioni per la maggior parte della nostra vita adulta. Proprio su quest'ultimo punto vorrei allora, a finale, proporre una traccia per il futuro, non certo risolutiva delle forme di conflitto illustrate, ma espressiva di possibilità – penso utili – per smarcarsi da trappole che oramai accompagnano i nostri studi e i nostri studenti da un tempo, che – ci ricorderebbe Chester Barnard – è un po' troppo lungo! Una proposta centrata sulla "inclusione" come costrutto, praticabile sia in sede di ricerca che di prassi aziendali, quindi anche in termini di costruzione del linguaggio e sua decostruzione quando in esso si annidano le fonti del conflitto, tra cessione di soggettività e accoglienza della vulnerabilità.

Intendo qui *inclusione* come concetto opposto a quello di *integrazione*. L'inclusione avviene infatti attraverso le sollecitazioni che chi è al centro (con ruoli di governo delle pratiche vigenti), riceve da chi abita i margini (Sicca, Valerio, 2021). Sono i margini i luoghi in grado di stimolare una rilettura delle prassi prevalenti e del pensiero ad esse sotteso. È da qua che si sprigionano le fonti del valore. A partire, parafrasando il filosofo José Medina (2006), da quelle *voci d'altrove* che impongono una ricostruzione degli assetti dominanti (Gramsci, 1948-1951; Bourdieu, Wacquant, 1999 [2005]) che,

per definizione e statuto, in quanto tali, necessariamente producono esclusione. Per la necessità di affermare se stessi, le proprie storie, le proprie narrazioni che poi tocca interpretare, tra palco e retropalco – à la Goffman – nella vita quotidiana. Parlare di inclusione si può, dunque, come costruito ben diverso dalla logica della integrazione che prevede cornici invariante, mentre viene richiesto a chi è fuori di modificare se stesso per essere, appunto, *integrato* nel contesto dato. L'inclusione, insomma, come *ri-organizzazione* e revisione di vocabolari teorici, procedure, istituzioni, fino a potere in alcuni casi rimuovere le cause dell'esclusione (Oliverio, Sicca, Valerio, 2015).

Questo approccio fa dell'inclusione una riserva di caccia e di risorse, con sorprese sempre possibili anche per chi fa ricerca organizzativa. I nostri studi tendono così ad assomigliare agli Scavi di Pompei (secondo sito archeologico più visitato al mondo, dopo il Louvre) riemersi solo di recente (metà del Settecento) dal mondo pre-industriale. Alla stregua degli archeologi che ogni volta che scoprono qualcosa si ritrovano di fronte a nuove potenzialità di scoperta, con tanto di conflitto (ancora una volta su cosa catalogare e distruggere; o continuare a scavare; anche noi, studiosi di management, ogni volta che scopriamo qualcosa (*scopriamo* anche solo attraverso la logica della argomentazione, lasciando alle scienze dure quello della dimostrazione), quel qualcosa può essere *incluso* e recuperato da un qualche contesto a torto considerato marginale: per esempio quei litigiosi problematici che infastidiscono i flussi organizzativi e gli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità. Quel qualcosa, ancora, ci consente proprio di recuperare e includere nuovamente informazioni su noi stessi, informazioni quindi preziose che avevamo ceduto insieme a quote di soggettività, al servizio dell'urgenza di oggettualità. Riaprendo la spirale (*ing*) sulla dialettica tra mezzi e fini, ma anche la tensione tra individuo e organizzazione. Quindi qualcos'altro da scoprire ancora, dirimendo da un lato vecchi conflitti e, dall'altro, generandone nuovi. Oltre ogni decimale che si produce e riproduce nel tempo ... .

## Bibliografia

Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press [tr. it. (1948, a cura di Piero Bontadini), *Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione*, Torino, Utet].

Berger, Peter L., Luckmann, Thomas (1967), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, NYC, Doubleday [tr. it. (1969, a cura di Alessandra Sofri Innocenti), *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino].

Bonazzi, Giuseppe (2016), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.

Bion, Wilfred R. (1962a), "A theory of thinking", *International Journal of Psycho-Analysis*, 43: 306-310.

Bion, Wilfred R. (1962b), *Learning from Experience*, London, William Heinemann [tr. it. (2009), *Apprendere dall'esperienza*, Roma, Armando editore].

Bourdieu, Pierre, Wacquant, Loic (1999), "On the cunning of imperialist reason", *Theory, Culture and Society*, 16(1), 41-58 [tr. it. (2005), "Le astuzie della ragione imperialista", in L. Wacquant (a cura di), *Le astuzie del potere. Pierre Bourdieu e la politica democratica*, Verona, Ombre Corte: 161-178].

Burton, Richard M., Børge, Obel, Håkonsson, Dorthe Døjbak, Martinez, Marcello (2020), *Organizational design*. Torino, Giappichelli.

Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: M. I. T. Press [tr. it. (1976), *Strategia e struttura. Storia della grande impresa Americana*, Milano, Franco Angeli].

Coase, Ronald H. (1937), The Nature of the Firm, "Economica", 4/16: 386-405 [tr. it. (2001, a cura di Daniele Archibugi), *La natura dell'impresa-Il problema del costo sociale*, Trieste, Asterios editore].

Costa, Giovanni, Gianecchini, Martina (2019), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, NYC, McGrawHill.

Clark, Burton R. (1972), "The Organizational Saga in Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, 17/2 [tr. it. (1995, a cura di Pasquale Gagliardi) "La saga organizzativa nelle organizzazioni accademiche", in *Le imprese come culture*, Torino Utet].

Corbetta, Piergiorgio (2014), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.

Cunha Miguel Pina, Giustiniano, Luca, Rego, Arménio, Clegg, Stewart (2017), "Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting", *Management Learning* 48(2): 140–157.

Czarniawska, Barbara (2004), *Narratives in Social Science Research*, London, Sage [tr. it. (2018, a cura di Luigi M. Sicca, et al.), *La narrazione nelle scienze sociali*, Napoli, Editoriale scientifica].

Czarniawska, Barbara (2014), *A Theory of Organizing*, Cheltenham UK, Edward Elgar [tr. it. (2020, a cura di Luigi M. Sicca), *Per una teoria dell'organizzare*, Napoli, Editoriale scientifica].

Devoto, Giacomo, Oli, Gian Carlo (1971), *Vocabolario della lingua italiana*, Firenze, Le Monnier.

Eco, Umberto (2003), *Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione*, Milano, Bompiani.

Faldetta, Guglielmo (2021), *Il dono nelle organizzazioni aziendali*, Napoli, Editoriale scientifica.

Friedman, Milton, Schwartz, Anna J. (1867), *A Monetary History of the United States, 1867–1960*, Princeton University Press [tr. it. (1979, a cura di Paola Elia e Giampaolo Pavani), *Il dollaro. Storia monetaria degli Usa (1867-1960)*, Torino Utet].

Gagliardi, Pasquale (a cura di) (1995), *Le imprese come culture*, Torino Utet.

Gagliardi, Pasquale, Czarniawska, Barbara (eds.) (2006), *Management Education and Humanities*, Cheltenham UK: Edward Elgar.

Goffman, Erving (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, NYC, Doubleday [tr. it. (1969) *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, Il Mulino].

Gramsci, Antonio (1948-1951), *Quaderni del carcere* (1948-1951, a cura di Felice Platone, OAG), Torino, Einaudi.

Harari, Yuval Noah (2016), *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*, London, Harvill Secker [tr. it. (2017), *Homo Deus. Breve storia del futuro*, Milano, Bompiani].

Hirschman, Otto-Albert (1970), *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press [trad. it. (1982), *Lealtà, defezione, protesta. Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello Stato*, Milano, Bompiani].

Hirschman, Otto-Albert (1982), *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Hirschman, Otto-Albert (2013), *The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism Before Its Triumph*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Knorr Cetina, Karin (1997), "Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies", *Theory, Culture & Society*, (14)1: 1-30.

Knorr Cetina, Karin (2006), "Post-Humanist Challenges to the Human and Social Sciences", in (Pasquale Gagliardi e Barbara Czarniawska, eds.), *Management Education and Humanities*, Cheltenham UK, Edward Elgar: 3-9 [tr. it. (2010, a cura di Luigi M. Sicca), Sfide post-umanistiche alle scienze umane e sociali, in *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali*, Napoli, Editoriale scientifica: 191-211].

Martinez, Marcello (2020), *La Chimera dell'organizzazione perfetta: archetipi, ibridi e metafore per la progettazione e il cambiamento organizzativo*, Prospettive in Organizzazione.

Medina, José (2006), *Speaking from Elsewhere. A New Contextualist Perspective on Meaning, Identity, and Discursive Agency*, New York, SUNY Press.

Napolitano, Domenico, Sicca, Luigi M. (2021), "Organizing In Sound: Sound Art and the Organization of Space", *Studi Organizzativi*, 1.

Nolfe, Giovanni, Sicca, Luigi M. (2020), *Mobbing. Narrazioni individuali e organizzative*, Napoli, Editoriale scientifica.

Oliverio, Stefano, Sicca, Luigi M., Valerio, Paolo (2015), *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero*, Napoli, Editoriale scientifica.

Penrose, Edith (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell [tr. it. (1973), *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Milano, Franco Angeli].

Ricardo, David (1815), *Essay on the Influence of a Low Price of Corn on the Profits of Stock* London.

Schein, Edgar H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25 (4), pp. 3-16, [tr. it. (1995, a cura di Pasquale Gagliardi), "Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa", in *Le Imprese come Culture*, Torino, Isedi: 396-415].

Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, [tr. it. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini].

Schein, Edgar H. (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Beverly Hills, CA: Sage.

Senge, Peter (2004), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*, London, Random House Business Books [tr. it. (2020, a cura di Luigi M. Sicca), *La Quinta Disciplina*, Napoli, Editoriale scientifica].

Sicca, Luigi M. (2000), "Chamber Music and Organization Theory: Some Typical Organizational Phenomena Seen Under The Microscope", *Studies in cultures, organizations and societies* 6 (2), 145-168.

Sicca, Luigi M. (a cura di) (2010), *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali*, Napoli, Editoriale scientifica.

Sicca, Luigi M. (2013), "Progettazione, comportamento organizzativo e gestione strategica del cambiamento", in Lucio Sicca, (a cura di), *Strategie di crescita e comportamento organizzativo*, Padova, Cedam: 73-128.

Sicca, Luigi M. (2016), "Diversity management, Inclusione, Analisi organizzativa. Spunti, punti e appunti", *Prospettive in Organizzazione*, 4.

Sicca, Luigi M. (2020, V ed.), *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*, Milano, Egea.



Sicca, Luigi M., Valerio, Paolo (2021), Includere non solo a parole. Il ruolo del linguaggio nella costruzione dell'identità organizzativa, *Persone&Conoscenze*, 4: 16-20.

Smith, Adam (1767-1773), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London [tr. it. (2017, a cura di Anna Bagiotti e Tullio Bagiotti) *La ricchezza delle nazioni*, Torino, Utet].

Thanopoulos, Sarantis, Sicca, Luigi M. (2020), "L'economia, la cultura e la natura", *Il Manifesto*, 19 dicembre.

Van Maanen, John E. (1979), "Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface", *Administrative Science Quarterly*, 24/4: 520-526.

von Foerster, Heinz (1991), *Through the eyes of the other, in Research and Reflexivity*, London: F. Steier, sage Publication [tr. it. (1996), *Attraverso gli occhi dell'altro*, Milano, Guerini e Associati].

Weber, Max (1922 - postumo, a cura di Marianne Weber e Johannes Winckelmann), *Wirtschaft und Gesellschaft* [tr. it. (2019, a cura di Massimo Palma), *Economia e società. L'economia, gli ordinamenti e i poteri sociali: Comunità-Comunità religiose-Diritto-Dominio-La città*, Roma, Donzelli].

Weick, Karl (1969; 1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison- Wesley [tr. it. (1993, a cura di Bruno Bernardi e Massimo Warglien), *La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano, Isedi].

Williamson, Oliver E. (1980), "The organization of work a comparative institutional assessment, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1/1: 5-38 [tr. it (1985, a cura di Raul C.D. Nacamulli e Andrea Rugiadini), "Strutture alternative di lavoro ed efficienza economica", in *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino: 513- 550].

Williamson, Oliver E. (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87/3: 548-577 [tr. it. (1985, a cura di Raul C.D. Nacamulli e Andrea Rugiadini), "L'economia dell'Organizzazione. Il modello dei costi di transazione", in *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino: 285- 315].

Zuboff, Shoshana (2019), *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for the Future at the New Frontier of Power*, NYC, PublicAffairs [tr. it. (2019), *Il capitalismo della sorveglianza*, Roma, Luiss University Press].

Questo testo è dedicato alla grata memoria del prof. Renato Mele, la cui cifra distintiva è nella parola "libertà" (Napoli, 1 febbraio 2021). Desidero ringraziare per avere letto e commentato precedenti stesure di *questo gerundio*: gli amici e colleghi Davide Bizjak, Barbara Czarniawska, Guglielmo Faldetta, Luca Giustiniano, Domenico Napolitano, Luca Pareschi, Francesco Piro e Luigi Proserpio. Naturalmente ogni mitragliatrice potrà essere scaricata solo contro di me.

Luigi Maria Sicca: Professore ordinario di Organizzazione aziendale e di Comportamento organizzativo, Direttore scientifico della rete di ricerca internazionale [puntOorg](#), è membro del Consiglio direttivo del Centro Servizi per l'Inclusione Attiva e Partecipata degli Studenti (SInAPSi) e del Comitato Unico di Garanzia (CUG), Università degli Studi di Napoli Federico II; membro dello Scientific Council dell'European Academy of Management (EURAM) e del C.d.A. della Fondazione Genere Identità Cultura (GIC).

## I am talking Mr VicePresident! Diversità di genere e conflitto organizzativo

Marcello MARTINEZ, Cecilia MALTEMPO

### **“Kamala”, “Ursula” e le altre...**

Come dice Michela Murgia, prevale una pessima abitudine sui media italiani: mentre il Presidente degli Stati Uniti viene indicati nei titoli con il cognome “Biden”, il Vicepresidente, perché donna, viene appellato con il suo nome proprio “Kamala”. Si tratta, come dice sempre la Murgia, di un depotenziamento, di uno svilimento messo in atto, più o meno consapevolmente, nei confronti di donne potenti, autorevoli e di grande influenza.

La storia dell'ascesa politica dell'afroamericana Kamala Harris, che dallo scorso 20 gennaio è Vice Presidente degli Stati Uniti d'America con l'amministrazione di Joe Biden, dopo aver ricoperto i ruoli di Procuratrice Generale della California e seconda Senatrice di colore al Congresso americano, è emblematica nel rappresentare il superamento di temi quali il conflitto di genere, le discriminazioni razziali e l'overtalking, che contraddistinguono ancora oggi numerosi contesti istituzionali, organizzativi e lavorativi pubblici e privati.

In particolare, in occasione di alcune interrogazioni parlamentari in cui la Harris si rivolse all'ex Ministro della giustizia Jeff Session e a Brett Kavanaugh, nominato alla Corte Suprema dal Presidente Trump, le reiterate e numerose interruzioni subite dalla senatrice, posero alla ribalta della cronaca giornalistica e dei social media il fenomeno dell'overtalking, come tipico esempio negativo di variabile organizzativa all'interno dei gruppi ed espressione di una discriminazione di genere, brillantemente superata dalla Harris attraverso uno stile comportamentale assertivo, duro e molto diretto (S. Chira, 2017).

Recentissimo, ancora, è l'episodio del 7 aprile 2021, in cui la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen, impegnata insieme al Presidente del Consiglio europeo Charles Michel in una visita istituzionale ad Ankara con il leader turco Recep Tayyip Erdoğan, è stata relegata dai due uomini su un sofà, suscitando accese polemiche a livello internazionale sulla infelice gestione del protocollo diplomatico, che ha fatto passare in secondo piano il contenuto politico ed economico della visita, ponendo all'attenzione dell'opinione pubblica il problema della gender equality (S. Petrequin , 2021).

Sono poi frequenti ormai le codificazioni del ruolo importante svolto dalle donne nella risoluzione dei conflitti. Tale ruolo è stato più volte affermato sia nella sfera politica, nell'ambito di importanti processi di peace building (emblematici sono, al riguardo, i casi del presidente della Liberia Ellen Johnson-Sirleaf, e all'attivista pacifista yemenita Tawakkul Karman).

I temi della *gender diversity* e della gestione del conflitto organizzativo, più in generale, sono balzati dunque recentemente al centro di numerosi studi scientifici che, anche attraverso approcci empirici, mirano a delineare le implicazioni manageriali utili per valutare le relazioni esistenti tra le variabili del contesto organizzativo (come ad esempio, diversità di genere, carichi di lavoro, i conflitti interpersonali, i vincoli organizzativi) e che, se mal gestite possono determinare assenteismo, burnout, disimpegno morale e comportamenti contro produttivi (Counterproductive Works Behaviours), mentre, se gestiti correttamente, possono rivelarsi utili al superamento delle criticità (Fida R, Paciello M, Tramontano C.,2015; Vardi Y, Weitz E, 2016).

## **Conflitto e nuovi modelli organizzativi**

Il contesto contemporaneo, sia pubblico che privato, è sempre più contraddistinto dalla diffusione di modelli organizzativi "knowledge intensive", composti da team interdisciplinari, flessibili e alla continua ricerca di equilibri dinamici e sostenibili nel tempo: i tradizionali modelli gerarchici contraddistinti da sistemi verticali ad autorità distribuita, vengono sfidati da olocrazie, sistemi agili, organizzazioni ambidestre e *project based* (R. BURTON, B. OBEL, D. HAKONISSON, M. MARTINEZ, 2020; YEUNG, D. ULRICH, 2020; S. ISMAIL, M. MALONE, 2015).

In tali modelli, contraddistinti da sistemi di leadership condivisa, da maggiori occasioni di interazioni ed incontri anche con elementi esterni all'azienda, dalla necessità di conciliare approcci dialettici diversi per garantire la continuità aziendale, in uno scenario sempre più pervaso da tecnologie disruptive, le aziende tendono a dare risalto alla diversità e alla creatività dei team (Paulus & Nijstad, 2003).

In generale, è opportuno chiedersi se ambienti lavorativi contraddistinti da meccanismi orizzontali, leadership condivisa, e in cui interagiscono figure professionali autonome e processi “*cross-functional*” ed “*action learning*”, siano potenzialmente fonte di maggiori occasioni di conflitto da gestire.

Inoltre, la maggiore flessibilità e precarietà del lavoro rendono variabili e ridisegnano completamente il quadro di aspettative ed impegno degli individui. Le persone, per quanto maggiormente interconnesse a livello organizzativo, si ritrovano a confrontarsi con atteggiamenti nuovi nei confronti della carriera, della retribuzione, dei sistemi di Compensation & Benefit, forse con tendenze ad amplificare le occasioni di conflitto (Gabrielli G., 2010). Infatti, una larga parte della letteratura, si è concentrata sui fattori determinanti della diversità e della creatività dei gruppi di lavoro e sulla connessa gestione dei conflitti (De Dreu, 2006, 2008; Farh, Lee e Farh, 2010).

Nei fatti, la diversità negli ambienti di lavoro può amplificare le occasioni di confronto e di conflitto, che possono essere determinate da fattori quali le percezioni selettive, la sfera cognitiva dell'individuo, la comunicazione inefficace, i problemi relazionali tra le parti, gli interessi percepiti come incompatibili, le differenze di valori e le emozioni (SCHETACH A., 2009). Diversi studi empirici hanno dimostrato, tuttavia, come al contrario anche la scarsa attenzione verso la diversità possa determinare maggiormente episodi di conflitto sui luoghi di lavoro, generando bassa produttività, turnover, maggiori tassi di assenteismo, minore coinvolgimento (S. EINARSEN, A. SKOGSTADA, E. RØRVIK, Å.BJØRKE LANDE, M. NIELSEN, 2016).

Nell'ambito degli studi sul comportamento organizzativo, il *Conflict Management* e la capacità di negoziare rappresentano due delle aree di maggiore emersione della diversità di genere (TRICKEY D. 2004; D. Tjosvold, 1993).

Spesso, infatti, quando sono presenti stereotipi di genere, in alcune aziende il conflitto tende a connotarsi con atteggiamenti di bullismo, sessismo ed overtalking (B. N. Ome , 2013; Anderson K. , Leaper C, 2018; Sorenson, P. & Hawkins, K., 1995) .

Le forme di “bullismo” sul luogo di lavoro, ad esempio, colpiscono oltre il 10% della popolazione attiva in ogni tipo di azienda e, sono determinate in gran parte da ostilità interpersonale e disequilibrio di potere formale o informale ( Samnani, K., Singh, P., 2012; Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. 2011).

## **Cosa ne pensano le donne esperte di Hr management?**

Per verificare se vi sia uno stile manageriale più adeguato da seguire in azienda, in particolare da parte delle donne, nell’ambito della risoluzione dei conflitti e quali possano essere le strategie più adeguate a seconda dei vari contesti, si è proceduto ad intervistare sei donne italiane esperte di Human Resource Management, appartenenti all’AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del personale) e all’*Assochange* (Associazione Italiana di Change Management). La finalità delle interviste è stata principalmente quella di comprendere, al di là delle motivazioni che generano conflitto in azienda, se la differenza di genere possa influenzare i comportamenti nella gestione del conflitto. In particolare, l’indagine ha cercato di comprendere come le donne gestiscano i conflitti allorché siano attaccate con comportamenti bullisti, sessisti o discriminatori e quale sia il miglior stile manageriale per gestire queste situazioni.

### **Tabella 1: Profilo delle intervistate**

Alessandra Belluccio	AIDP Gemelli Molise spa	AIDP Presidente Campania HR Manager
Isabella Covili Faggioli	AIDP	AIDP Past President Nazionale HR Manager & Consultant
Giovanna D'Elia	Focus consulting srl	HR Manager & Consultant
Matilde Marandola	AIDP  Reliance Camomilla	AIDP Presidente Nazionale AIDP Past President Campania HR Manager & Consultant People Manager
Maira Masper	Assochange	Assochange Presidente Nazionale. Change manager
Adriana Velazquez	AIDP Fiamm Energy Technology spa	AIDP Past President Umbria HR Manager

La scelta di un approccio metodologico di tipo qualitativo, in cui le interviste sono state fondate sulla narrativa, sulla descrizione, sull'interpretazione, sul contesto e sul significato, ha avuto il precipuo scopo di dare risalto al racconto ed alla rievocazione di eventi emblematici rappresentativi di episodi di overtalking, sessismo e conflitto di genere nelle organizzazioni e alla loro successiva risoluzione tramite la catalogazione di alcune best practices comportamentali e manageriali.

Dalle interviste, dunque, sono emerse alcune indicazioni organizzative e comportamentali che in fase di rielaborazione si è ritenuto di proporre come consigli o punti su cui concentrare l'attenzione, sicuramente ma non solo, delle donne manager,

Piu donne ci sono meglio è!

La diversità di genere costituisce, secondo tutte le donne intervistate, un tema di rilevante attualità nel contesto italiano, contraddistinto ancora da una scarsa presenza di donne nei ruoli chiave di carattere executive o dirigenziale (inferiore alla media UE), nonostante i progressi operati negli ultimi anni anche grazie alla legge Golfo-Mosca e, in generale, alla maggiore sensibilità dei media e dell'opinione pubblica (I. Li Vigni, 2019).

Allemand et al. (2017), in riferimento alla scarsa partecipazione delle donne in posizioni chiave in ambito finanziario, ha del resto evidenziato come un reporting non finanziario e/o di sostenibilità è oggi giudicato più trasparente e veritiero e contraddistinto da meno asimmetrie informative, allorchè il responsabile della direzione sia una donna: Cleaver (2016) ha sostenuto che bisognerebbe includere più donne all'interno dei consigli amministrativi perché migliorano il valore per gli azionisti. La teoria organizzativa indica in genere che la presenza di donne è associata a risultati organizzativi migliori in quanto la loro inclusione "migliora le decisioni del consiglio di amministrazione e facilita decisioni difficili da prendere in considerazione che sono considerate sgradevoli da tutte le commissioni maschili".

Anche dai risultati delle interviste, la Gender Diversity è associata a prestazioni più solide rispetto a quelle ottenute da aziende con un organico prevalentemente "al maschile", anche se tale risultato si apprezza solo in presenza di una quota critica di almeno il 30% delle donne nelle organizzazioni. Raggiungere una presenza rilevante di donne nelle aziende può aumentare inoltre il livello di innovazione dell'azienda e la sua credibilità (accountability) esterna (H. Lee, J. Choi, S. Kim, 2018).

Siate pronte a tutto: ci sono aziende evolute e aziende "primitive"!

Dalle interviste è emerso come i conflitti che scadono e decadono su questioni di genere sono più diffusi in contesti aziendali "non evoluti" o se si vuole culturalmente "primitivi". Tali degenerazioni possono essere più o meno accentuate in base a fattori culturali, psicologico relazionali, al comportamento organizzativo delle varie posizioni aziendali, e possono essere influenzate da alcuni



fattori quali il tipo di settore, la dimensione dell'azienda e il livello organizzativo in cui si palesa il conflitto (ad esempio relazioni industriali).

Fate attenzione alle parole!

Le donne intervistate hanno posto l'accento su alcuni frequenti utilizzi impropri del linguaggio che, enfatizzando una caratteristica estetica o sessuale (signora" o "signorina" piuttosto che "dottoressa" o "consigliere") o un riferimento all'aspetto fisico ("brava e bella" piuttosto che "brutta ma brava"), sono ancora degli stereotipi diffusi che mettono in secondo piano il ruolo delle competenze, delle qualifiche, e di una diversità culturale effettiva. La percezione generale è che le parole sono importanti, ma che in questi casi il conflitto non va spostato, appunto dal livello verbale. Tutte le intervistate sono concordi nel ritenere che l'inappropriatezza dell'uso di alcuni termini va senz'altro sottolineata, se non corretta, ma che esasperare il conflitto sulla base di una parola "infelice" potrebbe essere addirittura controproducente, dato che a volte l'uso di questi termini rappresenta addirittura una consapevole provocazione.

Non accettate provocazioni!

Circa il tema dell'overtalking e del sessismo, dalle interviste emerge come, al di là delle singole specificità, atteggiamenti di questo tipo spesso provocano ricadute sulle sinergie necessarie al buon funzionamento dei meccanismi aziendali. Infatti, non soltanto sotto il profilo umano, ma anche come scelta strategica, la prassi del non lasciar parlare, di interrompere durante i momenti di scambio, impedisce il *brainstorming*, il *team working* e potrebbe ostacolare nuove visioni circa determinate questioni aziendali. E' fondamentale, in tale prospettiva, risolvere il conflitto rivalutandone il significato costruttivo del conflitto, che va interpretato sempre come una occasione di crescita organizzativa. Naturalmente nelle aziende più evolute, laddove si dovessero verificare dei comportamenti sessisti o palesemente discriminatori è ormai possibile ricorrere, anche in questi casi ad organismi con ruoli disciplinari e sanzionatori. Il conflitto in questi casi va dunque trasferito ad un livello istituzionale,

ricorrendo ad un soggetto terzo. Più difficile invece appare la situazione che a volte si crea in aziende con una cultura padronale nella quale il cambiamento culturale è sicuramente rallentato.

Siate collaborative, ma ... fino a un certo punto.

Per ciò che attiene alla scelta dell'approccio comportamentale per affrontare il conflitto, anche in condizioni di Gender diversity, dalle interviste è emerso che vi è una diffusa convinzione, quasi uno stereotipo, che lo stile manageriale di gestione dei conflitti in azienda adottato dalle donne sia uno stile più collaborativo. Le esperte di HR Management raccomandano un approccio "gender free" e di utilizzare stili di risoluzione del conflitto diversi a seconda dell'interlocutore e della situazione, ma convengono sul fatto che in molti casi l'approccio prevalente rischia di essere connesso alla personalità del singolo e dunque sia stabile a seconda dei contesti. Un approccio collaborativo ed assertivo allo stesso tempo può di conseguenza essere alla base delle best practices osservate e raccontate dalle donne intervistate. In ogni caso appare indispensabile sia per gli uomini sia per le donne manager sviluppare una elevata capacità di ascolto, una maggiore acquisizione di consapevolezza del ruolo, alla positiva gestione dell'intelligenza emotiva (C. Blackburn, B. Martin, S. Hutchinson, 2006).

Meglio essere Leader situazionali e illuminate!

Le donne intervistate riscontrano ancora delle differenze di genere negli stili di leadership prevalenti ed hanno sottolineato come la cultura italiana sia ancora molto maschilista, e per certi versi misogina. Sembra quasi che l'unica forma di leadership considerata efficace, e che quindi anche le donne devono seguire, sia quella considerata tipica dello stilo "maschile": aggressiva e autocentrata. E' vero invece che, ormai anche molte donne chiamate ad occupare posizioni di vertice sappiano già valutare con attenzione come possa essere appropriato a seconda dei casi anche uno stile leadership più emotivo e coinvolgente. Questo stile di leadership è stato classificato dalle esperte di Hr Management come tipico di uno stile "illuminato" e lo hanno anche considerato, in base alla loro esperienza, più facilmente attuabile. Alcune hanno evidenziato che spesso quando si trovano in posizioni apicali, le donne utilizzano il potere per agire, per risolvere problemi e dunque come uno strumento abilitante al

raggiungimento del risultato, mentre al contrario molti uomini utilizzano il potere del ruolo o della posizione per ambizione personale.

## Conclusioni: stili Gender free

Nella cultura occidentale, il termine «conflitto» è stato connotato prevalentemente da significati negativi e associati a un concetto di violenza. È molto frequente pensare che si tratti di situazioni da evitare in quanto potrebbero arrecare malessere generale e portare a una notevole «erosione» delle relazioni.

In realtà i conflitti possono anche essere un'opportunità di crescita personale, di miglioramento delle relazioni, di rafforzamento dei team di lavoro. Il *Conflict Management* consiste nell'adozione di best practices volte a risolvere le divergenze determinate dalla diversità degli approcci e degli atteggiamenti. Tradizionalmente, si distinguono cinque stili manageriali nella gestione del conflitto, che vanno interpretate come tattiche diverse a seconda dei contesti e delle situazioni da risolvere (A. F. Simpaio, 2013) :

1. Stile di collaborazione (*collaboration*): presuppone un approccio fondato sulla combinazione di assertività e collaborazione volta ad identificare una soluzione che soddisfi pienamente le preoccupazioni di tutti. Ha una prospettiva di lungo termine e favorisce le relazioni.
2. Stile competitivo (*competition*): coloro che competono sono assertivi e poco collaborativi e disposti a perseguire le proprie preoccupazioni a spese di un'altra persona. Generalmente l'adozione di questo stile funziona quando non interessa la relazione ma il risultato è importante nel breve termine, come quando, ad esempio, si compete con un'altra azienda per un nuovo cliente.
3. Stile di aggiramento (*avoidance*): coloro che evitano il conflitto tendono a non essere assertivi e non collaborativi mentre eludono diplomaticamente un problema o semplicemente si ritirano da una situazione minacciosa.

4. Stile accomodante (*accomodation*): Si tratta dello stile opposto a quello competitivo, contraddistinto da un elemento di rinuncia o sacrificio per soddisfare l'altra persona. Anche se può sembrare generoso, potrebbe trarre vantaggio dai deboli e provocare risentimento.
5. Stile di compromesso (*compromise*): questo stile mira a trovare una soluzione conveniente e reciprocamente accettabile che soddisfi parzialmente entrambe le parti nel conflitto, pur mantenendo una certa assertività e cooperazione.

### Male or Female ciò che conta è l'obiettivo

Sulla scorta dell'analisi empirica operata attraverso il metodo qualitativo, il confronto con alcune *human resource manager* ha messo in luce, in primo luogo, la necessità diffusa di un cambio di passo culturale del mondo imprenditoriale italiano in relazione alla perfetta integrazione delle donne nei contesti lavorativi, ed in secondo luogo ha rivelato come la scelta di uno stile di gestione del conflitto non dipenda dal genere, ma piuttosto da una mentalità aperta e capace di saper leggere e risolvere le criticità alla base dei conflitti. Elementi discriminati che fanno protendere verso l'adozione di uno stile piuttosto che di un altro sono: le conoscenze, le competenze, la situazione contingente, l'obiettivo che si vuole raggiungere, il contesto, gli interessi concreti delle parti coinvolte; è importante capire cosa si può ottenere e come.

Se ciò è vero, tuttavia, va anche detto che lo stile collaborativo, che non rinunci tuttavia a profili di assertività ed autorità ove necessario, sia quello più diffuso ed utilizzato dalle donne manager, che attraverso tale approccio riescono ad interpretare in maniera appropriata e flessibile la dinamicità di variabili che contraddistinguono i contesti lavorativi contemporanei, in cui conflitto e diversità vanno necessariamente interpretati come un'occasione di crescita ed evoluzione

## Riferimenti Bibliografici

Aghina, W., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., and Muraka, M. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company Report, 1/22.

Anderson K. , Leaper C. (2018), *Meta-Analyses of Gender Effects on Conversational Interruption: Who, What, When, Where, and How*.

Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., De Witte, H. (2014). *Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two way longitudinal study*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 511–524.

Blackburn C. , B. Martin, S. Hutchinson (2006), *The Role of Gender and How it Relates to Conflict Management Style and School Culture*, *Journal of Women in Educational Leadership*.

Burton R., B. Obel, D. Hakonisson, M. Martinez (2020), *Organizational Design. Principi e metodi per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale*, Giappichelli, Torino.

Caporarello L., Di Martino B., Martinez M. (2015). *Smart Organizations and Smart Artifacts: Fostering Interaction between People, Technologies and Processes*, in Caporarello L., Di Martino B., Martinez M. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 7: 1-10. Heidelberg: Springer.

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis.*, in C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management* (pp. 3–54). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Einarsen S., A. Skogstada, E. Rørvik, Å.Bjørke Lande, M. Nielsen (2016), *Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis*, *The International Journal of Human Resource Management*.

Fida R, Paciello M, Tramontano C. (2015), *An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement*. *Journal of Business Ethics*

Gheradi, A. Murgia (2014), *What makes a "good manager"?* Positioning gender and management in students' narratives, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.

Hun W.; J. Choib, S. Kimb (2017), *Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity*, in Organizational Behavior and Human Decision Processes · September 2017.

Ismail S., M. Malone (2015), *Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale*, Marsilio, Roma.

Lee S.M., Trimi S. (2020). *Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis*, Journal of Business Research

Lee H, J. Choi, S. Kim (2018), *Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity*, Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Li Vigni I. (2019), *Donne e potere di fare. Presenza e azione femminile di oggi e domani*, Franco Angeli, Milano.

Yeung A. , D. Ulrich (2020), *Rifondare le organizzazioni: Una mappa strategica per mercati in rapida trasformazione*, Franco Angeli, Milano.

Melluso N., A. Bonaccorsi, F. Chiariello, G. Fanton, (2020), *Rapid detection of fast innovation under the pressure of COVID-19*, Pone Journal, 12/2020;

Mussolino, M. Cicellin, M. Pezzillo Iacono, S. Consiglio (2019), *Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry*, Journal of family business strategy, 10/2019.

Ome B.N.(2013), *Personality and Gender Differences in Preference for Conflict Resolution Styles*, Gender & Behaviour, 11(2), 2013.

Poole M.S., DeSanctis G. (1990), *Understanding the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration*, in Fulk J., Steinfield C., (eds.). *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park (CA): Sage.

Singleton R. (2011) *Workplace Conflict: A strategic leadership imperative*, International Journal of Business and Public Administration, Volume 8, Number 1, 2011;

Canonici (2005), *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, Franco Angeli, Milano

Samnani, K., Singh, P. (2012). *20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. Aggression and Violent Behavior, 17, 581-589.*

Schetach A. (2009), *The Four-Dimensions Model: A Tool for Effective Conflict Management*.

Simpao A.F. (2013), *Conflict Management in the Health Care Workplace*, Physician Executive Journal, 11/12, 2013.

Sorenson, P. & Hawkins, K. (1995), *Gender psychological type and conflict style preference. Management Communication Quarterly, 9, 115-127.*

Trickey, D. (2004), *Diversity management competencies and the development challenge: special competencies, skills and attitudes needed to "manage through cultures"*. Diversity Management e Società Multiculturale 35(2) 2004. D. Tjosvold, *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*, Lexington Books, New York 1993.

Vardi Y, Weitz E, (2016) *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.

Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace, in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 75–105). Boca Raton, Taylor and Francis Group

Von Krogh G., Kucukkeles B., Ben-Menahem S.M. (2020) *Lessons in rapid innovation form the Covid-19 pandemic*. MIT Sloan Management Review, June 01, 2020



## Comportamento Organizzativo

# Il conflitto di ruolo tra lavoro e famiglia: la risoluzione passa per i “Capi”

Marcello RUSSO, Filomena BUONOCORE

La teoria del conflitto di ruolo (“role conflict” Kahn et al., 1964) ha dominato la ricerca sul work-life balance per diversi decenni ed è ancora considerata una delle prospettive teoriche più importanti. L’assunto principale di questa teoria è semplice: considerando la miriade di ruoli che ricopriamo ogni giorno nella nostra vita – es. manager, partner, genitori, volontari nella comunità locale, mentore per i dipendenti più giovani, consiglieri di qualche associazione culturale o sportiva, e così via, – c’è un’alta probabilità che alcuni di questi ruoli impongano impegni ed esigenze contrastanti tra loro. E’ probabile quindi che gli individui sperimentino crescenti tensioni e difficoltà nel tentativo di soddisfare le varie richieste di ogni ruolo. La forma più studiata di conflitto di ruolo è quella che riguarda il rapporto tra vita lavorativa e vita privata, il cosiddetto *work-family conflict* (Greenhaus & Beutell, 1985). L’esempio tradizionale (fin troppo enfatizzato) descritto in letteratura è quello di John che salta la partita di calcio o la recita di danza dei figli a causa di una riunione urgente convocato dal suo capo con scarso preavviso. La situazione è ancora più critica oggi a causa dell’ampia diffusione del lavoro a distanza causata dalla pandemia, poiché i confini tra lavoro e famiglia sono più fluidi, per cui i due ruoli si intersecano costantemente e spesso determinano ingerenze reciproche.

Ma cosa sappiamo del conflitto di ruolo nella letteratura sul work-family conflict? Decenni di ricerca sull’argomento hanno dimostrato che il conflitto lavoro-famiglia è dannoso, per i suoi impatti negativi sulla produttività dei singoli, sulla salute e sulle dinamiche di gestione familiare (Amstad et al., 2011). L’esperienza di un conflitto di ruolo tra lavoro e famiglia genera stress, assorbe energie fisiche e

mentali, causando una perdita di attenzione, di energia e di altre risorse importanti per un individuo e la sua famiglia (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Sappiamo anche che il conflitto di ruolo è bidirezionale, con impegni di lavoro che possono interferire con le esigenze familiari ma anche con la famiglia che può interferire con le incombenze lavorative (Greenhaus & Beutell, 1985). L'esempio più diffuso di questa seconda forma di conflitto di ruolo (in effetti molto comune oggi) è quello di un bambino che compare in una videochiamata – o chiede attenzione e partecipazione immediata ad un suo gioco – inducendo il genitore a interrompere il suo intervento e a chiedere scusa agli altri colleghi. Sappiamo anche che il work-family conflict può manifestarsi in forme diverse, poiché il conflitto può scaturire da orari incompatibili tra le esigenze di lavoro e quelle familiari, punti di vista e valori diversi tra l'individuo e il resto dell'organizzazione e comportamenti contrastanti, per la necessità di assumere sul lavoro determinati comportamenti indipendentemente dalle condizioni personali (emotive o psicologiche) del singolo (come ad esempio una hostess che deve mostrarsi felice e gentile con i passeggeri anche se preoccupata per uno dei genitori affetti da Covid).

Ciò su cui i ricercatori hanno dedicato maggiore attenzione negli ultimi due decenni sono i fattori che possono contribuire a ridurre (tecnicamente a moderare) gli effetti del conflitto di ruolo, sia in ambito familiare che sul lavoro (Kelly et al., 2008). Nonostante i tratti della personalità possono far percepire ad un individuo tensioni anche quando la situazione di conflitto non è particolarmente grave (si veda il paper di Allen et al., 2012 per una review sulla relazione tra personalità e work-family conflict), si è dimostrato che il supporto sociale di cui gli individui possono beneficiare nei vari ruoli può avere una significativa influenza nell'esperienza di work-family conflict. I ricercatori hanno dimostrato che il supporto organizzativo genericamente offerto non fa realmente la differenza per un individuo, bensì è la forma specifica di sostegno per i problemi e le esigenze familiari da parte del dipendente che aiuta ad alleviare realmente il conflitto tra vita lavorativa e vita familiare (Kossek et al., 2011).

## **Family Supportive Supervisor Behavior**

Gli studiosi concordano sul fatto che il supporto offerto dal proprio capo – definito in letteratura con l'espressione *Family Supportive Supervisor Behaviors* (FSSB) – sia la forma più rilevante di supporto che i dipendenti possono ricevere sul lavoro in termini di impatto sul proprio benessere e sul *work-family conflict*. Il concetto di FSSB è apparso per la prima volta nel lavoro di Hammer e colleghi (2009) anche se la sua origine può essere ricondotta al lavoro di Thomas e Gangster nel 1995. È stato dimostrato che FSSB ha quattro diverse componenti: (i) supporto strumentale; (ii) supporto emotivo; (iii) *role modeling* e (iv) interventi creativi per la gestione del *work-family conflict* che possono apportare benefici sia all'individuo che all'organizzazione. Il supporto strumentale si riferisce all'aiuto concreto che i capi possono dare ai collaboratori nella gestione del loro conflitto di ruolo – come l'accettazione di una richiesta di lavoro a distanza avanzata da un dipendente che desidera essere più presente nella vita dei bambini dopo un divorzio o dopo l'arrivo di un altro bimbo in famiglia.

Il supporto emotivo si riferisce alla capacità di un capo di mostrare interesse verso i dipendenti che comunicano di avere problemi di conciliazione lavoro-famiglia. Fornire supporto emotivo significa mostrare un genuino interesse per la vita personale dei propri collaboratori e creare un clima che li incoraggi a discutere del loro lavoro e delle loro esigenze personali senza timore di ripercussioni negative sulla loro carriera. Un ottimo esempio è la storia di David Ogilvy che al termine di una lunga giornata di lavoro si era fermato alla scrivania di Rochelle Lazarus, una neo assunta, ponendole domande sulla sua nuova esperienza lavorativa in agenzia ma anche sulle sue condizioni di futura mamma essendo lei in attesa (Goleman, 2001). Rochelle, ora presidente emerito della società Ogilvy & Mather, ha recentemente rivelato di aver preso la decisione di trascorrere tutta la sua carriera nell'agenzia grazie a quel pomeriggio e di essere riconoscente per il genuino interesse mostrato da David per la sua prima gravidanza.

Il *role modeling* si riferisce al comportamento del capo che facilita la gestione del *work-life balance* attraverso processi di imitazione sociale. Essere un modello per i propri collaboratori significa dialogare

con essi e rivelare strategie e aneddoti personali nella gestione del lavoro e della vita privata, anche comunicando le difficoltà incontrate per bilanciare il proprio ruolo di manager e quello del genitore (sfatando il mito del manager supereroe in grado di affrontare tutto senza difficoltà).

Infine, gestire l'interazione vita-lavoro in modo creativo significa trovare soluzioni che possano creare valore sia per l'individuo che per l'organizzazione, come ad esempio accettare la richiesta di lavorare da remoto per motivi familiari e collaborare per migliorare le condizioni del lavoratore, fornendogli le risorse di cui ha bisogno. La tabella di seguito riporta alcuni esempi sulle quattro dimensioni del FSSB.

**Tabella 1: Definizioni ed esempi di comportamenti che rientrano nel concetto di Family Supportive Supervisor Behaviors**

Supporto Strumentale	Supporto Emotivo
<p data-bbox="193 1272 794 1384">Aiutare materialmente il lavoratore a conciliare i suoi impegni lavorativi con quelli familiari.</p> <p data-bbox="193 1675 308 1720"><u>Esempio</u></p>	<p data-bbox="798 1272 1398 1451">Creare le condizioni affinché un lavoratore si senta libero di poter dialogare liberamente dei propri problemi lavorativi e di quelli personali.</p> <p data-bbox="798 1742 912 1787"><u>Esempio</u></p>

<p>Facilitare l'adattamento di un expatriate in un nuovo paese, aiutando il partner a trovare un impiego e/o consigliando delle scuole per i figli</p>	<p>Creare occasioni di confronto informali e/o incoraggiare un lavoratore a parlare senza remore della sua vita extra-lavorativa, dei suoi hobby ed interessi personali</p>
<p><b>Role Modeling</b></p> <p>Diventare un modello da seguire nella gestione efficace della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, confutando il mito del manager super-eroe in grado di gestire tutto senza alcuna difficoltà.</p> <p><u>Esempio</u></p>	<p><b>Gestione creativa delle esigenze</b></p> <p>Individuare delle soluzioni organizzative che permettano l'adozione di un approccio win-win ed un'efficace gestione degli impegni organizzativi nel rispetto degli impegni familiari</p> <p><u>Esempio</u></p> <p>Organizzare un meeting con un cliente importante in modalità ibrida, permettendo ad</p>

<p>Condividere con i collaboratori le strategie utilizzate per gestire al meglio i vari impegni ma anche le difficoltà incontrate nella gestione del proprio ruolo manageriale e della propria famiglia.</p>	<p>un collaboratore di collegarsi da remoto - per permettergli di restare a casa e badare al figlio malato - interagendo con un cliente fisicamente connesso dall'azienda.</p>
--	--

La letteratura sul tema è esplosa negli ultimi anni con diversi studi incentrati sull'individuazione degli antecedenti, dei mediatori, dei moderatori e degli *outcome* associati al concetto di FSSB. La maggior parte di questi studi tende a concentrarsi sui dipendenti che ricevono il supporto dal capo (i.e., Russo et al., 2018) evidenziando che lavorare con un capo che fornisce specifico supporto familiare può fare la differenza non solo nel ridurre il conflitto vita lavorativa-vita familiare, ma anche nell'aiutare i dipendenti a crescere e sviluppare ulteriori competenze sul lavoro. I lavori di Bagger e Li (2014) e Russo, Buonocore, Carmeli e Guo (2018) hanno dimostrato che non tutti i dipendenti sono interessati alla presenza di FSSB: solo quei dipendenti con un elevato bisogno di ricevere supporto ed assistenza (Russo et al., 2018) o che hanno una condizione oggettiva di bisogni assistenziali (Bagger & Li, 2014) reagiscono in modo positivo alla presenza di FSSB. Questo è importante poiché porre in essere tali comportamenti di supporto professionale e personale per i propri collaboratori non è facile e richiede un'attenzione e una formazione specifica da parte dei supervisor (Ode-Dusseau et al., 2016). Offrire tale supporto a coloro che ne hanno realmente bisogno può quindi contribuire a migliorare l'efficacia di tali comportamenti.

In termini di processo, gli studiosi concordano sul fatto che il sostegno del supervisore agisce come una risorsa che è disponibile sul lavoro. Le risorse possono essere personali o di contesto. Le risorse personali sono quelle che ciascuno trova in sé stesso, come la resilienza, l'ottimismo, l'autocontrollo; le

risorse contestuali sono quelle che ciascuno ritrova nel proprio ambiente di riferimento, come ad esempio il network, i vari benefit aziendali ed il supporto sociale fornito dai vari stakeholder. E' stato dimostrato che lavorare con un capo che offre supporto familiare contribuisce ad accrescere le risorse contestuali a disposizione del singolo, probabilmente per la possibilità di beneficiare di aiuti concreti e consigli pratici per gestire il lavoro e gli impegni familiari. Ma lavorare con un capo che offre supporto libera anche risorse mentali permettendo a ciascuno di essere più disponibili psicologicamente ed impegnarsi con maggiore determinazione ed efficacia nei vari ruoli della propria vita (Russo & Carmeli, 2016). Questo accade perché è possibile lavorare in serenità senza che ci si preoccupi delle potenziali reazioni negative del capo alla richiesta di flessibilità da parte del sottoposto per sostenere la propria famiglia.

## **Quali sono le conseguenze per il supervisore?**

Un'area importante per il futuro della ricerca sul tema riguarda le conseguenze che FSSB può avere non solo su coloro che ricevono FSSB ma anche sugli stessi capi che pongono in essere tali comportamenti. Come detto, offrire FSSB non è facile e può essere considerato come una sorta di comportamento aggiuntivo per un supervisore alle prese con tanti aspetti ed abilità che è necessario sviluppare per gestire i collaboratori. Negli Stati Uniti, un gruppo di ricercatori (Kossek e Hammer) ha creato un modello di training per rendere i supervisori più attenti nei confronti delle esigenze familiari dei collaboratori. Il programma di formazione si è dimostrato molto efficace ma richiede il pieno supporto sia da parte dell'azienda che desidera adottare questa formazione (cosa non facile) ma anche la partecipazione attiva dei tirocinanti che devono fare uno sforzo in più e mostrare grande disponibilità ad applicare quanto appreso. Recentemente, un gruppo di colleghi e studiosi di work-life balance (Shaun Pichler, Leslie Hammer, Marcello Russo e Andrew Yu) ha provato ad analizzare quali sono le conseguenze per i capi stessi quando mettono in atto tali comportamenti. L'origine di questo progetto di ricerca è scaturito dalla lettura ed utilizzo in classe del caso pubblicato su Harvard Business Review

intitolato "The Nice Guy" (Edelman & Hiltabiddle, 2006). È la storia di Paul, un capo gentile e molto supportivo, che era in lizza per la posizione di CEO dell'azienda. Paul offriva molto supporto sociale ai suoi collaboratori che presentavano particolari esigenze familiari, come nel caso della sua assistente che aveva accumulato un ritardo importante nella consegna di alcuni progetti a causa di un problema di salute della madre a cui era stato diagnosticato un cancro. Paul non aveva giustamente penalizzato la sua assistente ed aveva deciso di completare il lavoro da solo. Questo particolare episodio è importante ed influenza notevolmente la reazione degli studenti nella risoluzione del caso che li pone davanti ad un importante dilemma. Paul potrebbe essere un buon CEO o sarebbe meglio promuovere George, il suo antagonista che è molto aggressivo e direttivo sul lavoro, e sembra essere più apprezzato da Larry che è l'attuale CEO e che spesso continua a discutere di lavoro con lui al pub mentre Paul preferisce tornare a casa per aiutare la moglie con i bambini. Tutti gli studenti reagiscono più o meno allo stesso modo. "Ci piacerebbe moltissimo avere Paul come capo e lavorare con lui ma...non siamo sicuri possa essere un buon amministratore delegato. Essere un CEO richiede un approccio più duro e rigoroso nei confronti delle scadenze e dei lavoratori che non portano a termine i loro compiti!!". I pochissimi studenti che preferirebbero avere Paul come amministratore delegato, ritengono che ciò sia effettivamente possibile solo se Paul seguisse una formazione sulla leadership (in effetti non è una cosa rara per un Amministratore Delegato appena nominato alla sua prima esperienza nel ruolo).

Quindi un capo che mostra interesse e premura per i collaboratori che esprimono peculiari esigenze familiari sbaglia? La risposta non è semplice e richiederebbe ulteriori indagini. Dalla lettura di questo caso saremmo indotti a rispondere sì, ma in una ricerca che abbiamo condotto, attualmente in fase di revisione, si è rilevato che i supervisor sono spesso molto apprezzati e considerati più cordiali e competenti quando pongono in essere comportamenti di supporto verso la famiglia dei propri collaboratori. Questo è un risultato importante in quanto la percezione di "wamth" (cioè la percezione che una persona sia gradevole e tollerante) e "competence" (la percezione che una persona sia abile e sappia bene come ricoprire il proprio ruolo) sono due dimensioni fondamentali che conta molto nelle



relazioni interpersonali (Fiske et al., 2002) determinando la formulazioni di giudizi nel lungo termine, sentimenti di simpatia e fiducia interpersonali. Gli esiti di questo studio sono significativi in quanto suggeriscono che mettere in atto comportamenti di supporto sociale nei confronti dei propri collaboratori è certamente positivo per il team, perché ne riduce le tensioni lavoro-famiglia e ne migliora il clima organizzativo, ma nel lungo periodo può avere effetti positivi anche per il capo che può essere considerato come un capo migliore e più affidabile con cui lavorare.

## Implicazioni per il management

L'esperienza del lavoro agile durante il lungo periodo di lockdown imposto dalla pandemia contribuisce a valorizzare la ricerca sul tema del work life balance e dei comportamenti *family supportive* da parte dei capi, che può fornire una guida pratica per la gestione delle relazioni di lavoro flessibile che si diffonderanno dopo la crisi.

Il lavoro agile (o *smart working*) sarà sempre più spesso adottato dalle aziende che durante la pandemia hanno imparato ad apprezzarne i benefici, in termini di risparmio di costi di gestione degli spazi, di maggiori opportunità per attingere ad un mercato del lavoro globale, di maggiore motivazione da parte dei dipendenti, etc. L'attenzione all'equilibrio tra lavoro e vita privata diventerà quindi una necessità per i manager che hanno collaboratori che operano in *smart working*, sottoposti quindi a maggiori pressioni familiari e di cura domestica. Il presente contributo può fornire suggerimenti utili per riflettere sulle pratiche di gestione delle risorse umane per i lavoratori a distanza con esigenze familiari specifiche e per la progettazione di un programma di formazione ad hoc per i manager.

## Bibliografia

Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17–26.

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169.
- Bagger, J., & Li, A. (2014). How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective. *Journal of Management, 40*(4), 1123–1150.
- Edelman, R. & Hiltabiddle, Tim (2006). *The Nice Guy*. Harvard Business Review.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878–902.
- Goleman, D. (2001). *Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perchè può renderci felici*. RCS Libri S.p.A., Milano.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76–88.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management, 35*(4).
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational stress*. New York: Wiley

Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. a., & Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(791784088), 305–349.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. E., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.

Odle-Dusseau, H. N., Hammer, L. B., Crain, T. L., & Bodner, T. E. (2016). The influence of family-supportive supervisor training on employee job performance and attitudes: An organizational work-family intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 296–308.

Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When Family Supportive Supervisors Meet Employees' Need for Caring. *Journal of Management*, 44(4), 1678–1702.

Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work life balance Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173–188.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource Perspective on the Work-Home Interface: The Work-Home Resources Model. *The American Psychologist*, 67(7), 545–546.

Thomas L.T., Gangster D.C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15

## Parenti serpenti? Relazioni, emozioni e generazioni in conflitto nelle imprese familiari

Mario PEZZILLO IACONO, Marcello MARTINEZ

Il contributo analizza le dinamiche causali che legano le caratteristiche peculiari delle aziende familiari con la genesi e l'evoluzione delle diverse forme di conflitto organizzativo. Il *framework* teorico che costituisce la griglia interpretativa di questo studio è quello del *Socio-Emotional Wealth*. Nell'analisi si assume che la valenza positiva o negativa attribuibile al conflitto organizzativo, è interpretabile proprio a partire dalla tipologia e della natura delle manifestazioni conflittuali. Nell'articolo, in particolare, si è sviluppata una mappatura originale delle condizioni situazionali ed organizzative che tipicamente determinano lo sviluppo delle diverse forme di conflitto in un Family Business, con particolare riferimento al cosiddetto "conflitto relazionale", manifestazione tipicamente considerata disfunzionale per le performance d'impresa. La costruzione di un modello interpretativo delle determinanti del conflitto relazionale si configura come un possibile strumento per l'*assessment* organizzativo finalizzato all'analisi di processi prodromici rispetto a manifestazioni conflittuali potenzialmente patologiche e degenerative per le aziende familiari.

### Introduzione

La letteratura organizzativa di "matrice" Family Business (FB) sembra aver consolidato l'ipotesi secondo cui la fisiologica condizione conflittuale che caratterizza qualsiasi sistema organizzativo, ritrova nelle aziende familiari un contesto ancora più favorevole per sviluppare ed amplificarsi. In questo senso, il conflitto sembra essere un fenomeno legato fisiologicamente a queste aziende (Sharma, 2004).

Le Family Firms (FFs), infatti, sono tipicamente considerate sistemi in cui sono ontologicamente situati elementi d'incomprensione, disaccordo, interferenza, competizione, sentimenti di rivalità e gelosia, in misura superiore o comunque con una connotazione di natura diversa dal resto delle imprese (Miller e Rice, 1988). La commistione tra sistemi, familiare e di business, si connota come un fattore importante da cui i conflitti possono sorgere ed essere risolti, influenzando i risultati aziendali, sia in senso positivo sia negativo. La diversità di prospettive, aspirazioni, attese dei membri della famiglia, se, da un lato, può costituire una preziosa fonte di rinnovamento ed una risorsa per l'innovazione (Cosier e Harvey, 1998), può, di contro, determinare situazioni di conflitto distruttivo che possono minare la capacità di sviluppo e addirittura la stessa sopravvivenza del FB. Molti studi confermano, infatti, che solo una ristretta percentuale di FF sopravvive oltre la terza generazione a causa di conflitti interni alla famiglia che si riflettono sulla gestione dell'impresa (Di Mascio, 2007).

In questo contributo dopo aver illustrato le ragioni per cui le caratteristiche di un'azienda familiare definiscono un contesto che rende uniche ed esclusive le dinamiche e il governo dei conflitti intra-organizzativi, si svilupperà una tassonomia delle principali variabili che possono determinare lo sviluppo di conflitti di relazione nei FBs.

Il *framework teorico* che costituisce la griglia interpretativa dell'analisi è quello del *Socio-Emotional Wealth* (SEW) (Gómez-Mejía et al. 2007): un approccio che, a partire da una quindicina di anni a questa parte, sta diventando sempre più utilizzato nella letteratura manageriale ed organizzativa per interpretare l'influenza della famiglia sulle scelte strategiche, sull'assetto organizzativo e sulle dinamiche comportamentali dei FBs (Laffranchini et al., 2020; Leppäaho e Metsolam, 2020). Tale filone della letteratura suggerisce che nelle aziende familiari l'interazione tra dimensioni economiche e "dimensioni SEW" crea un *set* unico di caratteristiche e condizioni che impattano sui processi decisionali, sulle dinamiche relazionali delle FF e sulla loro stessa sopravvivenza nel tempo (Berrone et al., 2012; Matherne et al., 2017).

Leppäaho e Metsolam (2020, 9) definiscono il concetto di SEW come il complesso dei "*non-economic and affective goals and attachments—such as emotional connection to the business, identification with*

*family values, and family control over generations—that the family owners want to achieve and preserve in their family firms*”. In linea di continuità con tale prospettiva, Gómez-Mejía et al. (2007, 106) identificano le dimensioni SEW come: “*non-financial aspects of the firm that meet the family’s affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty*”. Si tratta, dunque, di un “concetto ombrello” di carattere multidimensionale che comprende una pluralità di elementi quali l’orientamento alla continuità nel controllo e nell’identificazione della famiglia con l’azienda, i reciproci condizionamenti di natura emotiva delle dimensioni familiari e aziendali (*emotional attachment*), la rappresentazione della famiglia nel *task environment* dell’azienda, la successione e la continuità generazionale, nonché, ovviamente, gli obiettivi di carattere prettamente economico (Nason et al., 2019).

La sovrapposizione tra dimensioni SEW e dimensioni economiche identifica una caratteristica di unicità delle FF potenzialmente generativa di conflitti, competizioni e contraddizioni intra-organizzative.

Nella parte rimanente di questo contributo, saranno analizzate – attraverso un’analisi della letteratura coerente con il *framework* di riferimento – in primo luogo, le diverse tipologie di conflitto organizzativo e le relazioni con le performance nel FB; quindi, ci si focalizzerà sulla mappatura delle principali determinanti il conflitto relazionale nelle FF.

## **Tipologie di conflitto organizzativo e performance nel Family Business**

L’assunto di base di questo lavoro è rinvenibile nel fatto che il conflitto non si configura come un fattore necessariamente negativo per le organizzazioni (in generale, e per le aziende familiari in particolare) e che livelli moderati di determinate tipologie di conflitto possono contribuire: (1) a migliorare le capacità dei *decision makers* nell’individuare, discutere, comprendere le informazioni e i problemi chiave dell’azienda e i cambiamenti del contesto; (2) incrementare il livello di creatività ed innovazione nei processi di *sense making, decision making e knowing* (Cosier ed Harvey, 1998); (3) sviluppare mappe cognitive ed opinioni condivise dai membri del gruppo e /o dell’azienda (Astrachan e McMillan, 2003).

Questo approccio si fonda sull'insieme di elaborazioni focalizzate sui conflitti nei gruppi di lavoro (ad es. Jehn, 1995; Jehn e Mannix, 2001), che hanno portato alla concettualizzazione di tre tipologie di conflitti interpersonali: il *relationship conflict*, il *task conflict* ed il *process conflict*.

Il *relationship conflict*, o conflitto affettivo, può essere definito come la consapevolezza della presenza di forme d'incompatibilità personali, includendo la presenza di tensioni e di frizioni tra gli elementi del gruppo (Jehn, 1997b). Questa tipologia di conflitto si configura, in altri termini, come la percezione da parte di un attore, dell'ostilità, latente o manifesta, e/o dell'interferenza di un altro attore; tipicamente è associabile a componenti affettive come rabbia, invidia, irritazione, risentimento, paura, frustrazione (Jehn e Mannix, 2001). Harvey e Evans (1994) hanno dimostrato che nel FB il *relationship conflict* può derivare “dalla presenza dominante della famiglia che stabilisce le regole e ha il potere finale di decisione strategica, dalla confusione tra ruoli familiari e ruoli organizzativi, dall'assenza di sistemi e strutture organizzative per gestire i conflitti, dall'assetto delle strutture organizzative formali e dei sistemi operativi, dalle caratteristiche dei sistemi di incentivazione e dal governo della successione generazionale” (p. 345).

Un'ampia letteratura teorica ed empirica ha dimostrato che il conflitto relazionale è correlato ad un livello inferiore nelle performance individuali e di gruppo e ad un minore livello di soddisfazione individuale, riducendo anche le probabilità che il gruppo torni a lavorare insieme in futuro (Jehn, 1995).

La seconda tipologia conflittuale cui si fa riferimento nei già richiamati contributi di Jehn (1995, 2001) è il *task conflict*. Questa forma è descrivibile come la cognizione di differenze nei punti di vista e/o nelle opinioni con riferimento alla definizione degli obiettivi del gruppo, in modo analogo a quanto si verifica nel caso di un conflitto che ha le proprie basi in differenze di tipo cognitivo (Jehn, 1995). E' consolidata in letteratura la tesi secondo cui il *task conflict*, a certe condizioni di frequenza ed intensità, può essere considerato positivo per le prestazioni di un gruppo e, a livello individuale, relativamente al livello di soddisfazione dei partecipanti. Il ragionamento alla base di tale interpretazione è che questa manifestazione conflittuale può considerarsi come una sorgente di pensiero divergente, in grado di incoraggiare l'uso efficace delle informazioni disponibili. Inoltre, in

termini di risultato, la sintesi che emerge dal *task conflict* è generalmente valutata come superiore alle prospettive individuali, prese in esame singolarmente.

L'ultima tipologia di conflitto individuata da Jehn e Mannix (2001) è il *process conflict*. Tale fattispecie è definibile come la consapevolezza della presenza di contrasti rispetto all'individuazione delle modalità attraverso cui gli obiettivi devono essere raggiunti, sul metodo di delega delle responsabilità e, conseguentemente, sulla distribuzione delle deleghe nel gruppo (Jehn, 1997b). In altri termini, il *process conflict* è correlato alle scelte relative alle modalità di svolgimento di un'attività e alla qualità/quantità di responsabilità e di *empowerment* concessa all'attore delegato.

I risultati empirici che si focalizzano sulla relazione tra *process conflict* e performance sono, ad ogni modo, limitati, e in alcuni casi anche contraddittori. In un numero circoscritto di studi *cross-sectional*, alti livelli di *process conflict* sono risultati negativamente correlati alla performance ed alla soddisfazione degli individui (Jehn, 1997a).

Diversamente, in un recente studio condotto sulle dinamiche del conflitto nel tempo, si è verificato che team di lavoro in grado di produrre prestazioni di alto livello presentano alti livelli di *process conflict* nelle fasi finali della interazione di gruppo (meno nelle fasi di inizio nel mezzo) rispetto a gruppi che realizzano performance mediocri (Jehn e Mannix, 2001). È da rilevare che in letteratura non è pienamente condivisa la distinzione concettuale tra *task* e *process conflict* e spesso le due forme sono inquadrate nell'unica fattispecie del conflitto cognitivo.

Nel paragrafo successivo si cercherà di sistematizzare l'insieme dei fattori situazionali ed organizzativi che tendono ad impattare sulle probabilità che una specifica manifestazione conflittuale, il *relationship conflict*, si sviluppi e si manifesti in un'azienda familiare, con un impatto potenzialmente negativo sulle performance organizzative.

## Una mappatura delle determinanti il conflitto relazionale nel Family Business

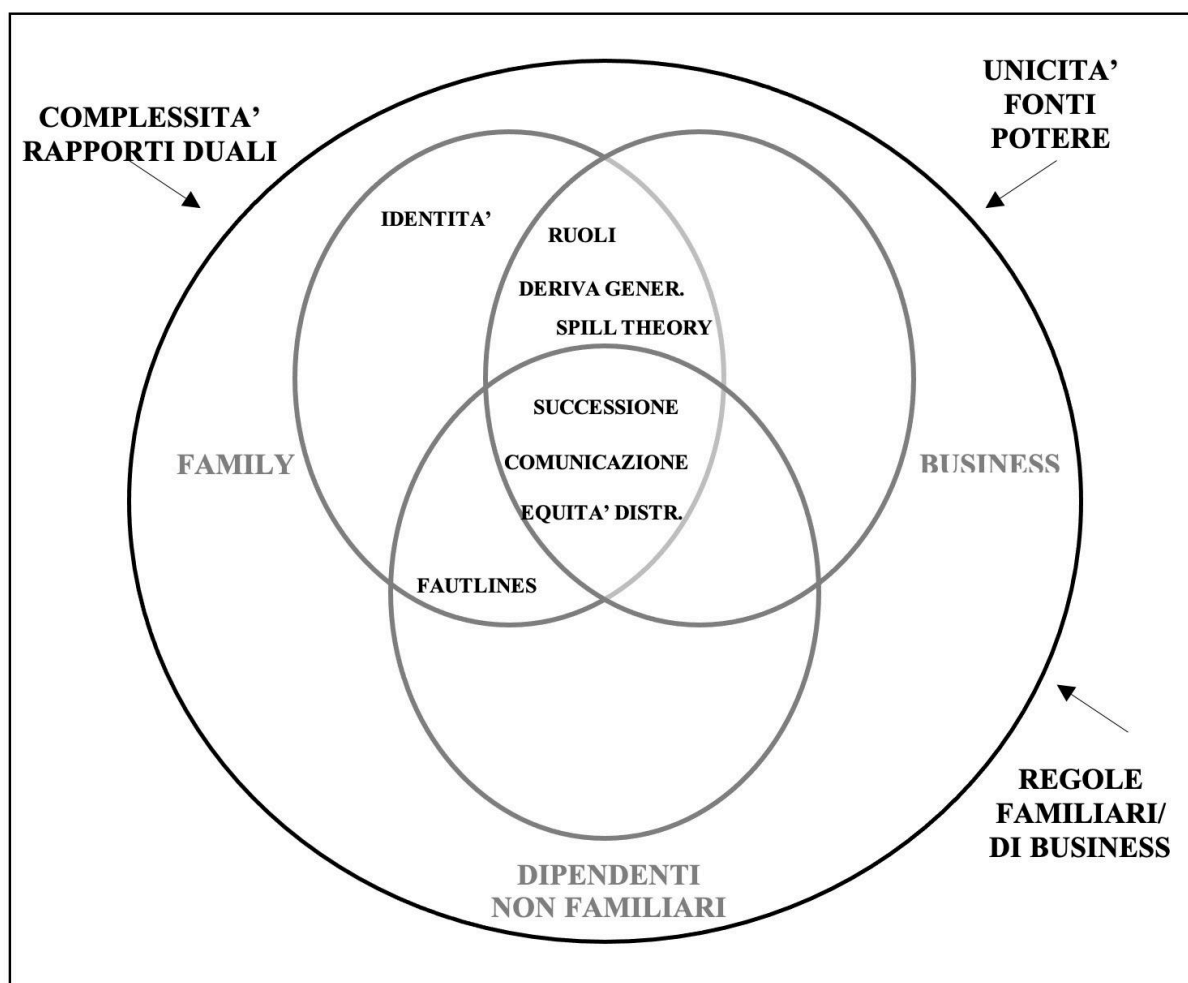


La costruzione della mappa concettuale relativa alle origini e alle determinanti di episodi conflittuali nel FB è particolarmente problematica proprio a causa dell'articolazione complessa delle dinamiche familiari.

Le relazioni tra persone legate da rapporti di parentela sono giudicabili, infatti, tenendo conto del grado di fiducia reciproca, della presenza di canali di comunicazione costruttivi, del livello d'intenzionalità nella conservazione dell'impresa all'interno della famiglia, della disponibilità alla delega della generazione uscente e alle aspettative della generazione emergente. Allo stesso modo, tali variabili sono a loro volta condizionate dalla struttura familiare e dai modelli comportamentali e valoriali dominanti nell'azienda di famiglia.

Nella tavola 1 è rappresentata una mappatura originale delle fonti, situazionali ed organizzative, del conflitto nel FB.

### **Tavola 1 – Origini e determinanti del conflitto nel FB**



Fonte: elaborazione dell'autore

L'origine dei conflitti è interpretata come funzione di tre condizioni fondamentali del FB: la complessità dei rapporti duali famiglia-impresa; l'intersezione delle regole familiari e di business; le peculiarità delle fonti di potere nelle FF.

Le origini conflittuali sono circoscritte in otto dimensioni, inquadrare nell'ambito delle intersezioni di tre aree: sistema famiglia, sistema di business, dipendenti esterni alla famiglia.

Le otto dimensioni sono le seguenti:

1. Giustizia distributiva e procedurale;
2. Conflitti di ruolo;
3. Conflitto famiglia/lavoro (*spillover theory*);

4. Conflitti identità (di genere, rivalità tra fratelli, conflitto intergenerazionale);
5. *Faultlines*;
6. Livello e qualità della comunicazione;
7. Successione nella leadership;
8. Dispersione generazionale.

Di seguito si analizzerà la relazione tra tali dimensioni e sviluppo del conflitto interpersonale nelle aziende familiari, con un'attenzione particolare al legame con il *relationship conflict*, tipologia conflittuale considerata tipicamente disfunzionale per l'efficacia dell'azione organizzativa (Jehn, 1995, 1997a).

#### Equità distributiva e procedurale

La principale implicazione della teoria dell'equità (Tseng, e Kuo, (2014) per la gestione delle ricompense è che i dipendenti valutano quanto ricevono confrontandosi con gli altri e che i loro comportamenti ed atteggiamenti sono fortemente influenzati da tali confronti. Il corollario di questa tesi è che le valutazioni dei dipendenti derivano dalle loro percezioni. La percezione di equità interna, in particolare, influenza la propensione ad accettare incarichi e responsabilità, il desiderio di ottenere promozioni, l'attaccamento verso l'organizzazione, l'inclinazione a cooperare, ma anche la tendenza a sviluppare sentimenti di ostilità o gelosia, trasferendo potenziali episodi di *task conflict* in occasioni di *relationship conflict*.

Il tema appare ancora più complesso nelle aziende familiari dove tipicamente si strutturano suddivisioni naturali e pre-esistenti, nel management in particolare, tra membri della famiglia e dipendenti non familiari (cfr. Bork, 1986; Kets de Vries, 1996;).

Le dinamiche conflittuali non si legano esclusivamente alla giustizia distributiva, ovvero a come le persone (dipendenti familiari e non familiari) credono di essere trattate (rispetto ad altri soggetti) in relazione ai risultati del lavoro, all'impegno e all'applicazione; ma anche (in qualche caso, soprattutto) alla giustizia procedurale, ossia ai giudizi ed alle percezioni d'equità, relative alle modalità con cui sono effettivamente assunte le decisioni circa le materie e i temi che influenzano l'attività lavorativa e le procedure in tema di aumenti di stipendio, avanzamenti di carriera, politiche formative, ecc.

Lubatkin *et al.* (2003) impiegano la teoria della giustizia organizzativa come griglia interpretativa della binomia motivazione/cooperazione vs. demotivazione/conflittualità nel management delle FF. La tesi di base è che tali variabili dipendano dalla percezione d'imparzialità distributiva dei manager, intesa come la valutazione dei criteri di assegnazione degli incentivi (reddito, gratificazioni non monetarie, benefit, status) in relazione ai risultati ottenuti, all'impegno e agli sforzi esibiti. In sostanza, se si percepisce che il leader/proprietario prenda decisioni che gratificano le immediate necessità dei membri di famiglia in opposizione alla creazione di valore per l'impresa, i comportamenti saranno percepiti come ingiusti, limitando la motivazione a partecipare e produrre degli attori che si sentono "colpiti", e, soprattutto, attivando quelle *negative emotion* (Hartwick e Barki, 2002) che possono condurre a traslare il conflitto di interessi (legato ai criteri di *compensation*) ad una dinamica di conflitto relazionale (Jehn, 1995).

Lubatkin *et al.* (2003) definiscono, in particolare, due diversi modelli di comportamento nella gestione delle decisioni, distinguendo tra fondatori "previdenti" da quelli che soffrono di "altruismo miope". Mentre i previdenti sono capaci di far coesistere la gratificazione particolare dei bisogni personali dei familiari con linee di pianificazione e disegni operativi tesi a favorire la creazione di valore nel lungo periodo dell'impresa, gli "altruisti miopi" sono coloro che incontrano difficoltà nell'intraprendere azioni che possano determinare ostacolo ad aspettative ad esigenze oggettive dei membri della famiglia; sono soggetti, cioè, che possono violare le regole organizzative della giustizia procedurale e distributiva. L'altruismo miope, in questa concezione, può essere considerata una fonte di influenza e distorsione del processo decisionale orientata a sviluppare conflitti sia del tipo *task process*, sia, soprattutto, di tipo relazionale; conflittualità rinvenibile sia all'interno dell'assetto familiare (quando, ad esempio,

l'altruismo miope è legato ad un figlio piuttosto che l'altro) sia tra membri della famiglia e dipendenti non familiari.

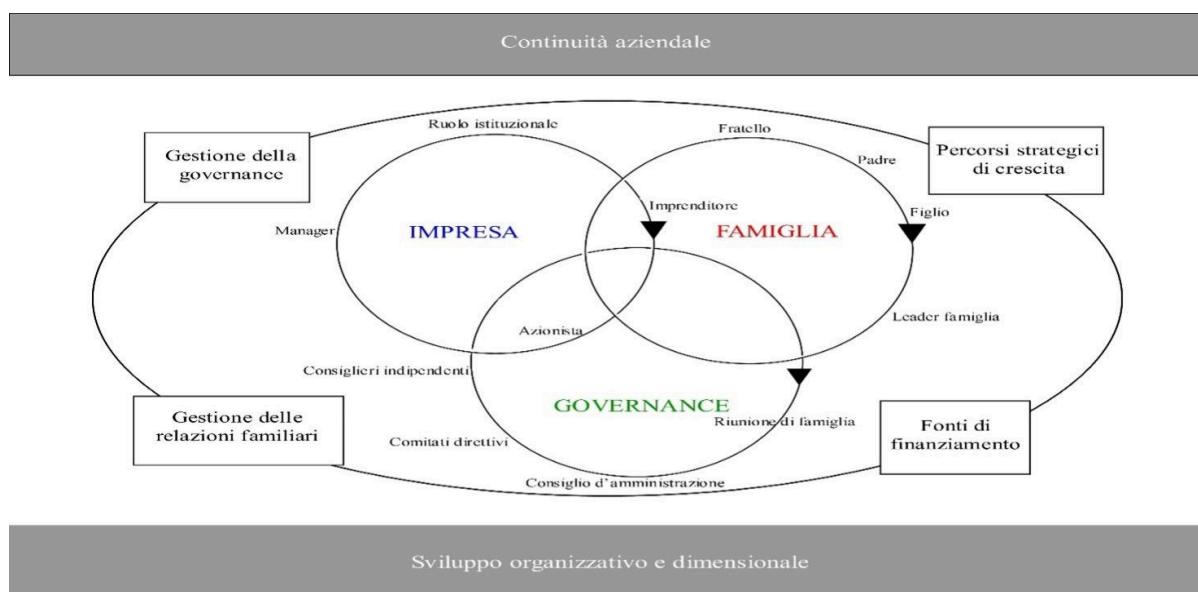
### Conflitti di ruolo

Nelle imprese familiari le relazioni assumono un connotato particolare, in quanto sono espressione di una rete interna di rapporti personali (creati in precedenza) che si sovrappongono a relazioni di lavoro (Carson, Cromie, McGowan, Hill, 1995). L'origine dei conflitti di ruolo nel contesto delle FF è tipicamente rinvenibile nel grado di confusione, ambiguità, disorientamento ed incertezza nei processi di costruzione di ruolo che si sviluppano quando le persone della stessa famiglia lavorano insieme e/o quando il FB seleziona dipendenti che non appartengono al sistema familiare.

I conflitti di ruolo sono tipicamente associati, nella letteratura organizzativa, a conflitti affettivi, di tipo relazionale.

Nella parte centrale della tavola 2 è riportata, a titolo esemplificativo, la sovrapposizione tra la figura dell'imprenditore, nei suoi differenti ruoli in ambito aziendale e in ambito familiare e la *governance* aziendale. L'imprenditore, nei due sistemi, può assumere ruoli differenti: imprenditore in senso stretto, manager, azionista, figura istituzionale; nel sistema familiare può ovviamente essere analizzato come leader di famiglia, padre o figlio, fratello o marito. Questi ruoli, si intersecano tra loro e tendono a riflettersi nella *governance* familiare e quindi sulle modalità di gestione dell'impresa. L'organizzazione formale della *governance*, inoltre, nei suoi diversi momenti (consigli di amministrazione, comitati direttivi, assemblee o riunioni di famiglia) contribuisce a comprendere la complessità della FF in funzione della complessità familiare.

### Tavola 2 – Ruoli personali, assetto proprietario e crescita dell'impresa



Fonte: Di Mascio (2007)

## Spillover theory

Nella psicologia sociale sono cinque i modelli descrittivi ed interpretativi della relazione tra vita familiare e lavoro; quello tipicamente applicabile ed applicato in un contesto di FB è la *spillover theory* (Clark, 2000).

La *spillover theory* si inquadra nell'*open-systems approach*, secondo cui si assume che “*events at work affected events at home and the reverse*” (Clark, 2000, p. 749). Secondo la *spillover theory*, nelle dinamiche di *work/family balance*, esisterebbe una sostanziale somiglianza tra quanto accade in ambito lavorativo e quanto accade nella vita familiare, nella forma di una causalità lineare del tipo “serenità/conflictualità lavorativa implica serenità/conflictualità nel sistema domestico”.

Tale teorie assumono che l'esperienza della persona al lavoro influenzi ciò che la persona fa al di fuori del lavoro. L'effetto di “espansione” è in generale presentato in termini di relazioni positive, ma è anche possibile che si realizzi un processo inverso, in una logica per cui la conflictualità interpersonale che si sviluppa in uno dei due sistemi si amplifica nell'altro, in misura tanto maggiore rispetto all'intensità dell'interdipendenza. E' evidente che tale intensità risulta alta in un contesto *cross-border* come quello delle FF.

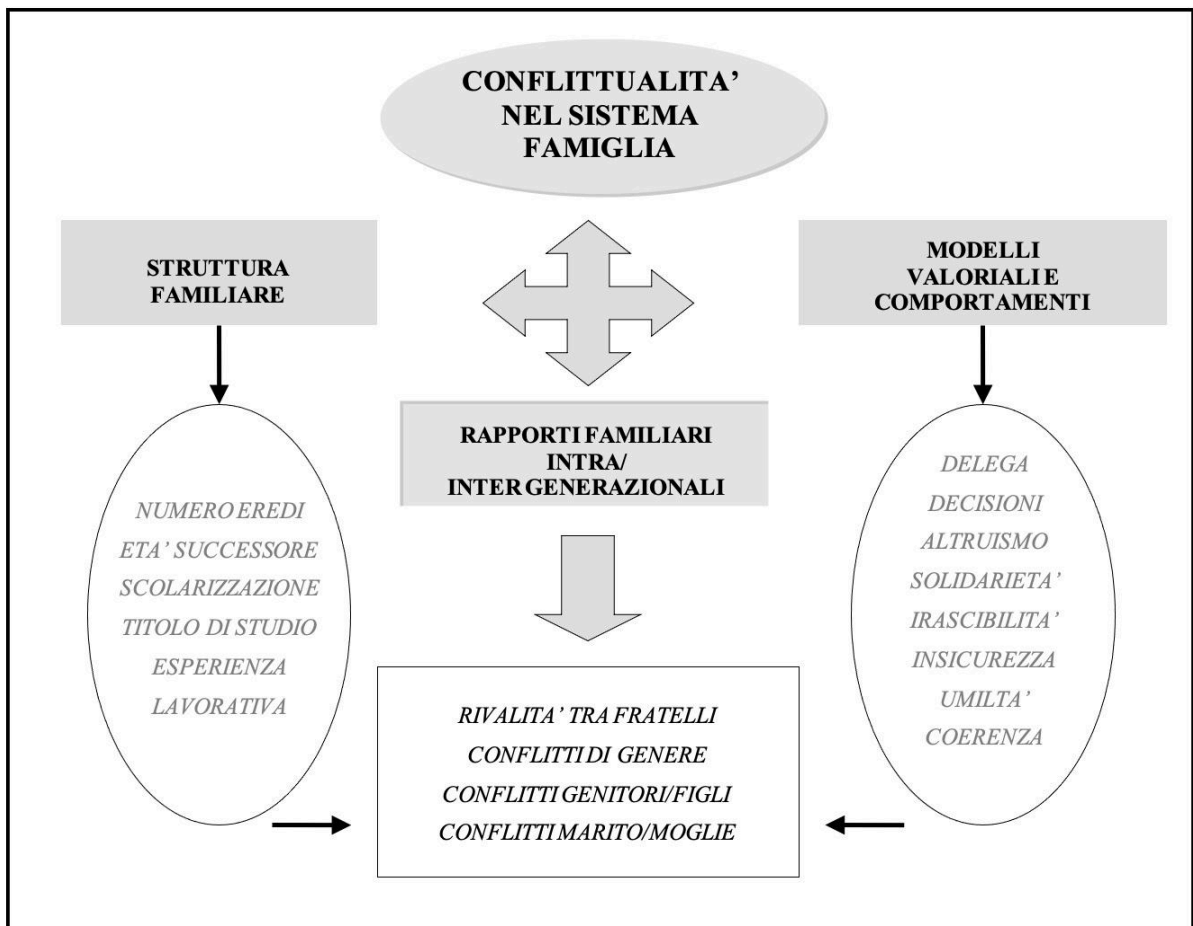
## Conflitti di identità

In questa macro-categoria si comprendono i processi conflittuali, tipicamente legati alla forma del *relationship conflict*, che si strutturano in ambito prettamente familiare ma che impattano su quello di business.

Non appare coerente con l'oggetto di questo lavoro, focalizzarsi sulle cause e/o sulle dinamiche di conflitti, tipicamente affrontati nell'ambito della psicologia sociale e della sociologia. Tuttavia, a scopo esplicativo, nella tavola 3, si è rappresentata la complessità delle determinanti del conflitto intra-familiare.

Le caratteristiche del sistema di valori e i modelli di comportamento familiare da un lato e le caratteristiche della struttura familiare dall'altro (demografia e competenze), sono individuate come variabili “*moderate*” delle dinamiche conflittuali intra-generazionali (ad es. *sibling rivalry* o *gender conflicts*) e inter-generazionali (ad es. *parent/child relationship*).

### **Tavola 3 – Le variabili che influenzano la conflittualità nel “sistema famiglia”**



Fonte: elaborazione dell'autore

L'unicità del conflitto nelle FF, in una consolidata concezione nella letteratura manageriale sul FB, può essere spiegata proprio a partire dagli effetti delle "relazioni psicodinamiche familiari" sull'assetto e le relazioni organizzative, che non interessano altri tipi di aziende; si fa riferimento, ad esempio, alla rivalità tra fratelli, al desiderio della generazione entrante di autonomia e/o differenziazione dai genitori, agli scontri coniugali, all'*overlap* tra percezioni, stereotipi e pregiudizi in ambito familiare e lavorativo (ad es. Barros et al. 2017).

Il potenziale disfunzionale di tali effetti è legato alla straordinaria capacità di trasformare i conflitti d'interesse legati a questioni di potere organizzativo in conflitti di tipo relazionale.

Faultlines



L'argomento principale su cui si basa il concetto di “*faultlines*”[1] è che la presenza di queste divisioni tra gruppi di persone all'interno di un team ha il potenziale per determinare conflitti di varia natura (cognitivi e relazionali) tra sottogruppi di individui che possono risultare dannosi per l'efficienza del team stesso.

L'argomento centrale che si porta avanti è che il contesto dell'impresa a controllo familiare determini suddivisioni naturali e pre-esistenti all'interno del management (in particolare del *top management team*) tra membri della famiglia ed altri *top executive*. Questa originale applicazione del concetto di *faultlines* deriva dalla concezione di Li ed Hambrick (2005), secondo cui si individuano *faultlines* quando fazioni di individui pre-esistono all'interno di un certo contesto.

Secondo Corbetta *et al* (2007) l'applicabilità del concetto di *faultlines* è correlabile al fatto che i membri della famiglia e gli altri *top executive* differiscono gli uni dagli altri lungo una serie di dimensioni. Tra queste, la cultura familiare, l'educazione, la soddisfazione sul lavoro, la coesione, la visione e gli obiettivi di lungo vs. breve termine sono tra le più importanti. Inoltre, i top manager non familiari rischiano di soffrire di una competizione interna con i membri della famiglia, con la conseguenza di sentirsi troppo spesso estromessi dalle posizioni manageriali di vertice (Chua *et al.* 2003). In questa prospettiva, l'effetto negativo delle *faultlines* esiste quando sia i membri della famiglia che i manager non familiari sono rappresentati nel *top management* e tende ad essere maggiore quanto più le due fazioni si equivalgono in termini numerici. Alcuni autori hanno messo in risalto che proprio la presenza esclusiva di familiari nelle cariche direttive riduce i conflitti interni e porta alla massimizzazione del valore per l'impresa. In particolare, dallo studio di Ensley e Pearson (2005) emerge che team manageriali a base unicamente familiare hanno maggiore coesione e visione strategica condivisa e, al tempo stesso, minore conflittualità rispetto a team manageriali non familiari.

### Problemi di comunicazione

Nel contesto dell'analisi delle dinamiche familiari le modalità comunicative tra i membri della famiglia – sia durante che nel periodo precedente o successivo alla trasmissione agli eredi – non sono state

oggetto di particolare interesse. Rari i contributi che danno risalto alle criticità facenti seguito alla scarsa circolazione delle informazioni tra fondatore ed erede, all'insorgere di conflittualità strategiche o alla mancata condivisione della *vision* organizzativa. Taluni autori (ad es. Harris *et al.*, 2004) sottolineano la tendenziale assenza di strategie di gestione dei processi di comunicazione nelle aziende familiari, così come l'informalità diffusa dei rapporti interpersonali; tali lavori si inquadrano tipicamente nel filone di analisi delle relazioni tra management familiare e dipendenti non familiari. In molti casi, però la comunicazione è limitata (in termini quali-quantitativi) sia in ambito familiare sia in ambito aziendale. Secondo Danes *et al.* (2002): "*Members of a family group of coworkers quite often fight about deeper issues than the ones with which they claim to be incensed. Often, their reasons for sustaining their conflict are stronger than their ostensible desire to resolve it [...] A strong family business calls for open communication about goals and a desire to resolve misunderstandings*" (p. 243).

Zocchi, (2007), rileva come nelle FF sono rari gli episodi di formalizzazione e condivisione delle decisioni. "In azienda come a casa, la comunicazione con i familiari per la generazione dei padri è confinata in occasionali momenti di confronto con i figli ed ancor più episodica con altri soggetti" (p. 5).

Alcuni contributi (Steier, 2001) sulle dinamiche familiari in azienda sembrano suggerire che l'esistenza di buone relazioni a livello familiare si accompagni ad un trasferimento meno traumatico del potere e del patrimonio, contribuendo positivamente, a sua volta, ad una soddisfacente performance dell'impresa nel periodo post-successorio.

Zocchi (2007) ha elaborato una verifica empirica dell'intensità della frequenza dei processi di comunicazione in un campione rappresentativo di PMI familiari. Dall'analisi emerge che solo un'area minoritaria di giovani imprenditori di livello socioculturale medio-alto (circa il 20% degli intervistati) è conscia dei limiti di un modello culturale orientato alla scarsa circolazione e condivisione delle informazioni e della conoscenza. Tale minoranza percepisce la carenza di comunicazione come un ostacolo alla propria crescita professionale. Questi giovani "sembrano altresì consapevoli che le modalità comunicative inerenti ai fatti di gestione sono uno strumento forgiatore della cultura

aziendale, che alimenta la fiducia degli *stakeholder*, preserva la coesione tra gli *shareholder*, garantisce il corretto funzionamento degli organi di governo” (Zocchi, 2007, p. 345).

I familiari sono invece soliti preferire modalità di comunicazione alquanto “informali”. Tale prassi è favorita dalla frequentazione parentale, dalla possibilità di utilizzare momenti della giornata non occupati dall’operatività.

### Successione generazionale

Un processo di transizione connesso con il passaggio generazionale può avvenire in condizioni di presenza o d’assenza di eredi (successori). Quest’ultima fattispecie può essere effettiva (tale è l’assenza vera e propria di eredi) o derivata (fattispecie in cui gli eredi, pur esistendo, non vengono però ritenuti idonei dal fondatore alla successione al governo dell’impresa).

Nel caso di esistenza di una molteplicità di eredi occorre prevedere e pianificare a dovere anche una sorta di competizione alla successione, condizione che quasi inevitabilmente determina un incremento della conflittualità nelle relazioni familiari. Anche in questo caso è rinvenibile, infatti, un conflitto di interessi che può trasformarsi in conflitti relazionali, prima latenti e poi manifesti.

Non sporadiche sono le situazioni in cui tali tensioni giungono sino a determinare la cessione o, in alcuni casi, addirittura la “morte” dell’impresa. Nel caso di presenza di eredi non “idonei” al governo aziendale, la sopravvivenza della stessa può essere quantomeno in parte garantita attraverso l’introduzione di manager esterni. Il processo di passaggio generazionale corre il rischio, dunque, di tramutarsi in valvola di sfogo per conflitti latenti precedentemente tenuti sotto controllo.

### Dispersione generazionale

L'assunto sotteso alla legittimazione di questa dimensione come fonte di potenziale conflitto relazionale è che sussista una relazione diretta fra conflittualità, numero di generazioni che si sono succedute in azienda e il numero di membri della famiglia impiegati nell'impresa.

L'ipotesi alla base di tale assunto, supportata da numerose ricerche teoriche ed empiriche (ad es. Gersick *et al.* 1997; Schulze *et al.* 2003), è che con l'ingresso progressivo di nuove generazioni in azienda e la conseguente dispersione della proprietà, modifichino le dinamiche tra i membri della famiglia, acquistando maggiore complessità.

Quando la proprietà è dispersa tra i membri della famiglia (a causa per esempio dei processi di transizione generazionale), è probabile che la differenziazione avvenga tra i membri familiari che sono coinvolti nel management dell'impresa e coloro che non lo sono. Ciò dà luogo ad un classico problema di agenzia: i valori, gli obiettivi e le visioni delle due categorie di proprietari possono essere disallineati o conflittuali.

Sebbene tale allineamento possa essere corretto attraverso specifici strumenti di *governance* (per esempio i consigli di famiglia) si può sostenere che l'impresa familiare con una proprietà dispersa soffre di un maggiore rischio di conflittualità e conseguente *impasse* decisionale delle imprese familiari con una proprietà concentrata. Schulze *et al.* (2003) mostrano empiricamente che la proprietà dispersa ha un impatto su importanti fattori strategici.

In generale, in caso di compresenza di più eredi può determinarsi il c.d. fenomeno di "deriva generazionale" che implica un raffreddamento delle relazioni intra-familiari e l'affievolirsi dei legami affettivi oltre all'identificazione con l'impresa di famiglia. In questi casi aumentano gli oneri di successione legati alle potenziali liquidazioni dei soci dissenzienti e le tensioni saranno tanto maggiori quanto maggiore è la quota di patrimonio della famiglia investita nell'impresa.

La rischiosità del fenomeno in esame è legata non tanto alla distribuzione dei surplus tra un numero più elevato di soggetti aventi diritto, quanto alla presenza, nel capitale aziendale, di quote partecipative

sempre meno rilevanti, facenti capo a soggetti che potrebbero manifestare interessi completamente divergenti e, dunque in potenziale conflitto, e per i quali si rendono necessari dei meccanismi di controllo.

I soci familiari non coinvolti in attività imprenditoriali o manageriali (e che, di conseguenza, non ottengono alcuna remunerazione), ad esempio, manifestano tipicamente l'aspettativa di periodiche remunerazioni finanziarie del capitale, mentre i soci coinvolti nell'attività di governo economico tendono a privilegiare una limitata politica di distribuzione dei dividendi per consentire l'autofinanziamento. Interessi divergenti tra i soci, fonti di potenziale conflitto relazionale, si delineano anche quando un socio di minoranza detiene una quota che rappresenta una componente sostanziale del proprio patrimonio personale. Si trova così coinvolto in un'attività a rischio fuori dal proprio diretto controllo. Le grandi FF sembrano, in linea generale, le più problematiche, sotto questo aspetto. Sul versante strategico paiono impegnate a risolvere l'importante problema del rinnovamento della formula imprenditoriale passando da portafogli focalizzati a portafogli diversificati o viceversa. Sul lato valoriale tali imprese sono impegnate nel trasferire la cultura familiare in presenza di una realtà spesso multifamiliare o di famiglia allargata con potenziali conflitti tra parenti (Devecchi, 2007)

## Conclusioni

Secondo l'approccio multidimensionale conosciuto in letteratura con l'acronimo SEW, nelle aziende familiari l'interazione tra "dimensioni economiche" e "dimensioni affettive" crea un *set* unico di caratteristiche e condizioni che impattano sui processi decisionali (strategici e organizzativi) e sulle dinamiche comportamentali e relazionali interne alle FF, influenzandone la stessa sopravvivenza nel tempo (Matherne et al., 2017). In questo contributo si è sviluppata un'analisi e una mappatura originale delle condizioni situazionali ed organizzative che tipicamente determinano lo sviluppo di diverse forme di conflitto nelle aziende familiari, con particolare riferimento al cosiddetto "*relationship conflict*", una manifestazione conflittuale tipicamente considerata disfunzionale per l'efficacia dell'azione organizzativa. In particolare, si è sviluppato e rappresentato uno schema interpretativo che fa

riferimento ad otto aree o dimensioni, potenzialmente determinanti tale fattispecie conflittuale: (1) giustizia distributiva; (2) conflitti di ruolo; (3) conflitto famiglia/lavoro (*spillover theory*); (4) conflitti di identità (di genere, rivalità tra fratelli, conflitto intergenerazionale, ecc.); (5) *fautlines* (divisioni/tensioni tra membri della famiglie e dipendenti/manager esterni alla famiglia); (6) livello e “qualità” della circolazione delle informazioni e della comunicazione; (7) capacità di governo del processo di successione; e (8) caratteristiche e livello di dispersione generazionale.

La costruzione di un modello interpretativo delle determinanti del conflitto relazionale si configura come un possibile strumento per l'*assessment* organizzativo finalizzato all'analisi di processi prodromici rispetto a manifestazioni conflittuali patologiche e degenerative per le aziende familiari.

## Bibliografia

Astrachan, J. H., McMillan, K. S. (2003), *Conflict and communication in the family business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Barros, I., J. Hernangómez, N. Martín-Cruz (2017), “Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination”. *European Journal of Family Business*, 7: 14-24.

Berrone, P., C. Cruz, L. R. Gómez-Mejía (2012), “Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research”. *Family Business Review*, 25: 258-279.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (2003), “Succession and non-succession concerns offamily firms and agency relationships with nonfamily managers”. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.

Clark, S. C. (2000), “Work/family border theory: A new theory of work/family balance”. *Human Relations*, 53(6), 747-770

Cosier, R. A., Harvey, M. (1998), "The hidden strengths in family business: Functional conflict". *Family Business Review*, 11(1), 75–79.

Corbetta, G., Minichilli, A., Macmillan, I.C. (2007). *Il top management team nelle imprese italiane a controllo familiare: 'familiness', 'faultlines' e l'impatto sulla performance*, Convegno Aidea 2007, Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business.

Di Mascio, A. (2007). *Family Business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Egea, Milano.

Gómez-Mejía, L. R., K. Haynes, M. Nuñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, J. Moyano-Fuentes (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52: 106–137.

Ensley, M.D., Pearce, C.L. (2001), "Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 145–160.

Harris, R.I.D., Reid, R.S., McAdam, R. (2004), "Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 10 No. 1/2, pp. 49-5.

Hartwick, J., Barki H. (2002), *Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict*, Copyright École des HEC

Harvey, M., Evans, R.E. (1994), "Family business and multiple levels of conflict". *Family Business Review*, 7(4), 331–348.

Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001), "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance". *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.

Jehn, K.A. (1997a), "Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through valuebased intragroup conflict". In D. Dreu, E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*: 87–100. London: Sage.

Jehn, K.A. (1997b), "A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–558.

Jehn, K. A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.

Laffranchini, G., J. S. Hadjimarcou and S. H. Kim (2020), "The impact of socioemotional wealth on decline-stemming strategies of family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44: 185–210.

Lawler, E. J. (2001), "An affect theory of social exchange". *American Journal of Sociology*, 107: 321–352.

Leppäaho, T., J. Metsola (2020), *Family firm internationalisation. a network perspective*. Cham: Palgrave Macmillan.

Lubatkin, M. H, Ling, Y., Schulze, W. S. (2003) *Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories*. Academy of Management meetings. Seattle,WA.

Matherne, C., B. Waterwall, J. K. Ring, K. Credo (2017), "Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm". *Journal of Family Business Strategy*, 8: 170–184.

Miller E.J., Rice, A.K. (1998), "The Family Business in Contemporary Society", *Family Business Review*, Vol 1, Issue 2.



Nason, R., A. Mazzelli, M. Carney (2019), "The ties that unbind: socialization and business-owning family reference point shift". *Academy of Management Review*, 44, 846–870.

Tseng, L.-M., Kuo, C.-L. (2014), "Customers' attitudes toward insurance frauds: an application of Adams' equity theory", *International Journal of Social Economics*, Vol. 41 No. 11, pp. 1038-1054

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003), "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms". *Academy of Management Journal*, 46(2), 174–194.

Sharma, P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future". *Family Business Review*, Vol 17, Issue 1, pp.1-36.

Steier, L. (2001), "Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital". *Family Business Review*, 14(3), 259–276.

Zocchi, W. (2007), *La comunicazione come fattore strategico nell'azienda familiare*, Convegno Aidea 2007, Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business.

[1] Per *faultlines* si intende le suddivisioni tra sottogruppi organizzativi, derivanti dal concomitante manifestarsi di due o più attributi.

Tecnologia ed Innovazione Organizzativa

## **Incertezza e tensioni nel cambiamento organizzativo: Implicazioni per la pratica manageriale da un caso nel settore del parcel delivery**

Samuele MACCIONI, Francesco VIRILI, Cristiano GHIRINGHELLI

***QUESTA TENSIONE È INSOPPORTABILE, SPERIAMO CHE DURI.  
(O. WILDE)***

*Nel caso descritto, in cui una multinazionale presente a livello globale nell'ambito del parcel delivery affronta un'automazione spinta dei processi, emerge come il cambiamento sia associato alla gestione di tensioni tra istanze opposte attraverso un processo dialettico tra gli attori coinvolti dal cambiamento. Lo studio considera tali tensioni e propone alcune linee guida per gestirle con efficacia.*

**I trade-off dell'automazione e le tensioni che si verificano durante il cambiamento.**

Acquisti a portata di click e tempi di consegna fulminei rendono quasi immediata la soddisfazione di un desiderio. Questa immediatezza mette normalmente in secondo piano il complesso sistema che sta dietro alla consegna di un pacco, dove tecnologie e macchine richiedono un intervento umano molto più ridotto ma molto più critico.

Una ricerca (Ghiringhelli e Virili, 2020; Virili e Ghiringhelli, 2021) – condotta in alcuni dei principali hub europei di una multinazionale tra i leader nel settore del parcel delivery – ha analizzato il processo di cambiamento organizzativo legato all’adozione di tecnologie avanzate di smistamento automatico dei pacchi. L’innovazione, che ha condotto a un significativo incremento sia della capacità produttiva degli hub sia della qualità del servizio, è il risultato di un complesso processo di cambiamento che ha implicato risolvere le tensioni generate da alcuni trade-off critici.

Fino a che punto è opportuno spingersi con l’automazione? Di fronte a un cambiamento così complesso, è possibile e ha senso pianificare tutto nei minimi dei dettagli sin da subito? Fino a che punto è opportuno personalizzare a livello locale le direttive corporate? Queste domande sintetizzano le tre tensioni critiche individuate nello studio riassumibili nelle seguenti polarità: manual vs automated, planned vs emergent, corporate vs site.

In questo quadro di riferimento, la ricerca fa luce sulle dialettiche tra polarità opposte che si verificano durante transizioni di questo tipo e sul ruolo di orchestrazione agito dal leader del cambiamento (nel caso in esame, l’ingegneria industriale). Dai risultati ai quali la ricerca è pervenuta emergono utili implicazioni manageriali e indicazioni per manager e imprenditori che si trovino a confrontarsi con programmi di cambiamento organizzativo.

Partendo da questi presupposti, e approfondendo ulteriormente lo studio, nei prossimi paragrafi verranno presentate le dinamiche in atto nei programmi di cambiamento; una visione di gestione del cambiamento che parta dalle tensioni; un modello dinamico per approcciarsi alla gestione del cambiamento e infine alcuni consigli pratici emersi dal caso preso in esame.

## **L’iceberg del cambiamento.**

I momenti di cambiamento organizzativo si collocano tra i più delicati che un'organizzazione possa affrontare. A riprova di questo, si fa spesso notare che il 70/80% di essi fallisce del tutto, non produce i risultati sperati o arriva a modificare i comportamenti di lavoro solo formalmente (Kotter, 1995; Stouten et al., 2018).

Per molto tempo gli studi, anche quelli svolti nell'ambito del *parcel delivery*, relativi alla sostituzione delle attività manuali con procedure automatiche spesso hanno adottato una visione molto semplicistica del cambiamento organizzativo, considerando perlopiù aspetti quali l'impatto dell'automazione sui processi organizzativi, la migliore configurazione delle soluzioni tecniche e, nel migliore dei casi, le strategie più efficaci per contrastare le resistenze al cambiamento interpretate come fattori di rallentamento alla realizzazione del programma.

Nel tempo, gli approcci allo studio del cambiamento organizzativo hanno acquisito maggiore complessità includendo anche aspetti non tecnici e allontanandosi dalla tradizionale prospettiva di cambiamento inteso come processo prescritto, razionale, tecnico e meccanicistico. Questo in favore dell'adozione di una visione più complessa che consenta di considerare anche le dinamiche costruttive, contingenti, situate e socialmente negoziate tra gli attori, ridimensionando le forti assunzioni di razionalità presenti nell'organizzazione per incorporare cicli di negoziazione ricorsiva tra gli attori coinvolti nel cambiamento.

In questa prospettiva il cambiamento organizzativo si sviluppa in un'arena di potenziale conflitto caratterizzata da latente incertezza, che a sua volta genera tensioni da risolvere attraverso cicli ricorsivi di sperimentazione e negoziazione sia tecnica che sociale. L'apprendimento che si genera dalla sperimentazione e dalla negoziazione progressivamente riduce l'incertezza e conduce a una direzione di sviluppo socialmente costruita e in grado di catalizzare consenso tra gli attori coinvolti.

Coerentemente con questa prospettiva, lo studio preso in considerazione gioca sull'integrazione di approcci prescrittivi e costruttivi per tracciare un modello analitico che, considerando il cambiamento nella sua multidimensionalità, parte dal riconoscimento delle tensioni e da una loro proficua gestione per arrivare ad un risultato finale di successo in contesti organizzativi caratterizzati da volatilità, incertezza, ambiguità e complessità.

## **Guidare il cambiamento attraverso la gestione delle tensioni.**

Come già osservato, il processo di cambiamento in esame riguarda un'organizzazione globale nell'ambito del parcel delivery (Virili e Ghiringhelli, 2021). In particolare, sono stati analizzati tre hub europei di smistamento pacchi, ognuno con le sue peculiarità. Il plant Alpha, situato nel sud della Germania conta 750 dipendenti e una capacità di smistamento di 30,000 pacchi l'ora. Il plant Beta, situato sempre in Germania ma a Nord-Ovest, è uno dei più importanti aeroporti internazionali europei adibiti allo smistamento dei pacchi. Con una capacità di smistamento di 190,000 pacchi l'ora e 2100 dipendenti è l'hub più grande preso in esame. L'ultimo, il plant Gamma, è situato nel centro della Francia: conta 160 dipendenti e ha una capacità di 10,000 pacchi l'ora.

L'analisi dettagliata dei testi delle interviste e dei documenti raccolti ha prodotto la seguente mappa concettuale, che raffigura gli elementi più rilevanti del processo di cambiamento: lo stato iniziale (A: prima dell'automazione) e finale (B: dopo l'automazione); gli attori; gli obiettivi e le sfide principali. Al centro del processo è raffigurata la funzione dell'Industrial Engineering. (Fig. 1)

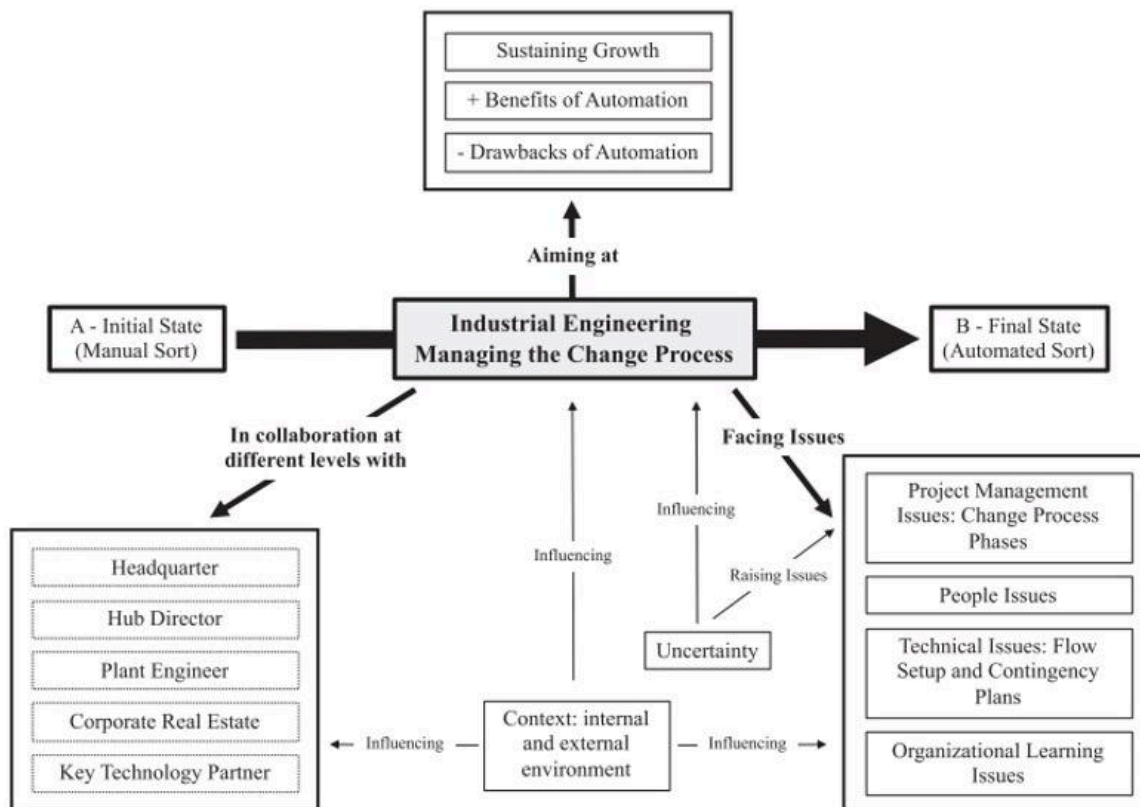


Figura 1 - Modello esplicativo della gestione del cambiamento da parte dell'ingegneria industriale.

Solitamente, come mostrato dall'immagine, in un tipico processo di smistamento dei pacchi (Fig. 2) le attività principali sono:

1. identificare i pacchi in entrata suddividendoli per origine e destinazione;
2. creare dei nuovi gruppi di pacchi per ciascuna destinazione;
3. assegnare e spostare i pacchi nei rispettivi gruppi di destinazione.

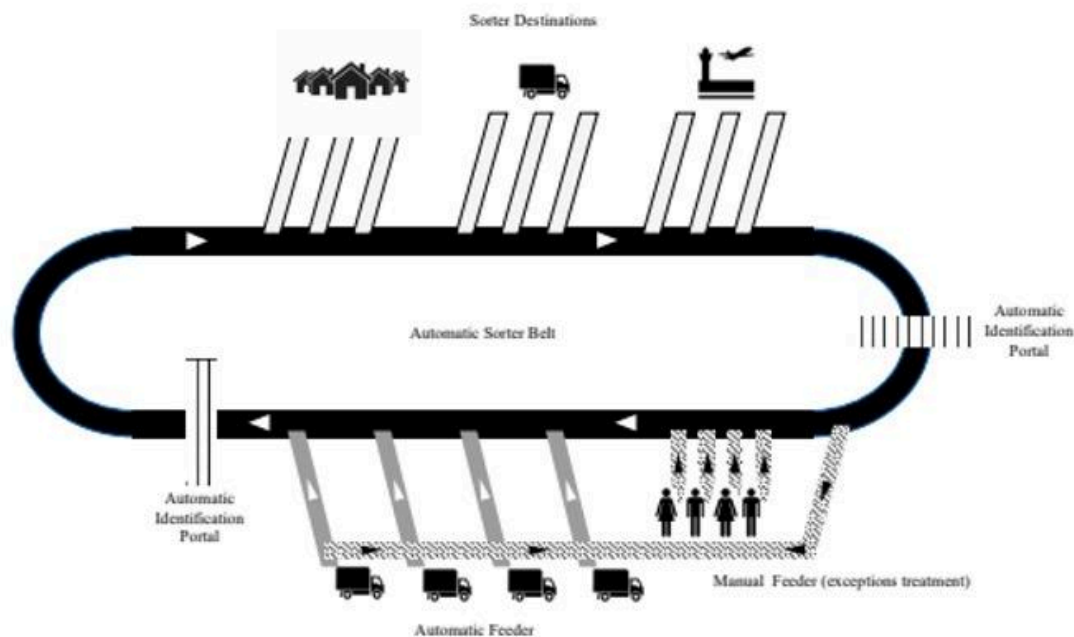


Figura 2 - Processo di smistamento dei pacchi.

Nel caso analizzato, prima della transizione (A - Initial stage, Fig.1), la movimentazione e lo smistamento dei pacchi avviene attraverso procedure completamente manuali. Il carico, lo smistamento e lo scarico dei pacchi sono effettuati manualmente.

Dopo la transizione (B - Final state, Fig.1) l'intera operazione viene eseguita con minimi e sporadici interventi umani. L'organizzazione finale del lavoro prende vita grazie a un complesso sistema di scanner, fotocellule e fotocamere che identifica i pacchi, ne legge i dati di destinazione e sulla base di questi consente loro di essere trasferiti automaticamente al gruppo appropriato.

La migrazione dallo stato A allo stato B è sostenuta da un programma di cambiamento organizzativo che ha l'obiettivo di migliorare le performance e favorire la crescita, massimizzando i vantaggi dell'automazione e minimizzando gli svantaggi.

Il processo di cambiamento, pur essendo oggetto di approfondita ed esaustiva programmazione e pianificazione, mentre viene implementato con le tipiche leve HR rappresentate in basso a destra,

lascia emergere altrettante sfide (issues) manageriali collegate ad una inevitabile necessità di ridefinire o specificare le scelte progettuali di dettaglio. In altre parole, la accurata pianificazione razionale non è sufficiente ad eliminare aspetti di incertezza nelle scelte dei particolari che riguardano sia aspetti tecnici che dimensioni relazionali e negoziali. L'ingegneria industriale ha dunque dovuto affrontare sfide non solo di gestione progettuale, ma anche tecniche, di gestione delle persone e di apprendimento organizzativo per traghettare efficacemente l'organizzazione dallo stato A allo stato B secondo gli obiettivi di progetto. Le scelte effettuate e le decisioni prese in queste dimensioni HR sono state caratterizzate dal progressivo posizionamento alla ricerca di un equilibrio tra diverse polarità chiave che rappresentavano il nucleo di tre differenti tipi di tensioni: manual vs automated; planned vs emergent; corporate vs site.

#### Tensione manual vs automated

Nonostante si tenda a un totale utilizzo di soluzioni completamente automatizzate, in alcuni parti del processo le soluzioni manuali continuano a rappresentare la migliore opzione. La conseguente coesistenza di lavorazioni manuali e automatiche introduce aree di incertezza che generano a loro volta delle tensioni. In particolare, la tensione che si genera a questo livello di analisi è caratterizzata principalmente da due fattori interrelati: il grado di *estensione dell'automazione* (la collocazione ottimale nel continuum manuale-automatico non è nota né data) e *la distribuzione dell'automazione* nelle diverse aree organizzative coinvolte nel processo produttivo (non uniforme, poiché il grado di automazione varia a seconda dei punti specifici del processo produttivo).

#### Tensione planned vs emergent

Per definire in maniera ottimale il corretto bilanciamento tra estensione e distribuzione dell'automazione l'organizzazione necessita di tempo e di esperienza. Quest'ultima scaturisce da



processi di sperimentazione. Gradualmente, l'apprendimento che ne emerge contribuisce a ridurre il grado di incertezza che caratterizza le fasi iniziali del programma di cambiamento.

Per queste ragioni è evidente che non è possibile delineare sin dal principio una pianificazione perfetta. Alcune decisioni devono essere deliberatamente lasciate in sospeso fino al momento in cui il processo di apprendimento non avrà prodotto la conoscenza richiesta per progettare le azioni consapevolmente. Se da un lato non è possibile pianificare tutto nei minimi dettagli a causa dell'incertezza, allo stesso tempo non è possibile neanche proseguire senza pianificazione. Ne deriva pertanto una tensione riassumibile nel bisogno di stabilire una collocazione ottimale tra un approccio pianificato e uno emergente.

Tale tensione assume tratti di particolare criticità se si considerano le differenze di aspettative di partenza che hanno due ruoli chiave coinvolti nel programma di cambiamento, vale a dire l'ingegneria industriale e la direzione dell'hub. Se la direzione dell'hub si aspetta una pianificazione completa e dettagliata (polo planned), l'ingegneria industriale sa bene che questa aspettativa non può essere soddisfatta a causa dell'incertezza (polo emergent).

La dialettica che si stabilisce tra questi due attori fondamentali (che conferma la prospettiva che interpreta il cambiamento organizzativo come processo socialmente situato) dà luogo a processi negoziali nei quali il ruolo dell'ingegneria industriale è portare la direzione dell'hub a considerare l'incertezza e i suoi effetti sul programma di cambiamento. Affinché il processo abbia successo, infatti, è indispensabile che ove opportuno vengano consentiti cambiamenti rispetto a quanto pianificato in ragione degli apprendimenti scaturiti dalle fasi sperimentali. Come confermato dal caso preso in esame, le modifiche in corso d'opera non sono errori di pianificazione, ma passaggi inevitabili perché connaturati al cambiamento stesso e necessari per il suo successo.

Attraverso persuasione e influenza l'ingegneria industriale ha condotto la direzione dell'hub a considerare la complessità e le molteplici dimensioni da tenere in considerazione durante l'attuazione del piano, arrivando a negoziare un punto di convergenza tra le loro differenti prospettive di partenza sullo sfondo delle complesse relazioni di potere retrostanti.

### Tensione corporate vs site

In organizzazioni dislocate su più sedi ci si può aspettare che ogni sito sia spinto a sperimentare e customizzare adattamenti locali delle soluzioni definite a livello corporate, in coerenza con le proprie caratteristiche distintive. Se, da un lato, la conformità alle soluzioni corporate è indispensabile per garantire l'interoperabilità tra siti differenti (i processi operativi di smistamento devono essere uguali in tutti i siti), dall'altro l'esperienza acquisita da siti diversi può generare una preziosa conoscenza aziendale che può risultare utile a definire soluzioni corporate più evolute e raffinate.

La tensione tra corporate e site prende vita dalla necessità di stabilire l'appropriato posizionamento tra due estremi teorici: adottare un approccio "copia e incolla", completamente conforme alle direttive aziendali; oppure adottarne uno che sviluppi delle soluzioni basandosi solamente sulle specifiche caratteristiche locali del sito. Tale tensione è stata riscontrata anche nel caso preso in esame, nonostante la forte connotazione identitaria che caratterizza l'organizzazione e la tendenza all'omologazione necessaria a rispondere ad esigenze di interoperabilità. Anche a questo riguardo, un intenso percorso dialettico ha permesso di valorizzare alcune soluzioni sviluppate a livello locale integrandole nelle soluzioni corporate, autorizzando al contempo alcune esperienze locali (uniche e non replicabili poiché sviluppate sulla base di specifiche condizioni locali non presenti in altri siti) tali da non precludere l'interoperabilità tra siti.

## Un modello dinamico per gestire l'incertezza e le tensioni durante i cambiamenti.

Alla luce di quanto espresso sinora, i risultati dello studio, rappresentati nel modello dinamico sotto presentato (Fig. 3), dimostrano come gestire la tensione e ridurre l'incertezza siano due azioni fondamentali da porre al centro di un cambiamento organizzativo di successo.

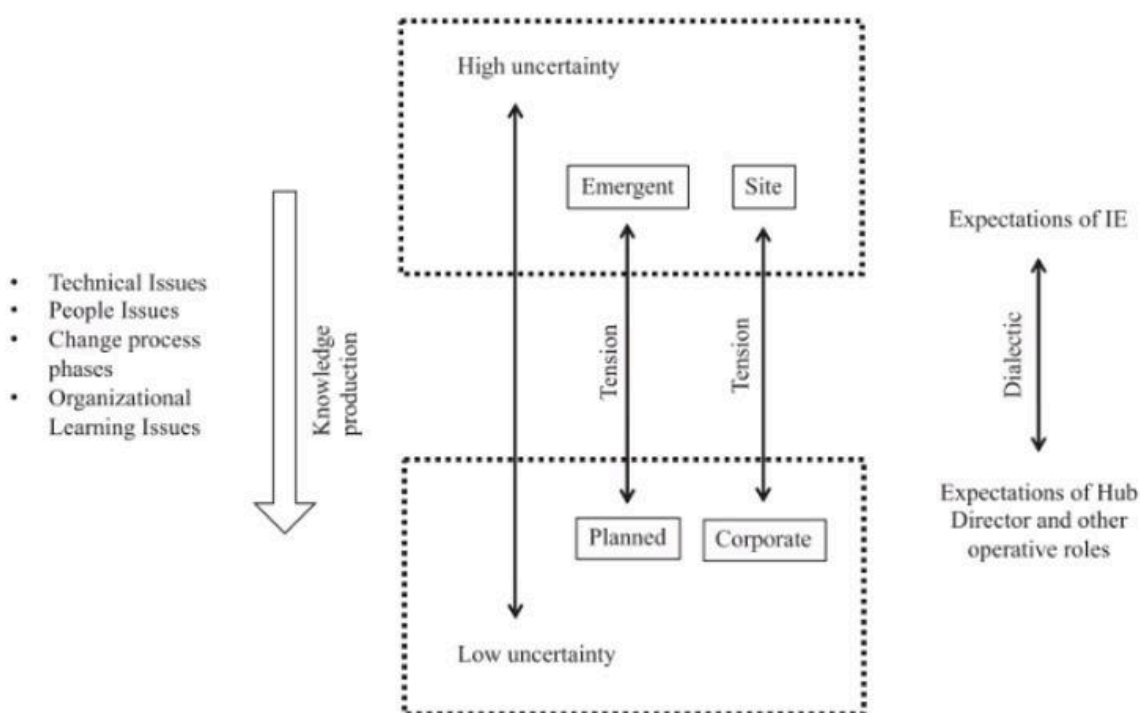


Fig. 3 – La gestione della tensione durante programmi di cambiamento organizzativo: un modello dinamico

Il punto di partenza del processo di automazione si colloca nella parte alta della figura 3, quella caratterizzata da incertezza più elevata. Ciò corrisponde a posizionamenti per le due tensioni planned/emergent e corporate/site più vicine ai poli emergent e site, rispettivamente. In queste condizioni iniziali c'è spazio per la sperimentazione di soluzioni di implementazione che da una parte non siano del tutto presenti nella pianificazione di dettaglio (polo emergent) e dall'altro possano tener conto di specificità locali (polo site).

Questo posizionamento iniziale nella zona a incertezza elevata, tuttavia, non corrisponde del tutto alle aspettative della direzione operativa (Hub Director) che sono invece collocate in figura nella parte bassa, cioè quella a bassa incertezza. Da quella prospettiva, ci si aspetta idealmente un “piano perfetto”.

Man mano che il programma di cambiamento procede, gradualmente gli aspetti di implementazione vengono chiariti sia dal punto di vista della piena (ri)definizione del piano di dettaglio sia dal punto di vista del livello di personalizzazione locale delle soluzioni corporate. L'incertezza gradualmente si riduce, nuova conoscenza organizzativa viene generata e codificata, e le aspettative della direzione operativa e dell'ingegneria industriale convergono.

La sintesi ha preso vita lungo due direttrici. Da un lato, un processo di apprendimento organizzativo e di produzione di conoscenza emergenti dalla pratica. Dall'altro, una negoziazione di significato tra l'ingegneria industriale e la direzione dell'hub, che ha condotto gradualmente a una visione consensuale socialmente costruita.

Nel guidare questo processo, l'ingegneria industriale ha dovuto ridefinire il suo ruolo tradizionale. La crescente importanza della negoziazione, della costruzione sociale e della gestione delle persone hanno fatto evolvere la funzione IE da staff tecnico a facilitatore di cambiamento con focus strategico, includendo nella sua azione prospettive di business, tecniche e sociali.

## **Conclusioni e consigli pratici.**

Le dinamiche svelate dallo studio in esame in questo articolo mostrano come la gestione delle tensioni e la graduale riduzione dell'incertezza siano le due colonne portanti sulle quali costruire un cambiamento organizzativo di successo.

La gestione della tensione è un processo dinamico che coinvolge più attori a differenti livelli all'interno dell'organizzazione con obiettivi, priorità e profili culturali e di competenza differenti. Governare le tensioni che caratterizzano un processo di cambiamento implica misurarsi con un complesso campo di forze costituito da dimensioni sociali e tecniche e da negoziazione di significati e aspettative entro le relazioni di potere in atto tra gli attori coinvolti nel cambiamento. Questo processo, basato su sperimentazione attiva e processi di learning by doing, innesca la produzione di una conoscenza organizzativa che progressivamente consente di ridurre il grado di incertezza entro il quale il programma di cambiamento si sviluppa.

Cinque indicazioni operative possono aiutare i manager e gli imprenditori a gestire le tensioni e così facendo guidare il cambiamento con successo.

1. **Abbracciate l'incertezza:** è fondamentale che ai consolidati modelli manageriali basati sulla stabilità e sulla semplificazione della realtà in matrici vengano integrati degli strumenti dinamici che siano in grado di considerare l'incertezza. Lasciare aree decisionali in sospeso e tracciare linee a matita invece che a biro permette di essere flessibili e di affrontare il cambiamento man mano che esso procede e si trasforma. Per farlo è utile individuare le grandi sfide che si dovranno affrontare e da cui emergeranno le tensioni per poterle in questo modo interpretare e volgere a proprio favore.
2. **Non abbiate paura dei conflitti e delle tensioni. Gestiteli:** Investire nella formazione per creare un management in grado di gestire complicate relazioni sociali e intricate reti negoziali consente all'organizzazione non solo di gestire le tensioni che sicuramente emergeranno, ma anche di trarre da quei momenti di crescita degli spunti e delle conoscenze utili applicabili all'intera organizzazione.
3. **Adottate una prospettiva antifragile:** Dal momento che è certo che durante un cambiamento saranno presenti incertezza, tensioni e conflitti, adottando una prospettiva

antifragile è possibile entrare in relazione con gli errori, interpretandoli non come qualcosa a cui bisogna rimediare resistendo nel frattempo, ma valorizzandoli come preziosi momenti di crescita e occasioni di apprendimento organizzativo.

4. **Dialogate con i leader del cambiamento:** I leader del cambiamento devono creare sinergia tra differenti prospettive, obiettivi e interessi. Un processo tanto facile a dirsi quanto complesso da realizzarsi nel concreto. Dal momento che il successo del cambiamento passa attraverso le loro capacità negoziali e sociali, è necessario ascoltarli e dialogare con loro, riconoscendo il loro ruolo e quanto stanno cercando di fare. Il riconoscimento del cambiamento passa dal riconoscimento di coloro che si prodigano per attuarlo, sponsorship e supporto risultano quindi fondamentali per far sì che ciò avvenga.
5. **Costruite una cultura in grado di governare l'inatteso e considerare i paradossi:** Introdurre nei valori e nella cultura organizzativa la tolleranza all'incertezza, la capacità di governare l'inatteso e l'adozione simultanea di differenti punti di vista può costituire oggi un vantaggio competitivo degno di nota. Se prima infatti gli imprevisti e le tensioni rientravano nella straordinarietà oggi risultano essere all'ordine del giorno. Lavorare affinché vengano considerati come parte integrante dei processi conferisce uno sguardo che permette di non dare nulla per scontato e soprattutto consente di creare una realtà che fonda le sue radici non solo nella fiducia, ma nella solidità delle prospettive.

L'attuale scenario globale impone passare da uno sguardo prescrittivo a uno costruttivo. La gestione di dinamiche complesse in grado di mettere in relazione elementi paradossali e dialettici è parte caratterizzante la contemporaneità. L'adozione simultanea di prospettive distanti, sebbene in origine possa sembrare disgregante, è la via per confrontarsi sempre con un ambiente rapido, multiforme e sempre più sfidante.

Questa tensione è insopportabile, ma anche estremamente preziosa. Speriamo che duri.

## References

Ghiringhelli, C., & Virili, F. (2020). Organizational change as tension management: a grounded theory. *Business Process Management Journal*.

Kotter, J.P. (1995), "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, pp. 60-72.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

Virili, F., & Ghiringhelli, C. (2021). Uncertainty and Emerging Tensions in Organizational Change: A Grounded Theory Study on the Orchestrating Role of the Change Leader. *Sustainability*, 13(9), 4776.

## **Il problema è come pensiamo al problema: Gestire le tensioni con il pensiero paradossale**

Gianfranco ENNAS, Cristiano GHIRINGHELLI, Francesco VIRILI

Nelle organizzazioni contemporanee la ricerca di innovazione e idee creative è sempre più congiunta al conseguimento di obiettivi critici con risorse scarse. Questo genera tensioni e potenziali conflitti. La ricerca qui presa in esame mette in luce il ruolo centrale di una mentalità adatta a gestire tensioni e paradossi, proponendo nuovi strumenti per definirla, rilevarla sul campo e misurarne l'efficacia.

Il presente articolo si basa su un recente contributo di Miron-Spektor et al (2018): "Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem" pubblicato su "Academy of Management Journal". In tale contributo è stato testato un modello volto ad analizzare gli approcci degli individui alle tensioni in presenza di risorse scarse. Si è scoperto che, sebbene le tensioni tendano spesso ad aumentare in condizioni di tempo e di risorse limitate esse non costituiscono il vero problema, che è invece mentalità nell'affrontarle. La mentalità o mindset è un quadro o una lente che aiuta a interpretare le esperienze.

*"Il problema non è il problema; il problema è come noi pensiamo al problema"* (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974)

### **Scarsità di risorse e prestazioni lavorative**

Nella maggior parte delle organizzazioni moderne i dipendenti sono incoraggiati a innovare sviluppando e implementando nuovi approcci e idee creative, al contempo devono essere efficienti ed eseguire le proprie mansioni in modo efficace. I ricercatori hanno notato che questi due aspetti cioè l'innovazione e lo svolgimento della mansione possono essere contraddittori. Raggiungere sia l'efficacia lavorativa nel proprio ruolo che l'innovazione dipende anche dalla disponibilità di risorse. Intese sia come risorse



interne, quali il supporto psicologico dei dipendenti, lo sviluppo sociale, l'intelligenza, l'autostima, le abilità e la motivazione, sia come risorse esterne, quali il tempo e le risorse finanziarie. Le risorse esterne diventano sempre più scarse quando i carichi di lavoro e le pressioni si moltiplicano per rispettare le scadenze strette e ridurre i costi. È quindi importante capire cosa permette ai dipendenti di essere sia innovativi che efficaci quando devono affrontare queste sfide con risorse limitate.

Studi precedenti su come la pressione del tempo e i finanziamenti limitati influenzino le prestazioni lavorative hanno portato a risultati contrastanti. Alcuni studi hanno rilevato che quando gli individui affrontano una carenza di risorse si concentrano più sul trattenere le risorse piuttosto che sullo svolgere il proprio lavoro. Per esempio, una ricerca condotta sulle attività dei revisori ha concluso che la pressione del tempo ostacola le prestazioni e aumenta la probabilità di commettere errori. Altre ricerche invece hanno dimostrato che la pressione del tempo può essere motivante e aumentare le prestazioni. Altri autori hanno rilevato che livelli moderati di pressione sui tempi, quando ritenuti giusti, sono associati con i più alti livelli di prestazioni lavorative degli impiegati, ad esempio l'aumento della pressione sui tempi ha migliorato le prestazioni di scienziati e ingegneri della NASA.

L'innovazione richiede risorse finanziarie per investire nello sviluppo di soluzioni che divergono da una traiettoria esistente. Gli studi che hanno messo in relazione scarsità di risorse e innovazione hanno ottenuto risultati incoerenti, alcuni dimostrano una relazione negativa tra risorse limitate e innovazione, altri riscontrano una relazione non lineare, altri non significativa e altri ancora persino una relazione positive.

## **La teoria del paradosso**

Attingendo alla teoria del paradosso (Smith & Lewis, 2011) si offre una spiegazione alternativa, in particolare si suppone che la scarsità di risorse aumenti la probabilità che i dipendenti sperimentino tensioni. Tali tensioni possono migliorare o impedire la capacità di innovare e di svolgere le proprie mansioni a seconda che essi abbiano o meno una mentalità paradossale. Tale approccio riconcilia le incoerenze riscontrate nella letteratura.

Se si crede che quando si affronta una sfida se ne debba per forza trascurare un'altra si commette un errore. Con una mentalità paradossale, ci si rende conto che quando si hanno più richieste contrastanti l'una fa sì che si possa soddisfare l'altra e che si ha bisogno di entrambe per avere successo e crescere. Questa semplice consapevolezza libera risorse mentali e guida a nuove soluzioni creative, aiutando i dipendenti a migliorare le prestazioni sul lavoro e a coltivare l'innovazione.

Lo studio qui preso in esame (Miron-Spektor et al 2018) in particolare ha verificato empiricamente due aspetti principali legati alla teoria del paradosso:

- In presenza di scarsità di risorse (tempo e fondi limitati) vengono sperimentate tensioni da parte degli individui in misura maggiore.
- In presenza di tensioni, un grado elevato di pensiero paradossale tende a migliorare le prestazioni lavorative e l'innovazione, mentre al contrario con bassi livelli di pensiero paradossale esse tendono a peggiorare.

## **Misurare il pensiero paradossale, le sue determinanti e i suoi effetti**

Il team di ricerca ha sviluppato un questionario per misurare il pensiero o mentalità paradossale. Ai partecipanti è stato innanzitutto chiesto di valutare le dichiarazioni sulla loro disponibilità ad accettare le contraddizioni, come ad esempio:

“Quando considero prospettive contrastanti, acquisisco una migliore comprensione di un problema”;

“Mi sento a mio agio a lavorare su compiti che si contraddicono a vicenda”; “Mi sento sollevato quando mi rendo conto che due opposti possono essere veri”.

Ai partecipanti è stato anche chiesto di descrivere la frequenza con cui hanno sperimentato la “scarsità di risorse” sul lavoro (la necessità di ottenere prestazioni elevate con un tempo o risorse finanziarie limitate). I supervisor, nel frattempo, dovevano valutare le loro prestazioni e l'innovazione nello svolgere la mansione.

In uno studio iniziale, si sono sviluppate e validate delle scale per valutare la percezione delle tensioni e la mentalità del paradosso. Utilizzando otto campioni provenienti da Stati Uniti, Regno Unito, Israele e Cina e da dipendenti che svolgevano varie mansioni si è confermata la struttura dei fattori e l'affidabilità della scala. I processi di validazione delle scale hanno rivelato che la mentalità del paradosso è positivamente ma moderatamente correlata con la tolleranza all'ambiguità, alla complessità integrativa, alla tolleranza alle contraddizioni e all'apertura alle esperienze. La mentalità paradossale è anche correlata negativamente con il cosiddetto "bisogno di chiusura cognitiva", cioè il desiderio di dare una risposta rapida a una domanda dal contenuto confuso o ambiguo. Il campione è stato suddiviso in due gruppi, al primo gruppo è stato chiesto di elencare pensieri interessanti e attinenti il problema, mentre all'altro è stato chiesto di scrivere pensieri paradossali e contraddittori. Il secondo gruppo nonostante avesse fatto molta più fatica ha sviluppato molte più soluzioni creative e potenzialmente applicabili. In linea con le ricerche precedenti, gli individui con una mentalità paradossale più elevata sono più creativi e soddisfatti del proprio lavoro.

In una seconda fase sono state testate le ipotesi in diversi modelli, usando quali variabili dipendenti la performance nella mansione e l'innovazione. A sostegno dell'ipotesi 1, gli individui con risorse scarse hanno sperimentato livelli più elevati di tensioni, a sostegno dell'ipotesi 2, i risultati indicano che per le persone con bassa mentalità paradossale, affrontare maggiori tensioni non era associato a prestazioni lavorative inferiori tuttavia, per quelli con alta mentalità paradossale, le tensioni erano positivamente associate a migliori performance.

Lo studio nel suo complesso ha rilevato che la mentalità paradossale dei dipendenti ha avuto una grande influenza sulla loro capacità di far fronte alle richieste. Per le persone che hanno ottenuto un punteggio elevato, la sfida di gestire risorse limitate è stata stimolante e le loro prestazioni sono effettivamente aumentate sotto tensione, riuscendo a trovare nuove e migliori soluzioni ai problemi. Le persone senza mentalità paradossale, al contrario, tendevano a crollare e faticavano a mantenere le loro prestazioni quando le risorse erano scarse.

## Come adottare una mentalità paradossale?

Ecco un semplice *framework*:

1. Attenzione a come le domande vengono poste;
2. Accettare la tensione e sviluppare “agio con il disagio”;
3. Allontanarsi e cercare nuove possibilità.

Attenzione a come le domande vengono poste:

Innanzitutto bisognerebbe cambiare la prospettiva nell'affrontare le tensioni e pensare in termini di miglioramento e arricchimento personale. Alcuni di noi sono alle prese con la questione se continuare a svolgere il proprio lavoro o il proprio business come al solito o cercare di fare un salto di qualità.

Possiamo riformulare questa domanda da: “dovrei fare un salto di qualità o continuare con quello che ho fatto?” a: “come posso continuare sia a fare il mio lavoro che fare un salto di qualità?” Oppure da: “come può il modo in cui ho sempre fatto le cose fornirmi le risorse per aiutarmi a cambiare verso qualcosa di nuovo?” a “come possono l'energia e il potenziale derivanti dall'adozione di qualcosa di nuovo sostenermi mentre continuo a fare le cose che devo ancora fare?”. Riformulando la domanda, si scoprono nuovi modi per fare entrambe le cose. Anche se a volte ci spostiamo tra l'essere concentrati sui nostri progetti attuali o sui nostri nuovi progetti, ad un livello più alto capiamo che questi due obiettivi si rafforzano a vicenda.

Accettare la tensione e sviluppare “agio con il disagio”:

Con una mentalità paradossale, l'accettazione delle tensioni permette di comprendere che esse sono una parte naturale della realtà e che tutti le sperimentano in una certa misura. Quando si comprende che una tensione o un problema è uno stato naturale comune a tutti gli individui, è più probabile che lo si accetti. Ad esempio, gli adolescenti potrebbero essere irritabili, il che può essere fastidioso per i genitori. Ma è naturale, stanno trovando la propria identità. Quando i genitori capiscono che parte del

processo di sviluppo per gli adolescenti è sfidare l'autorità ed è in qualche modo salutare non è ancora piacevole, ma è percepito come meno minaccioso. L'accettazione è importante in quanto dà contezza del libero arbitrio in una situazione difficile. In generale, è difficile per gli individui sopportare le incongruenze però, una volta accettate, si impara a sentirsi più a proprio agio in una data situazione. Invece di sentirsi minacciati o ignorarlo, bisogna imparare a contenere il disagio associato alle incongruenze.

**Distanziarsi e cercare nuove possibilità:**

Le tensioni guidano verso nuovi significati e possibilità, ma possono anche essere paralizzanti, soprattutto a livelli estremi. Quando ci si sente combattuti tra richieste contrastanti si può provare a prendere le distanze dal problema e a confrontarsi con gli altri per avere una prospettiva diversa. Per le situazioni particolarmente estreme, il contributo degli altri è vitale poiché anche chi ha una mentalità paradossale può avere difficoltà a trovare soluzioni da solo. La ricerca mostra che quando si prendono decisioni per gli altri piuttosto che per sé stessi, si hanno maggiori probabilità di trovare soluzioni creative. Condividere la propria sfida con gli altri dà conforto e può aiutare a visualizzare un quadro più ampio.

Percorrere questi tre passaggi consente di riformulare, accettare e trovare modi creativi per affrontare le tensioni. Perché quando si è infastiditi da qualcosa e lo si vuole risolvere di solito si tende a reagire rapidamente con soluzioni non ottimali.

## **Nuove possibilità: una sfida sempre attuale**

Nella crisi attuale, una mentalità paradossale non risolverà tutti i problemi, ma è un modo di pensare utile e pertinente. Comprendendo che le tensioni sono qui per restare, è necessario imparare a gestirle con una prospettiva di lungo periodo. La pandemia e la nostra risposta hanno accelerato il cambiamento, poiché la vita e il lavoro sono diventati più impegnativi su molti livelli diversi, rendendo

la mentalità paradossale ancora più necessaria per la produttività, per la creatività e per imparare a convivere con un certo livello di disagio emotivo.

Usando un approccio “o l’uno o l’altro” sappiamo che ci si concentra meglio lavorando in ufficio per otto ore piuttosto che a casa. Bene, questo non è più possibile per milioni di persone in tutto il mondo, una mentalità paradossale permette di guardare a questa sfida con un’ottica diversa, capire la necessità di adattarsi e scoprire un modo diverso di lavorare.

## Scintille creative

Come capitalizzare questa mentalità? Un passo ovvio sarebbe quello di prendere semplicemente nota di tutti i paradossi con i quali ci si scontra e meditarci su prima di iniziare a risolvere i problemi. Se però si è a corto di idee si potrebbero approfondire i paradossi che hanno ispirato scienziati come Einstein e Bohr o fare riferimento alla filosofia greca, dove i paradossi non mancano e potrebbero essere d’aiuto nello stimolare la creatività.

Il proprio lavoro potrebbe già contenere molti obiettivi contraddittori in grado di ispirare una mentalità paradossale. In passato, si potrebbe aver pensato di dover sacrificare un obiettivo per perseguirne un altro ma se si vuole coltivare la mentalità del paradosso si potrebbe passare un po’ più di tempo a considerare modi e soluzioni originali con cui perseguirli entrambi simultaneamente. Invece di vedere i potenziali conflitti come qualcosa da evitare, si potrebbe iniziare a vedere le richieste contrastanti come un’opportunità di crescita e una fonte di motivazione.

Se non ci sono pressioni esterne si possono creare chiedendosi, per esempio, come aumentare l’efficienza e l’accuratezza del proprio lavoro su un particolare compito, anche solo per un esercizio di pensiero paradossale. Potrebbe non esserci una soluzione immediata, ma l’atto stesso di pensare alla possibilità di conciliare questi problemi potrebbe comunque stimolare la mente per una maggiore innovazione altrove.

La prospettiva di abbracciare deliberatamente richieste contraddittorie può sembrare ardua, ma la ricerca ha recentemente dimostrato che le persone con questa mentalità ottengono anche una maggiore soddisfazione dal proprio lavoro. C'è un piacere nel conciliare due obiettivi opposti a condizione di avere la giusta mentalità.

## Implicazioni pratiche

Man mano che il mondo diventa più complesso, veloce e diversificato, i dipendenti sempre con maggiore frequenza devono affrontare le tensioni. Manager e impiegati cercano strategie per affrontare queste tensioni per sbloccare un potenziale maggiore e ridurre la sensazione di frustrazione e il fallimento. Questo studio offre suggerimenti su quali strategie adottare. In primo luogo, si evidenzia il ruolo di una mentalità paradossale nell'affrontare le tensioni, sottolineando che riconoscere le tensioni non è sufficiente; affrontare efficacemente le tensioni dipende da una mentalità che ne permetta l'accettazione senza sacrificare il benessere.

La gestione del conflitto non è solo un esercizio mentale, ma dipende anche dalla gestione delle emozioni. La mentalità paradossale offre ai manager e ai professionisti una buona opportunità per valutare il l'approccio alle tensioni.

Le organizzazioni che adottano strategie paradossali tendono a superare i loro concorrenti, gli studi della Toyota Motor Corporation hanno scoperto che alcuni paradossi sono diffusi nella propria cultura aziendale, incluso il duplice obiettivo di mantenere la stabilità incoraggiando allo stesso tempo una evoluzione costante. Come ha affermato l'ex presidente Hiroshi Okuda bisogna "*Riformare il business quando gli affari vanno bene*". Ciò ha portato a un sistema di produzione estremamente efficiente e snello che altri cercano di emulare. È anche costantemente classificato come uno dei marchi più affidabili e ha ricavi più alti di qualsiasi casa automobilistica al mondo.

Il caso di studio discusso in questo stesso numero (Ghiringhelli & Virili 2020) mostra come uno dei maggiori player globali di *parcel delivery* abbia intrapreso un programma globale di automazione dei

processi di smistamento pacchi, in cui la gestione efficace di tensioni tra opposte polarità (manuale/automatico, pianificato/emergente, corporate/site) è stata determinante, non solo in termini di conseguimento degli obiettivi dell'automazione, ma anche per attivare i processi di apprendimento e sviluppo individuale e organizzativo. I manager che gestiscono questo tipo di programmi (nel caso in esame si trattava della funzione *Industrial Engineering*) possono pertanto trarre notevoli benefici dal pensiero paradossale.

## Conclusioni

Se le contraddizioni e le richieste contrastanti pervadono il posto di lavoro, allora è necessario imparare a riconoscere, gestire e sfruttare efficacemente le tensioni che ne conseguono. Questa ricerca ha dimostrato che coloro che posseggono un *mindset* paradossale, sono più in condizione di operare efficacemente nelle organizzazioni contemporanee, vivendo meglio le situazioni di tensione e ottenendo risultati migliori.

## Bibliografia

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.

Ghiringhelli, C., & Virili, F. (2020). Organizational change as tension management: a grounded theory. *Business Process Management Journal* 27(1), 328-345.

Heracleous L., Robson D. (2020) Why the 'paradox mindset' is the key to success. *BBC Worklife*, <https://www.bbc.com/worklife/article/20201109-why-the-paradox-mindset-is-the-key-to-success>

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.



Miron-Spektor, E., & Smith, W. (2020). Overwhelmed? Adopt a paradox mindset. *INSEAD Knowledge*, <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/overwhelmed-adopt-a-paradox-mindset-14026>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381–403.

Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisch, R. 1974. *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. 2015. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2): 538–566.

## Organizzazione: Teorie e Progettazione

### La teoria dei giochi e il conflitto organizzativo

Simone LA BELLA, Carlo AMENDOLA, Alessandro GENNARO

L'articolo affronta la questione della conflittualità nell'ambito delle organizzazioni proponendo la teoria dei giochi come possibile strumento di risoluzione. La riflessione qui presentata e le conclusioni cui si perviene si fondano sulla distinzione dei giochi a somma zero, definiti a priori non cooperativi, e quelli a somma diversa da zero (o somma positiva), che prevedono l'adozione di strategie competitive, conflittuali o cooperative. Quando non è possibile conoscere a priori le modalità di svolgimento del gioco, e quindi la strategia vincente, il gioco diventa un dilemma, e ciò si può riscontrare nelle organizzazioni. La riconduzione al dilemma consente di utilizzare il c.d. "gioco dei falchi e delle colombe", proposto dal biologo evolucionista Smith, per contestualizzare le possibili soluzioni alla conflittualità in ambito aziendale.

### Introduzione

La manifestazione fenomenologica del conflitto nei contesti organizzativi prende forma quando sussiste disaccordo, tensione o altre difficoltà tra due o più parti. Esso può insorgere nelle dinamiche interattive, tra singoli individui o tra gruppi di persone, all'interno della medesima organizzazione ed è essenzialmente dovuto alla percezione di una delle parti che i propri obiettivi e interessi siano contrastati dall'altra. In questa sede avanziamo l'ipotesi di non considerare il conflitto come un requisito statico bensì come una condizione strutturale, in quanto l'organizzazione non rappresenta un sistema cooperativo minacciato occasionalmente dal conflitto, ma un insieme articolato in condizione naturale di conflitto dinamico. Un'interpretazione che richiama l'approccio dialettico, di carattere strutturalista, in quanto stabilisce che nella relazione "tra sé e l'altro da sé<sup>[1]</sup>" il conflitto assume un

significato di ineluttabilità. Una concezione in antitesi rispetto alla prospettiva dello Scientific Management[2], secondo il quale, il conflitto rappresenta una deviazione potenzialmente pericolosa, con conseguenze distruttive e disfunzionali all'interno di strutture organizzative normate che dovrebbero preservare l'ordine e l'efficienza. Il nostro interesse riguarda la fase della risoluzione del conflitto, il quale può avvenire in diversi modi. Le parti possono, ad esempio, arrivare a un accordo sui differenti stati del mondo, su come risolvere le difficoltà e le divergenze, facendo ricorso al confronto diretto, a una terza parte (ad es. il referente gerarchico) o mediante l'utilizzo dell'impianto metodologico della teoria dei giochi[3]. Quest'ultima rappresenta una branca della matematica applicata che si occupa principalmente dell'analisi del processo decisionale, tenendo presente che si intendono per giochi situazioni nelle quali i giocatori sono agenti razionali e devono assumere delle decisioni strategiche, considerando in altre parole le azioni e le reazioni degli altri partecipanti. L'obiettivo teorico consiste nell'impostare dei giochi interattivi, per la risoluzione dei conflitti, tra diversi individui: nello specifico sia *dei giochi competitivi c.d. a somma zero*, dove le vincite di un partecipante equivalgono sempre alle perdite dell'altro, che *giochi cooperativi c.d. a somma diversa da zero* dove le vincite di una parte non debbono corrispondere necessariamente alla sconfitta dell'avversario. Gli elementi strutturali che caratterizzano qualsiasi gioco, inteso come qualsiasi situazione di interazione strategica, sono rispettivamente: i giocatori, le strategie a loro disposizione e i payoff – i c.d. guadagni dei giocatori – associati a tutte le possibili combinazioni di strategie e/o risultati del gioco. Un'altra condizione fondamentale riguarda l'ipotesi di giochi in cui le due parti devono decidere simultaneamente la propria strategia, infatti ogni giocatore conoscerà a priori soltanto i payoff dell'avversario, ma non la sua scelta effettiva dal momento che sussiste una condizione di asimmetria informativa tra i diversi giocatori.

## Giochi a somma positiva e dilemmi

Nell'ambito del presente lavoro intendiamo focalizzare l'attenzione, esclusivamente, nei confronti di quei giochi, definiti a somma positiva, in cui la cooperazione può portare benefici a tutte le parti, tale presupposto comporta inevitabilmente l'introduzione di elementi vincolati alla comunicazione interna e alla fiducia reciproca, ma anche alla minaccia, qualora gli accordi stabiliti tra i partecipanti non vengano rispettati. In questi giochi si viene a configurare un conflitto parziale, dove gli individui agiscono influenzati simultaneamente da due tendenze parallele e antitetiche: la tendenza associativa, che porta alla socializzazione; quella dissociativa, che consolida l'atteggiamento individualistico delle persone. Pertanto, ogni relazione tra individui e gruppi di persone è la conseguenza del processo dinamico tra queste due opposte tendenze[4]. Possiamo distinguere, nell'interazione dei giochi a somma diversa da zero, la contemporanea presenza sia delle **strategie competitive** – non cooperative – che quelle **cooperative**. Quindi le decisioni che verranno prese dai giocatori presentano una tensione psicologica tra l'adozione di una strategia competitiva, finalizzata al perseguimento e alla massimizzazione dei propri interessi individuali, e quella di intraprendere una strategia di cooperazione con l'altro giocatore al fine di rendere sostenibile l'equilibrio del gioco ripetuto[5] nel corso del tempo.

<b>Giochi a somma zero</b>	<b>Strategia competitiva;</b> assenza totale di collaborazione tra gli individui	Obiettivo: esiste solo la strategia competitiva/dominante
<b>Giochi a somma diversa da zero</b>	Presenza della <b>strategia competitiva e cooperativa</b>	Obiettivo: strategia dominante e cooperativa. Area del dilemma

Tabella n. 1 – *I differenti giochi e le relative strategie*

In tale contesto prende forma il seguente interrogativo: quali saranno le decisioni di ogni giocatore? Dalla nostra analisi si profila quello che viene definito un dilemma, in quanto tutte le parti possono

partecipare al gioco mediante una strategia cooperativa o competitiva ma non è possibile conoscere a priori quale decisione causerà maggiori benefici, dato che tutto dipende dalla decisione dell'avversario. In generale, la strategia cooperativa favorirà entrambi le parti rappresentando una situazione di first best per la risoluzione del conflitto, mentre il confronto interpersonale potrebbe verificare un risultato deludente per i giocatori. È evidente che se fossero presenti solo queste due possibilità verrebbe meno l'esistenza del dilemma ma se uno dei partecipanti intende cooperare mentre l'altro persegue la competizione, quest'ultimo maturerà i benefici che saranno maggiori di quelli ottenuti con la collaborazione: questa condizione rende evidente l'esistenza del dilemma. La complessità della teoria dei giochi fa sì che si debbano sistematizzare aspetti tipicamente matematici con altri di carattere psicologico ed anche morale, cioè di natura comportamentale, per cui i payoff non assumeranno soltanto il significato aritmetico di soluzione del problema: tali soluzioni si possono interpretare come delle possibilità che dipenderanno dalle decisioni dei contendenti.

## **Giochi a somma positiva e problema dell'opportunismo**

A tal proposito vogliamo descrivere alcuni esempi di giochi a somma positiva, in relazione al problema dell'opportunismo tra le parti, nell'ambito di un contesto organizzativo, dove si possono adottare sia le strategie competitive finalizzate al perseguimento dell'interesse personale del giocatore che le strategie di cooperazione tra le parti. Queste tipologie di giochi si presentano più frequentemente nelle realtà organizzative dal momento che rilevano in modo più veritiero le situazioni conflittuali, espressione di una combinazione tra comportamenti cooperativi e competitivi. In un ipotetico scenario organizzativo, fortemente semplificato, possiamo immaginare la presenza di due individui, A e B, dove il soggetto A risulta essere un altruista che è sempre predisposto ad assumere un comportamento collaborativo con gli altri mentre B appare un egoista attivo principalmente verso il proprio tornaconto, i quali devono confrontarsi per la realizzazione di determinate attività economiche condivise all'interno dell'organizzazione. In tale contesto ogni decisione riguarderà l'interazione strategica tra i due individui,

i quali possono decidere di adottare o un comportamento di cooperazione, ossia una condotta corretta nei confronti dell'altro altrimenti un comportamento competitivo, cioè finalizzato all'inganno. La tabella n. 2 mette in evidenza come i payoff ottenuti per entrambi gli individui (A e B) dipendono dalla specifica combinazione di comportamenti che risulta dalla loro scelta. In particolare, la struttura dei payoff della tabella si richiama perfettamente al modello di gioco conosciuto come il "dilemma del prigioniero[6]". Possiamo constatare come i due individui sono in grado di realizzare dei guadagni più elevati mediante l'adozione di un comportamento non cooperativo, a prescindere dal comportamento dell'altro. Infatti, se A ipotizza che B assumerà un comportamento egoistico, sarà incentivato a sua volta a non collaborare, sia pure al fine di preservare il proprio status quo. In questa situazione di conflitto tra le parti si manifesta per gli individui la possibilità di scelta mediante l'adozione di una strategia dominante: quella che permette di realizzare i migliori risultati indipendentemente dalla strategia scelta dall'avversario. In questo gioco la strategia dominante risulta essere quella di non cooperare con l'altro individuo per la realizzazione del compito comune. Dall'analisi della tabella n.3 si comprende come, qualsiasi sia la scelta del soggetto A, l'individuo B otterrà sempre un guadagno maggiore perseguendo la strategia dominante, infatti:

- se A decidesse di non collaborare, il suo guadagno risulterebbe pari a 3 unità, il medesimo anche per B che adotta razionalmente la strategia dominante, e non pari a zero come nell'ipotesi in cui B avesse cooperato;
- Se A decidesse di collaborare, il suo guadagno risulta pari a 0 unità mentre per l'individuo B risulterebbe pari a 10 unità, sarà di conseguenza il soggetto A a sostenere per intero il costo e la fatica per la realizzazione dell'attività economica comune.

Naturalmente la struttura dei guadagni si presenta uguale per entrambi i giocatori, di conseguenza anche per A conviene non cooperare, adottando la strategia dominante, qualunque sia la scelta posta in essere da parte di B. In una situazione di conflitto quando tutti i giocatori perseguono un

comportamento competitivo, e quindi egoistico, finalizzato al perseguimento del proprio interesse individuale si ritrovano inevitabilmente in una situazione peggiore rispetto al caso in cui avessero limitato la propria libertà d'azione: dal momento che non cooperano guadagnano 3 unità un livello inferiore rispetto al valore di 5 unità realizzato nel caso in cui il loro comportamento fosse stato in qualche modo reciprocamente vincolato tramite un accordo. Certamente il problema della mancanza di cooperazione tra le parti dipende dal fatto che i due individui non manifestano alcuna forma di fiducia. La semplice promessa di cooperare non modifica la struttura dei payoff tra i giocatori, anche se uno dei due individui avesse promesso di cooperare, l'altro beneficerebbe ancora dall'assumere un comportamento opportunistico, massimizzando il suo guadagno, specialmente quando sappiamo a priori che il gioco si ripeterà una sola volta e non si andrà incontro a delle sanzioni. Al contrario, come fu teorizzato dal R. Axelrod[7] con la strategia del c.d. "colpo su colpo" quando il gioco si ripete con maggiore frequenza, è possibile impostare delle strategie sulle interazioni precedenti, ponendo come fondamento la reciprocità. Infatti, si inizia il gioco cooperando e successivamente si dovrebbe ripetere quanto ha deciso l'avversario nella giocata precedente: se queste decisioni vengono rispettate, i partecipanti riconoscono chi ha cooperato e possono adottare delle azioni discriminatorie nei confronti degli individui che hanno disertato l'accordo.

		<b>Individuo B</b>					
		<b>Non cooperazione</b>			<b>Cooperare</b>		
<b>Non cooperazione</b>		3 unità giocatore			10 unità A		
						0 unità B	
<b>Individuo A</b>							
		10 unità B			5 unità giocatore		
<b>Cooperazione</b>		0 unità A					

Tabella n. 3 – La matrice dei guadagni monetari tra due individui nel caso di un compito in comune

Un'ulteriore estensione del gioco, vincolato al problema dell'opportunismo, fa riferimento all'aumento della complessità del gioco medesimo, un'ipotetica situazione in cui nel contesto organizzativo non siano presenti soli due individui che giocano, A e B, ma un'intera popolazione di potenziali giocatori. Avremo di conseguenza coppie di individui che si associano per lo svolgimento di un compito comune sempre in relazione alla medesima struttura dei payoff e delle differenti strategie comportamentali a disposizione dei giocatori; con riferimento alla tabella n.4, la quale, definisce la presenza di due gruppi, rispettivamente Alfa e Beta, che partecipano al gioco invece di due soli individui. In relazione al concetto di popolazione, intendiamo il numero complessivo di individui che lavorano e collaborano all'interno di una data organizzazione, e che quindi possono appartenere ad uno dei due gruppi appena enunciati.

<b>Gruppo - Egoisti</b>		
	<b>Non cooperazione</b>	<b>Cooperare</b>
<b>Non cooperazione</b>	3 unità giocatore	10 unità B 0 unità A
<b>Gruppo - Altruisti</b>		
	10 unità B	5 unità giocatore
<b>Cooperazione</b>	0 unità A	

Tabella n. 4 – *La matrice dei guadagni monetari tra due gruppi nel caso di un compito in comune*

Tutti gli individui appartenenti all'organizzazione possono essere suddivisi, principalmente, in due gruppi: quello degli altruisti, si tratta di coloro che per ragioni dovute ad un forte condizionamento socioculturale, hanno maturato un sentimento morale particolarmente favorevole alla cooperazione e il gruppo degli egoisti, i quali sono predisposti esclusivamente all'adozione di comportamenti non cooperativi. Secondo questo modello comportamentale il gruppo degli altruisti rinunciano a priori alla possibilità di ingannare il prossimo anche quando non sussiste la possibilità di essere riconosciuti da



parte degli altri individui. Questo comportamento li espone ad un elevato rischio dal momento che interagendo con un individuo egoista andrebbero incontro ad una perdita certa. Il gruppo degli egoisti, al contrario, che adottano senza soluzione di continuità la strategia dominante saranno in grado di massimizzare sempre i loro guadagni. L'interesse per il presente gioco, vincolato al problema della conflittualità potenziale tra le parti (in analogia al noto gioco dei falchi e delle colombe[8]), è finalizzato a stabilire cosa accadrà quando individui appartenenti a questi due gruppi si confrontano in un gioco ad interazione strategica nell'ambito di un dato contesto organizzativo. La soluzione dipende principalmente dal livello di complessità con cui è possibile distinguere le due tipologie di individui. In particolare, possiamo analizzare le due seguenti situazioni:

1. Quella in cui non è possibile riconoscere, nella popolazione oggetto dell'indagine, gli individui altruisti da quelli egoisti. In questa situazione entrambi gli individui, sia gli altruisti che gli egoisti, apparentemente sono uguali e non esiste alcun criterio in grado di individuare la loro appartenenza ad uno dei due gruppi. In questa situazione tutti gli individui entreranno in contatto in modo casuale, chiaramente gli altruisti preferiranno interagire tra di loro ma non hanno alcuna possibilità di scelta. La struttura dei guadagni attesi di entrambi le parti, altruisti e egoisti, è funzione della probabilità di interagire con un altruista che a sua volta dipende dalla frazione di costoro all'interno della popolazione complessiva che partecipa al gioco. Possiamo stabilire che  $P_x$  è la parte della popolazione rappresentativa degli individui altruisti quindi se uno di questi decidesse di cooperare con un individuo scelto casualmente, la probabilità che tale individuo sia collaborativo sarà  $P_x$  mentre quella di trovare un opportunist equiva a  $1-P_x$ . Siccome un altruista, quando interagisce con individui dello stesso gruppo, presenta un guadagno di 5 unità, mentre con un individuo egoista ha un guadagno pari a zero, il guadagno atteso di ogni cooperatore è pari a:

$$P_x = P_x \times 5 + [1-P_x] \times 0 = 5P_x$$

L'analisi di questo gioco considerato come una metafora di una lotta per la sopravvivenza, in cui non è possibile riconoscere a priori a quale gruppo appartengono gli individui, rileva un dato fondamentale, quello per cui ogni persona si "riproduce" in proporzione ai propri guadagni medi: coloro che vantano dei guadagni più elevati potranno investire maggiori risorse per sviluppare famiglie più numerose. Se il gruppo degli egoisti presentano sempre dei guadagni più elevati di conseguenza la loro quota nella popolazione crescerà nel tempo. Gli altruisti, viceversa, anche se dovessero rappresentare fin dall'inizio la quasi totalità della popolazione andrebbero incontro alla loro estinzione in ragione dei più bassi payoff medi. In definitiva quando nel gioco si verifica l'impossibilità di riconoscere gli altruisti dagli egoisti allora risulta difficoltosa qualsiasi forma di cooperazione tra gli individui.

2. Quella in cui è possibile riconoscere, nella popolazione oggetto dell'indagine, gli individui altruisti rispetto a quelli egoisti. In questa seconda situazione, semplificando le considerazioni di natura psicologica, con l'introduzione di un'emozione come l'empatia, si assume che possa favorire forme di cooperazione tra gli individui, e che la suddetta emozione presenti dei sintomi facilmente osservabili. Per gli individui egoisti, naturalmente, si rileva l'assenza totale dei suddetti sintomi e, pur tentando di avviare un processo di imitazione non vi riescono affatto. Se gli altruisti interagiscono in una condizione di simmetria informativa, in quanto possono sempre riconoscersi mediante un segnale comportamentale e relazionarsi tra di loro, allora possono ottenere un guadagno pari a 5 unità con riferimento alla tabella n.4. Si tratta di un risultato certo e non probabilistico in quanto nessun individuo altruistico vorrà interagire con un opportunist.

Gli egoisti, al contrario, saranno obbligati a relazionarsi con gli individui del medesimo gruppo, e quindi il loro guadagno sarà inferiore cioè pari a 3 unità. In questa situazione la struttura dei payoff è perfettamente conoscibile a priori, i guadagni non dipendono più dalla numerosità degli altruisti all'interno della popolazione, in quanto non sono presenti elementi di incertezza legati alle dinamiche interattive tra gli individui. In questo gioco, al contrario del precedente, i guadagni medi più elevati da parte degli individui altruisti permetterà loro di sviluppare nuclei familiari più numerosi con la conseguenza che nel corso del tempo si vedrà accrescere la loro quota all'interno della popolazione complessiva. In definitiva, quando il gioco permette di riconoscere gli individui altruisti allora saranno gli egoisti in via di estinzione.

## **Il dilemma noto come il gioco “dei falchi e delle colombe”**

In questo lavoro intendiamo analizzare il funzionamento e la logica del gioco dei falchi e delle colombe concepito, dall'illustre biologo evolucionista John Maynard Smith[9], nell'ambito dei suoi approfondimenti nei modelli matematici e con particolare interesse alla teoria dei giochi per i suoi studi sull'evoluzione della specie. Gli animali che appartengono alla medesima specie ingaggiano costantemente dei combattimenti tra di loro, vuoi per il cibo o per il territorio e in particolare competono per il potere e per la riproduzione sessuale. Nel corso del tempo, la scienza biologica ha definito come convenzionali quei combattimenti che ricorrono frequentemente in natura e sono produttivi per il genere stesso. Dobbiamo partire dal presupposto che il processo di selezione naturale riguarda, principalmente, popolazioni o gruppi di specie ma spesso l'azione del singolo può contribuire a generare dei risultati inaspettati sul piano evolutivo. Le conflittualità che possono scaturire dalle lotte per la sopravvivenza, tra i membri della propria specie, sono il prodotto di modalità comportamentali

differenti e devianti rispetto ad una tendenza normalizzata e che possono concludersi in cambiamenti significativi dal punto di vista genetico. Secondo l'approccio metodologico di Smith il combattimento di natura convenzionale, nell'ottica della selezione individuale, può sostanzialmente provocare due atteggiamenti distinti: quello di agire come un falco o come una colomba.

Per semplificare la nostra analisi, contestualizzando il gioco in un'ottica aziendale, consideriamo un'impresa composta di manager che presentano le medesime competenze tecniche ma differiscono sostanzialmente per la loro preferenza per il comportamento aggressivo, ossia di individui fortemente competitivi rispetto all'acquisizione di risorse economiche a disposizione dell'impresa.

Nello specifico avremo una tipologia di manager che definiremo la categoria dei "falchi[10]", in quanto presentano una forte propensione all'aggressività, mentre gli altri verranno denominati la categoria delle "colombe[11]" visto la loro attitudine all'adozione di comportamenti non aggressivi – di base predisposti alla ricerca della collaborazione. La suddetta terminologia viene impiegata, nel senso metaforico del termine, al fine di delineare i membri della stessa specie animale con una differente predisposizione all'aggressività. La partecipazione di un individuo ad una delle due categorie, presenta un certo interesse, solo se quest'ultimo entra in una condizione di conflittualità con altri membri della popolazione al fine di acquisire le risorse rilevanti per la crescita dei suoi payoff (ad es. gestione dei budget aziendali, scelta dei team di progetto, etc.). Possiamo assumere la strategia del MF finalizzata al governo delle risorse aziendali, in presenza di un gioco a somma zero dove il guadagno di un individuo corrisponde sempre alla perdita dell'altro, viceversa la strategia della MC consiste nel rinunciare alla competizione per il possesso delle risorse.

A tal proposito ci si pone il seguente interrogativo: se queste due tipologie di individui si trovano in competizione tra di loro, per il presidio delle risorse, quale dei due dovrebbe riuscire vincente? In prima istanza risulterebbe razionale assumere come determinante la categoria dei falchi, in quanto risolutivi nello sconfiggere l'avversario, la colomba, con la forza. Tale deduzione non tiene conto della circostanza

in cui, nell'interazione, fossero presenti due individui falchi, dal momento che la loro predisposizione alla conflittualità può comportare delle potenziali perdite per entrambi. Un ulteriore svantaggio derivante dall'appartenenza alla categoria dei falchi dipende dal fatto che nell'interazione competitiva tra due colombe, quest'ultime declinerebbero il conflitto e quindi i costi derivanti dalla lotta con l'avversario, a vantaggio della condivisione della risorsa essenziale.

	<b>Manager B</b>	
	<b>Falco</b>	<b>Colomba</b>
<b>Falco</b>	[-5,-5]	[18,0]
<b>Manager A</b>		
<b>Colomba</b>	[0,18]	[9,9]

Tabella n. 5 – *La matrice dei guadagni monetari per il gioco dei falchi e delle colombe*

Nell'ambito della popolazione aziendale di riferimento consideriamo gli individui che si relazionano tra di loro, casualmente, in rapporto alle tre tipologie di interazioni: due manager collaborativi – cioè due MC – due manager aggressivi – ossia due MF – e per concludere una combinazione mista di un MF e di un MC. La dinamica evolutiva della popolazione dipende dalla struttura dei payoff in relazione alle differenti interazioni tra gli individui. Possiamo ipotizzare la presenza di risorse di natura finanziaria, nell'es. della tabella n. 5 pari a 18€, che possono essere investite interamente in un singolo progetto o altrimenti in due progetti complementari. In particolare, si possono individuare i seguenti scenari:

- Quando entrano in relazione due MC allora le risorse vengono suddivise in due parti uguali e ogni manager dispone di un ammontare pari a 9€. Le risorse vengono distribuite in modo equo tra le parti nell'ambito del singolo progetto o dei due progetti complementari;

- Quando un manager fortemente aggressivo si confronta con uno collaborativo – un MF con un MC – allora si genera un risultato complessivo, tale per cui, il primo entra in possesso dell'intera cifra pari a 18€ mentre il secondo rinunciando al conflitto resta a zero;
- Per concludere, quando due MF entrano in conflitto tra di loro, l'uno vincerà l'intera posta, pari a 18€, mentre l'avversario risulta pari a zero; nell'ambito di questa interazione conflittuale ogni manager deve sostenere dei costi, dovuti al combattimento convenzionale, per un ammontare di 14€, con un payoff atteso pari a  $18-14=4$  per il vincitore e un payoff atteso di  $-14€$  per lo sconfitto, al fine di poter realizzare il progetto aziendale. Possiamo considerare che ogni manager potrà prevedere di trovarsi vincitore per la metà delle volte e sconfitto per le altre e quindi in ragione dell'intera popolazione dei falchi, presenti nell'azienda, il guadagno medio per ogni manager derivante da questi scontri sarà pari a  $4-14/2= -5€$ .

Con riferimento alla matrice dei guadagni abbiamo individuato due ipotetici manager, A e B, con la loro struttura dei payoff attesi in relazione alle differenti modalità di interazione tra di loro. Per quanto concerne l'analisi strategica della situazione, rappresentata dal gioco in questione, vogliamo comprendere se i guadagni più elevati saranno in corrispondenza di un approccio competitivo da parte del manager MF, o al contrario, di un approccio collaborativo del MC. A tal fine dobbiamo conoscere la probabilità con cui si verifica ogni tipo di interazione all'interno della matrice dei payoff monetari, e quindi, per semplicità si ipotizza una popolazione inizialmente suddivisa in due parti uguali tra le due categorie. Ne consegue che ogni individuo presente nell'impresa avrà il 50% delle possibilità di interagire con un giocatore che esprime delle preferenze comportamentali aggressive o viceversa cooperative. Possiamo calcolare il rendimento medio per un MF e per MC, formato dalla media ponderata dei suoi due payoff[12]:

$$\text{Payoff falco} = 0,5 \times [-5] + 0,5 \times [18] = 6,5$$

$$\text{Payoff colomba} = 0,5 \times [0] + 0,5 \times [9] = 4,5$$

L'analisi del presente gioco, come già detto in precedenza, prende spunto dallo studio del biologo evoluzionista J.M. Smith[13] che formalizzò il suo principale contributo alla teoria dei giochi con la cosiddetta strategia stabile evolutiva. In quel lavoro, in un'ottica prevalentemente biologica, si metteva in discussione che nella competizione tra le due categorie, i falchi e le colombe, fossero quest'ultime a rischio di estinzione. È sicuramente vero che la categoria con una un maggiore disponibilità di risorse sarà in grado di evolversi più rapidamente, e quindi, la sua quota sulla popolazione complessiva tenderà ad aumentare. Infatti, avendo i falchi la possibilità di entrare in possesso di maggiori risorse, la loro presenza sul totale della popolazione aziendale crescerà. A tal proposito ci si interroga su cosa accadrebbe se aumentasse in modo significativo la presenza dei falchi nel campione di riferimento. La risposta sarà interpretata in funzione della popolazione totale e non del singolo individuo. Se assumiamo per ipotesi che gli individui aggressivi rappresentano circa l'80% della popolazione, allora quest'ultimi potrebbe interagire con un proprio simile almeno 4 volte su 5, di conseguenza siamo in grado di calcolare il payoff medio di entrambi gli individui, in particolare il:

$$\text{Payoff totale falchi} = f \times [-5] + 1-f \times 18 = 0,8 \times [-5] + 0,2 \times 18 = -0,4$$

$$\text{Payoff totale colombe} = f \times [0] + 1-f \times 9 = 0,8 \times [0] + 0,2 \times 9 = 1,8$$

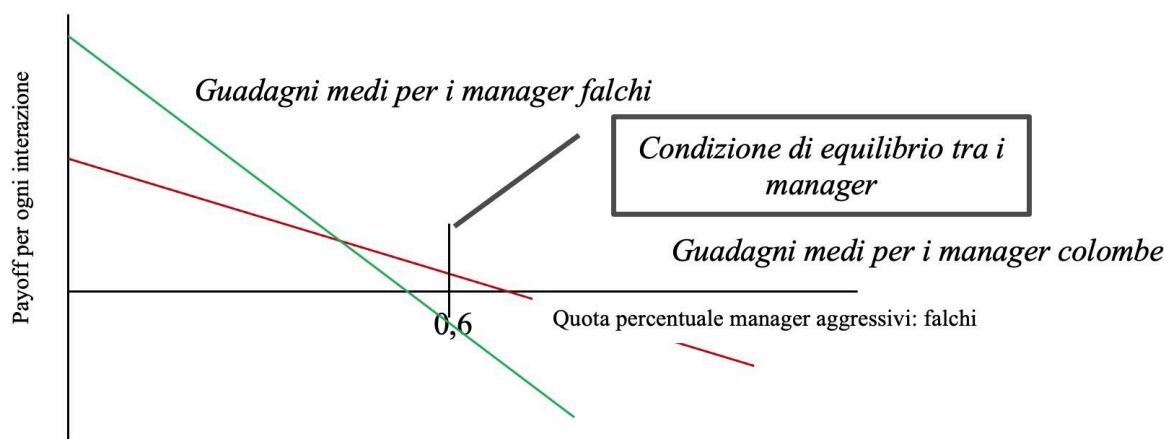
dove:

$f$  = quota di falchi presente nella popolazione

$1-f$  = quota delle colombe presente nella popolazione

Dall'analisi dei dati complessivi dell'intera popolazione si evidenzia come il payoff medio dei MF si riduce notevolmente, rispetto a quello delle colombe, quando quest'ultimi rappresentano i 4/5 dell'intera popolazione, di conseguenza inizierà a diminuire la presenza dei MF nella comunità di riferimento. Infatti, inizialmente con un payoff superiore a quello delle colombe la loro presenza aumenterà, in quanto ogni volta che si confrontano con una colomba ne escono vincenti, ma con il tempo si vedranno aumentare gli scontri tra falchi e di conseguenza si registreranno sempre maggiori perdite per costoro. Questo gioco porterà con il tempo ad un equilibrio tra le due parti se i payoff medi dei due giocatori saranno uguali in corrispondenza di una determinata distribuzione delle due categorie di manager all'interno dell'impresa. Infatti, con payoff medi uguali, i due individui tenderanno a concepire una discendenza egualmente numerosa, e di conseguenza le loro rispettive quote nella popolazione totale rimarranno immutate. Dalla visualizzazione del grafico sottostante si può constatare come la condizione di equilibrio, espressione dell'intersezione delle due curve dei payoff medi tra i due manager, presenta una posizione di stabilità: se la quota percentuale dei MF dovesse subire uno scostamento dal valore 0,6 un processo naturale di interazione tra le parti riporterebbe il gioco nel punto di equilibrio iniziale. Se la percentuale dei MF dovesse scendere al di sotto del valore di 0,6, dove la curva dei guadagni medi dei MF è sempre maggiore, e al di sopra, di quella dei MC, allora si riscontrerebbe un aumento nella percentuale dei manager falchi. Mentre, dall'altra parte, in seguito ad un aumento della popolazione dei falchi, al di sopra del punto di equilibrio, il payoff medio per i MF risulterebbe inferiore rispetto a quello dei MC, portando inevitabilmente ad una riduzione della percentuale dei MF.





Il gioco in questione mette in rilievo, come l'espressione della preferenza per un determinato comportamento possa dipendere dalla frequenza con cui altri manager nella popolazione condividono tale preferenza. Infatti, investire le proprie preferenze per la strategia aggressiva di un falco può rendere dei vantaggi, ma con un certo limite; quando i manager falchi diventano quantitativamente rilevanti allora risulta più vantaggioso essere una colomba. Come già sottolineato la popolazione dell'impresa presenta una condizione di equilibrio se e solo se i payoff medi per le due preferenze sono uguali.

Considerato il processo dinamico, di interazione tra le parti, che porta alla condizione di equilibrio del gioco siamo in grado di introdurre l'idea di strategia evolutiva stabile, che è quella che permane quando si manifesta una mutazione che cerca di eliminarla. Con la sistematizzazione teorica della suddetta strategia negli studi sull'evoluzione, Smith fu in grado di provare, che tanto una popolazione di soli falchi, quanto una formata solo da colombe non sono evolutivamente stabili e mostrò che, in accordo coi payoff assegnati, una strategia mista con circa il 60% di falchi e il 40% di colombe sarebbe una comunità evolutivamente stabile, ossia protetta di fronte all'incremento di entrambi le parti.

## Conclusioni

Il gioco dei falchi e delle colombe evidenzia che nessuna delle due strategie in un'organizzazione è pienamente soddisfacente. Infatti, i MF risultano vincenti nei confronti dei MC, ma perdono nei loro scontri diretti e i MC ottengono un discreto rendimento nel confrontarsi tra di loro, ma non con i MF. Tutto ciò implica che risulterebbe fondamentale l'adozione di un meccanismo di arbitraggio che riduca le lotte tra MF e possa proibire, contemporaneamente, che quest'ultimi possano sfruttare l'atteggiamento cooperativo dei MC, salvando ciò che si ha e riducendo i confronti violenti. In sostanza, l'istituzione dell'arbitraggio viene definito come una strategia "borghese" che sarebbe più stabile e funzionale rispetto alla strategia dei "falchi puri" o delle "colombe pure". Un manager borghese può agire sia adottando le modalità comportamentali di un falco che di una colomba, a seconda di alcune condizioni ambientali; può scontrarsi, ad esempio, caparbiamente quando incontra un potenziale avversario nel proprio contesto, ma cede quando incontra lo stesso rivale in un altro ambiente. Infatti, i manager borghesi sottopongono il loro conflitto ad un arbitrato esterno per evitare un conflitto prolungato e reciprocamente svantaggioso. Naturalmente la strategia borghese risulta conveniente, a tutte le parti, soprattutto se la situazione si ripete più volte, in modo tale che ogni giocatore può impostare le proprie strategie sulle interazioni precedenti, ponendo la reciprocità come fondamento.

## Bibliografia

Ahmand S., Schroeder R.G., *"The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences"*, Elsevier Ltd, 2013.

Arrow K.J., Debreu G., *"Existence of an equilibrium for a competitive economy"*, in *Econometrica*, 22/3, 1954.

Axelord R., *"The evolution of cooperation"*, Basic Book, New York, 1984.

Binmore K., *“Teoria dei giochi”*, Torino, Codice, 2008.

Buonocore F., Ferrara M., *“I nuovi contributi: lo Strategic Human Resource Management”*, in Ferrara M. (a cura di), *La gestione del lavoro flessibile*, Giappichelli, 2008.

Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F., *“Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations”*, LNCS, Springer, Heidelberg, Germany, 2019.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Ferrara M., Gatti M., Rossignoli C., *“Performance Management and Innovative Human Resource Training through Flexible Production Systems aimed at Enhancing the Competitiveness of SMEs”*, IJKM, IUP Journal of Knowledge Management, vol. XIII, No. 4, pp. 29-42, 2015.

Casalino N., Buonocore F., Rossignoli C., Ricciardi F., *“Transparency, Openness and Knowledge Sharing for Rebuilding and Strengthening Government Institutions”*, in Klement E.P., Borutzky W., Fahringer T., Hamza M.H., Uskov V., *Web-based Education*, Iasted-Acta Press Zurich, Innsbruck, Austria, 2013.

Casalino N., *“Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell’Era della Globalizzazione”*, volume, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, Wolters Kluwer, Cedam, 2012.

Chiarini B., *“Un mondo in conflitto. Teoria dei giochi applicata”*, Mondadori Università, 2017.

Cicchetti A., *“La progettazione organizzativa. Principi, strumenti e applicazioni nelle organizzazioni sanitarie”*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Colombo F., *“Introduzione alla teoria dei giochi”*, Roma, Carocci, 2003.

Daft R.L., *“Organizzazione Aziendale”*, 7 ed., Maggioli Apogeo, 2021.

Frank R.H., *“Microeconomics and behavior”*, The McGraw-Hill Companies, 2003.

Garfunkel S., *“For all practical purposes: introduction to contemporary mathematics”*, New York Freeman, 1991.

Gibbons R., *“Teoria dei giochi”*, Il Mulino, 2005.

Israel G., Millan Gasca A., *“Il mondo come gioco matematico. La vita e le idee di John Von Neuman”*, Torino, Bollati Boringhieri, 2008.

Jones G.R., *“Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento”*, Egea, 2012.

Hegel G.W., *“La fenomenologia dello spirito”*, Giulio Einaudi editore, Torino, 2008.

Martinez M., Di Nauta P., Sarno D., *“Real and apparent changes of organizational processes in the era of big data analytics”*, Studi Organizzativi, vol. 2, 2017.

Martinez M., Mangia G., Pezillo Iacono M., Canonico P., Mercurio R. *“The human side of organizational change: Compliance and management control systems in Italian public utilities”*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, vol. 23, p. 47-57, 2013.

Osborne, M.J., *“An introduction to game theory”*. Oxford University Press, 2004.

Smith J.M., *“Evolution and theory of games”*, Cambridge University Press, 1982.

Siegfried T., *“E' la matematica, bellezza! John Nash e la teoria dei giochi”*, Bollati Boringhieri, 2014.

Simmel G., *"The sociology of George Simmel"*, Kurt Heinrich Wolff, 1950.

Simon H.A., *"A formal Theory of the employment relation"*, trad. it. *"Causalità, razionalità, organizzazione"*, Il Mulino, 1985.

Taylor F., *"The principles of scientific management"*, Harper & Brothers Publishers, New York and London, 1919.

Von Neuman J., Morgerstern O., *"Theory of games and economic behavior"*, Princeton University Press, Princeton N.J., 1953.

[1] Secondo la dottrina di Hegel, da intendersi una dialettica di carattere pre-strutturalista, *"il conflitto trascende la portata politica e diventa principio metafisico al quale è necessari riferirsi per spiegare la realtà. Nessuna cosa può definirsi se non in relazione a ciò che essa non è"*. Vedi Hegel G.W., *"La fenomenologia dello spirito"*, Giulio Einaudi editore, Torino, 2008.

[2] Taylor F. *"The principles of scientific management"*, Harper & Brothers Publishers, New York and London, 1919.

[3] Von Neuman J., Morgerstern O., *"Theor of games and economic behavior"*, Princeton University Press, Princeton N.J., 1953.

[4] Simmel G., *"The sociology of George Simmel"*, Kurt Heinrich Wolff, 1950.

[5] Si intendono ripetuti quei giochi in cui si ripresenta più volte nel tempo l'interazione fra i giocatori. Molti risultati validi per i giochi che si praticano una volta sola, ad es. il caso del dilemma del

prigioniero, non lo sono più in caso di ripetizione, quando i giocatori, interagendo nuovamente, possono reagire alle precedenti strategie degli altri partecipanti.

[6] A. W. Tucker conosciuto per i suoi importanti contributi scientifici nell'ambito della teoria dei giochi, della programmazione non lineare, della topologia. In particolare, nel 1950 diede il nome e la prima interpretazione al più noto ed interessante paradosso della teoria dei giochi, il "*dilemma del prigioniero*", che rappresentò un contributo fondamentale al modello di conflitto e cooperazione. In tale gioco due individui, A e B, i quali hanno effettivamente commesso un delitto, sono detenuti in carcere senza poter comunicare tra di loro. Il giudice presenta delle prove insufficienti e quindi può accusarli solo di un reato minimo, per il quale la pena da scontare risulta essere pari ad un anno. Ad ognuno dei due individui viene fatto presente che, se confessasse il delitto più grave, sarebbe messo in libertà, mentre l'altro complice subirebbe una condanna di 10 anni. Se dovessero confessare entrambi, allora pagherebbero con una detenzione pari a 5 anni. Da ciò si evince che in questo gioco la scelta di confessare viene definita una strategia dominante, cioè la strategia che i migliori risultati indipendentemente dalla strategia adottata da parte dell'altro giocatore. Nello specifico indipendentemente dalla scelta di B, l'individuo A riceverà una condanna meno dura confessando la propria colpa. In sostanza se B confessa, allora A subirà 5 anni di detenzione ma se B non confessa, allora A sarà immediatamente libero. Risulta evidente che quando i due giocatori decidono di adottare una strategia competitiva, di massimizzazione dell'interesse personale, entrambi subiranno una perdita di utilità maggiore - 5 anni di detenzione - rispetto alla ricerca di un accordo - 1 anno di detenzione - di collaborazione che fosse reciprocamente vincolato.

		Prigioniero B	
		Confessa	Non confessa

<b>Prigioniero A</b>	<b>Confessa</b>	4 anni per ogni prigioniero	10 anni per A 0 anni per B
	<b>Non confessa</b>	10 anni per A 0 anni per B	1 anno per ogni prigioniero

Tabella n. 2 – *La matrice del gioco il “dilemma del prigioniero”*

[7] Axelord R., “*The evolution of cooperation*”, Basic Book, New York, 1984.

[8] Il biologo evolucionista J. M. Smith propose, nel suo saggio del 1982 “*sull’evoluzione e la teoria dei giochi*”, il dilemma noto come falchi e colombe. Quando due animali competono per una preda, generalmente hanno entrambi un’attitudine aggressiva e tentano di vincere l’avversario con l’uso della forza. Quando lo scontro diventa una lotta si presentano due possibilità: quella di abbandonare e fuggire, come nel caso della colomba, abbandonando la preda, ma conservando la vita, oppure combattere, come per i falchi, con un risultato imprevedibile che potrebbe concludersi con la morte.

[9] Smith J.M., “*Evolution and theory of games*”, Cambridge University Press, 1982.

[10] Per comodità utilizzeremo l’abbreviazione *MF* per intendere manager falchi per la loro preferenza al comportamento aggressivo.

[11] Per comodità utilizzeremo l'abbreviazione *MC* per intendere manager colombe per la loro preferenza al comportamento non aggressivo.

[12] Frank R.H., "*Microeconomics and behavior*", The McGraw-Hill Companies, 2003.

[13] Smith J.M., "*Op. cit.*", Cambridge University Press, 1982



## Riscoprire il conflitto nel creare valore pubblico

Mauro ROMANELLI

Riscoprire il conflitto serve a valorizzare la dimensione organizzativa e collaborativa nel definire, produrre e gestire i servizi pubblici, laddove più attori siano coinvolti nel partecipare alla co-creazione di valore pubblico. Nel *public service system* plurale e *multi-actor*, investire nel conflitto conferisce centralità alla dimensione relazionale per orientare percorsi sostenibili nel creare valore pubblico, nell'attivare gli attori che esprimono interessi e prospettive diverse, ed identificano modalità di azione per innovare, trasformare i servizi pubblici, e contribuire al benessere delle comunità negli ecosistemi sociali.

### Introduzione

Il conflitto assume centralità come tema di ricerca e fenomeno sociale che esalta la dimensione organizzativa, nella prospettiva dialettica (Benson, 1977), laddove sia rivelato il continuo cambiamento nell'azione umana (Tsoukas e Chia, 2002), e valorizza la dimensione relazionale e collaborativa, quale tratto distintivo di quell'orientamento fondato sulla *public service logic* che indirizza il processo di creazione di valore nelle comunità e nella società, coinvolgendo soggetti diversi nella produzione di servizi e di valore pubblico, laddove si possa generare valore nell'interazione tra *service user* e *organization* (Osborne, 2018). Nella *public service logic* si conferisce importanza al contenuto, alla *sostanza* del servizio quale fattore che orienta il percorso collaborativo verso l'efficienza esterna e la ricerca di efficacia ed effettività dei servizi per la produzione di valore pubblico (Osborne, 2021).

Riscoprire la dimensione conflittuale esalta i benefici della collaborazione nei percorsi di creazione del valore pubblico, nell'innovazione e nella trasformazione dei servizi pubblici. Il conflitto si manifesta quale fattore generativo di opportunità e fenomeno che conduce ad equità ed efficienza, *voice*, confronto e partecipazione (Skålén, Aal e Edvardsson, 2015; Budd e Colvin, 2014). Il conflitto emerge

quale dimensione che investe e promuove azioni, capacità e risorse attivate dagli attori coinvolti in percorsi di creazione di valore pubblico (Rossi e Tuurnas, 2021). Nel concepire i servizi pubblici quale sistema e spazio organizzativo plurale, dimensione relazionale (Osborne, 2018), nella prospettiva *multi-actor* (Bryson, Sancino, Benington e Sørensen, 2017), attori diversi contribuiscono alla creazione di valore, attraversando, nel conflitto, quel sentiero accettabile per identificare nuove soluzioni sostenibili orientate alla generazione di valore (Osborne, Radnor, Vidal e Kinder, 2014).

Secondo Kolb e Putnam (1992) sussiste conflitto quando ci sono differenze reali o percepite che emergono in specifiche circostanze organizzative e che generano emozione quale necessaria conseguenza. Rossi e Tuurnas (2021) definiscono il conflitto come esperienza individuale, comprensione di una data situazione che è differente da quella di altri soggetti coinvolti. I conflitti sono una fisiologica conseguenza della fondamentale diversità tra persone e gruppi che esprimono varietà e differenze in valori, credenze, attitudini e pratiche, nelle interazioni che li riguardano. Benché il conflitto sia un elemento onnipresente e stabile nella realtà della vita delle organizzazioni (Kolb e Putnam, 1992), sono pochi gli studi che conferiscono centralità al tema del conflitto con riferimento alle problematiche del management e dell'organizzazione per la co-produzione dei servizi pubblici nell'ambito dei processi per la creazione di valore pubblico (Rossi e Tuurnas, 2021).

Il conflitto, che orienta gli attori nei processi di innovazione e nella trasformazione dei sistemi di servizi pubblici (Skålén, Aal e Edvardsson, 2015), esalta la dimensione relazionale, quale fattore di sviluppo nei processi di creazione di valore in uno *Stato* pluralista che orienta le organizzazioni ad agire in una prospettiva collaborativa e cooperativa (Osborne, 2006; Osborne, 2010). I conflitti sono parte integrante della vita delle organizzazioni ed emergono dall'interazione tra persone e gruppi che condividono risorse ed informazioni nei percorsi di cooperazione (Thomas, 1992). Riscoprire il conflitto, quale fattore che emerge dal concorso e dalla collaborazione *multi-actor*, aiuta a valorizzare la dimensione organizzativa quale leva che mobilita risorse e competenze degli attori verso la creazione di valore pubblico, per soddisfare i bisogni che emergono nelle comunità, nell'identificare il conflitto tra gli attori organizzativi quale elemento che può influenzare il processo di co-creazione del valore e la trasformazione dei sistemi di servizi (Rossi e Tuurnas, 2021).

Nel conflitto gli interessi delle parti sono divergenti, opposti o negativamente influenzati. Tuttavia, il conflitto può essere indirizzato (Wall e Callister, 1995) nell'orientare gli attori a sperimentare un percorso che conduce al cambiamento (Rossi, 2019) quale «risultante di un gioco competitivo di forze eterogenee» (Frassetto, 2003, p. 142) nell'ecosistema economico, sociale ed organizzativo quale spazio nel quale si genera sostenibilità nella creazione di valore (Dumay, Guthrie e Farneti, 2010). Coniugare il tema della creazione di valore alle dinamiche di conflitto tra gli attori organizzativi rivela la tensione dialettica delle relazioni tra attori portatori di interessi specifici e divergenti che cooperano nel *service system*. Nella comunità, aziende pubbliche e private, gruppi, persone e associazioni entrano in relazioni, affrontano e risolvono problemi, e contribuiscono ai processi di creazione di valore pubblico sociale ed economico (Moore, 1995; Borgonovi, 2001).

## Ripensare la creazione di valore pubblico nella public service logic

Nello scenario attuale le aziende pubbliche devono alimentare la dimensione organizzativa dell'agire per combinare la discontinuità dovuta all'innovazione e la continuità che si manifesta nel cambiamento (Osborne e Brown, 2005), nel tradurre l'innovazione in cambiamento, nel promuovere forme di coinvolgimento, partecipazione e cooperazione per il bene comune nella società (Borgonovi, 2018), sostenendo il formarsi di quell'intelligenza organizzativa che genera comportamenti proattivi e innovativi orientati alla produzione di benessere ed alla co-generazione di valore pubblico (Rebora, 2018).

Nel superare una prospettiva *service-dominant*, che esalta la dimensione di processo, laddove soddisfazione ed esperienza dell'utilizzatore, co-produttore di un servizio e creatore del suo valore, siano centrali, si alimenta un percorso virtuoso ed efficace orientato alla sostenibilità, seguendo una prospettiva *public service logic* nella creazione di valore pubblico, nella misura in cui il valore sia sempre realizzato dall'utilizzatore nell'interazione diretta con le organizzazioni che forniscono servizi pubblici, nel concepire il sistema di produzione ed erogazione dei servizi, oltre le singole organizzazioni, oltre le reti inter-organizzative, quale *relational public service system*, nel quale le aziende pubbliche

investono in risorse e strumenti per contribuire alla creazione di valore per le comunità locali, promuovendo conoscenza, tecnologia e relazioni, nel costruire rapporti effettivi di lungo periodo nel percorso orientato al valore, mentre la co-produzione è risorsa chiave per generare performances efficaci ed innovazione nell'offerta di servizi pubblici (Osborne, Radnor, Vidal e Kinder, 2014; Osborne, 2018).

Si ha co-creazione di valore nell'interazione, dinamica e relazionale, tra l'utilizzatore quale beneficiario del servizio e le organizzazioni (Osborne, 2018). Secondo Osborne, Radnor e Strokosch (2016) si ha co-creazione di valore sia incontrando i bisogni sociali di gruppi e individui, e le esigenze di comunità attraverso la co-produzione di servizi per la società, sia attivando la creazione di capitale sociale nella comunità ri-generando quella capacità di risolvere problemi in futuro. Laddove il luogo della co-produzione sia il *service system*, il percorso che conduce alla co-creazione di valore si esprime nella *co-costruzione* che valorizza il contributo dell'esperienza personale ed emozionale e della soddisfazione legata al servizio usufruito che aggiunge valore alla qualità della vita dell'utilizzatore del servizio. Si ha *co-innovazione* quando si realizza il coinvolgimento dell'utilizzatore, quale attore che consapevolmente e volontariamente non solo contribuisce al miglioramento dei servizi ma attivamente coopera e collabora per generare innovazione nel *service system* in termini di nuove forme nell'offerta di servizi.

Nella *public service logic* emerge la centralità del servizio che esalta la dimensione relazionale che coinvolge persone, professionisti, soggetti pubblici e privati che promuovono la creazione di valore nel co-produrre servizi pubblici. Seguendo una prospettiva *multi-actor* nella creazione di valore gli attori sono integratori di risorse nelle relazioni inter-organizzative e nella co-produzione di servizi (Eriksson e Hellström, 2021). Nella prospettiva legata alla *public service logic* si esprime l'organizzazione e la gestione relazionale dei servizi pubblici, e si afferma la transizione da uno Stato plurale, nel quale attori interdipendenti contribuiscono alla erogazione dei servizi pubblici, ad uno Stato pluralista dove una varietà di processi informa il sistema di *policy making* (Osborne, 2006). La co-produzione è un elemento essenziale per l'erogazione e la generazione dei servizi. Non c'è produzione di servizi pubblici senza coinvolgimento e ruolo attivo di colui che, utilizzando il servizio, crea valore. Si promuove una dimensione *rappresentativa* della co-produzione in termini di progettazione ed erogazione dei servizi,

nel considerare la complessità del processo e il bisogno di confronto e discussione (Eriksson, 2019). Nella prospettiva della *public service logic* le organizzazioni contribuiscono con risorse di conoscenza, tecniche ed umane a sostenere processi che orientano verso la creazione di valore pubblico nell'offrire un servizio che il cittadino utilizza e personalizza servizio con la sua esperienza di vita creando valore nell'interazione. La co-produzione di servizi, che assume una prospettiva lineare, e la co-creazione di valore, che segue una dimensione relazionale, hanno significati diversi. Mentre la co-produzione si inserisce in un processo nel quale le organizzazioni del settore pubblico hanno un ruolo dominante, la logica è lineare e basata su una *product-dominant* concezione della produzione, nella co-creazione di valore emerge una prospettiva che valorizza la relazione come dinamica ed interattiva, laddove il valore emerge dall'interazione tra *user* e *organization* generandosi nel contesto dell'esperienza dell'utilizzatore del servizio (Osborne, 2018).

## Rivelare il conflitto per creare valore

Il conflitto quale processo influenza i percorsi incentrati sulla co-creazione di valore e contribuisce ad arricchire l'interazione e la partecipazione tra più attori che collaborano in percorsi orientati al cambiamento, all'innovazione, alla trasformazione del sistema dei servizi (Rossi e Tuurnas, 2021). Il conflitto emerge come dimensione della co-produzione dei servizi pubblici (Osborne e Strokosh, 2013), fenomeno complesso, sociale, gestionale ed organizzativo. Attori differenti (*policy makers*, managers, soggetti pubblici e privati, comunità) interviene, in via volontaria ed informale, seppur con interessi in conflitto, nel contribuire alla co-creazione di valore (Bryson, Sancino, Benington e Sørensen 2017).

Nel conflitto le parti provano ad affrontare e risolvere le contraddizioni e le incompatibilità che intercorrono, e che si manifestano nei comportamenti e nell'interazione sociale tra gli attori quali protagonisti del percorso di creazione di valore attraverso il management dei servizi nel contesto di riferimento. Il conflitto genera opportunità di confronto quale esperienza che conduce ad apprendere e risolvere problemi nell'interesse comune, e promuove gli attori ad agire per contribuire a co-generare valore. Secondo Rossi e Tuurnas (2021) si ha co-creazione di valore quando i bisogni dei beneficiari del

servizio sono posti al centro di tutte le attività che si riferiscono alla co-produzione dei servizi. Il valore è co-creato dagli individui a tutti i livelli, negli spazi e nelle reti nelle quali si sviluppano interazione e conflitto tra scopi, valori, credenze e pratiche.

Nell'itinerario che conduce alla creazione di valore attraverso processi di cooperazione e collaborazione, il conflitto tra gli attori si attiva ed alcune dimensioni devono essere considerate (Rossi e Tuurnas, 2021): i bisogni degli utilizzatori, la natura del valore, il ruolo degli attori, il futuro del *service system*. Bisogna valutare e considerare i bisogni dei beneficiari, di coloro per cui si crea valore. Si rivela necessario valutare la natura del valore ed il ruolo di una pluralità di attori. Infine, è opportuno considerare le prospettive di trasformazione del *service system*.

Nei processi di creazione di valore il tema del conflitto si esprime nella sfida tra l'affermarsi di meccanismi istituzionali consolidati e l'emergere di soluzioni che mettono in discussione paradigmi dominanti. Nel comprendere le esigenze dei destinatari dei servizi, decidere per quali gruppi o attori il valore dovrebbe essere creato spinge al confronto tra chi propone di collocare i servizi per il gruppo di destinatari in strutture e servizi già presenti, nell'ambito di accordi istituzionalizzati, e chi, invece, assume una prospettiva orientata agli specifici e peculiari bisogni degli utilizzatori di quel servizio. Conflitti emergono nel comprendere cosa si intenda per valore, quale sia la natura del valore creato e come il valore possa essere misurato. Seguendo una logica istituzionale consolidata, il valore si riferisce a criteri di efficienza interna, di natura quantitativa che orientano verso convenienza economica ed ottimizzazione delle risorse. Nel proporre una visione alternativa, che si contrappone alla logica dominante, capire e misurare il valore significa, altresì, esaltare il momento della produzione di benessere pubblico e prestare attenzione ai profili di efficacia esterna considerando gli effetti favorevoli che ricadono sui beneficiari del servizio.

Comprendere il ruolo che più attori possano ritagliarsi nel contribuire alla co-creazione di valore in un *multi-actor system* apre al conflitto tra una prospettiva che colloca il ruolo di quel particolare attore come soggetto integrativo, complementare e aggiuntivo rispetto alla rete esistente di organizzazioni che offrono servizi pubblici, ed una visione che, esaltando il ruolo di ciascun attore nell'aggiungere

valore nella vita dei beneficiari dei servizi, investe nella ricerca di forme e modalità di collaborazione con le altre organizzazioni chiamate a contribuire al valore pubblico che si genera nel *service system*. Mentre, in una logica tradizionale, consolidata e lineare, è una sola organizzazione a dover assumere le decisioni strategiche che delineano il perimetro nel quale si realizzano la creazione di valore basata sui bisogni degli utilizzatori e la trasformazione di servizi, nel considerare un itinerario alternativo, si procede seguendo un percorso dinamico, dialettico e relazionale che, nel riconoscere la natura emergente e complessa dei processi di innovazione e trasformazione, alimenta la logica del conflitto quale fenomeno fisiologico nella comunicazione e nel confronto tra obiettivi e decisioni strategiche che reggono azioni, prassi e comportamenti che configurano il sentiero della creazione di valore quale fenomeno emergente, dinamico, interattivo e non lineare nella produzione di effetti favorevoli a beneficiari dei servizi e cittadinanza (Rossi e Tuurnas, 2021).

Il conflitto emerge nell'orientare i processi di innovazione, nel guidare la trasformazione del *service system*, con riferimento a forme, meccanismi e modalità operative di co-creazione di valore nel *public service system*. Il valore è co-creato attraverso modalità spesso complesse. La trasformazione del *service system* è il frutto di conflitti tra gli attori coinvolti. Il valore è co-creato in un sistema *multi-actor* dove il potere è distribuito in modo ineguale, e gli attori coinvolti non dispongono delle medesime chances di influenzare il processo di co-creazione di valore, di trasformazione e di innovazione dei servizi. Il valore è co-creato dagli individui a livelli differenti, nell'interazione su obiettivi, valori, credenze e prassi, e nel conflitto quale esito di un processo di co-costruzione di senso e collaborazione, laddove i bisogni degli utilizzatori siano al centro di tutte le attività. I conflitti rendono visibili ed attivabili meccanismi istituzionali, ostacoli e opportunità per i processi di creazione di valore. Il management non deve evitare il conflitto ma riconoscere che sia il conflitto quel fattore che contribuisce alla trasformazione del *service system* (Rossi e Tuurnas, 2021).

## **Sostenere percorsi di innovazione e cambiamento nel conflitto**

Il valore pubblico si crea nel *concorso*, nel *confronto* e nel *conflitto* tra attori con obiettivi e approcci differenti che partecipano nel cooperare e nel promuovere visioni diverse per co-creare valore in condizioni di incertezza, nella risposta ad esigenze complesse. Nella creazione di valore pubblico e nella produzione di servizi pubblici, che si manifestano in un ecosistema sociale nel quale più attori forniscono il proprio contributo, la complessità sociale e gestionale si esprime coniugando dimensione relazionale, interattiva, collaborativa e dimensione conflittuale che investe, in senso dinamico, i rapporti intercorrenti tra attori pubblici e privati in un *public service system* sostenibile, in trasformazione e in transizione verso il cambiamento. Riscoprire la necessità del conflitto significa promuovere la dimensione autenticamente dialettica nella relazione tra le parti, nella co-produzione di servizi pubblici per la creazione di valore, attivando le risorse che gli attori coinvolti esprimono. Investire nel conflitto alimenta un processo di apprendimento che orienta gli attori nel ricercare le migliori soluzioni possibili al problema in esame. Il conflitto, quale condizione normale della vita organizzativa, diviene un momento costitutivo dei percorsi di crescita, apprendimento e cambiamento negli ecosistemi sociali ed organizzativi. Alimentare il conflitto quale driver dei processi di trasformazione del sistema dei servizi pubblici contribuisce ad innescare quell'innovazione organizzativa e gestionale che apre a processi orientati al cambiamento organizzativo e culturale nei comportamenti, nelle azioni, favorendo il coinvolgimento e la partecipazione degli attori protagonisti del percorso di co-generazione del valore pubblico nelle comunità. Nella prospettiva della *public service logic* il processo di creazione di valore si realizza nell'ecosistema dei servizi pubblici, laddove attori differenti siano necessariamente coinvolti nella relazione per produrre valore e benessere per la comunità. Promuovere il conflitto quale dimensione rigenerativa e costitutiva del dialogo e del confronto nella co-creazione di valore consente di valorizzare risorse e competenze degli attori che, nell'adottare una visione orientata alla sostenibilità ed all'apprendimento, basata sulla *public service logic*, assumano comportamenti coerenti con una prospettiva di sviluppo sostenibile del *public service system* per costruire benessere e valore *nelle e con* le comunità di riferimento. Nell'organizzazione la dimensione relazionale e la dimensione conflittuale si combinano nell'esprimere soluzioni soddisfacenti che orientano i percorsi di innovazione verso il cambiamento dell'ecosistema sociale ed economico, nella trasformazione del sistema dei



servizi. Recuperare il conflitto quale dimensione che rivitalizza il dialogo apre a soluzioni innovative orientate al benessere.

## Riferimenti bibliografici

Benson, J.K. (1977). Organizations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-22.

Borgonovi, E. (2018). Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 22-28.

Borgonovi, E. (2001). Il concetto di valore pubblico. *Azienda pubblica*, 14(2-3), 185-188.

Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.

Budd, J.W., & Colvin, A.J.S. (2014). The goals and assumptions of conflict management in organizations. In Roche, W.K., Teague, P., Colvin, A.J.S., *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*(pp. 12-29). Oxford: Oxford University Press.

Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). Gri Sustainability Reporting Guidelines For Public and Third Sector Organizations. *Public Management Review*, 12(49), 531-548.

Eriksson, E.M., & Hellström, A. (2021). Multi-actor Resource Integration: A Service Approach in Public Management. *British Journal of Management*, 32, 456-472.

Eriksson, E.M. (2019). Representative co-production: broadening the scope of the public service logic. *Public Management Review*, 21(2), 291-314.

Frassetto, G. (2003). *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento*. Torino: Giappichelli.

Kolb, D.M., & Putnam, L.L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 311-324.

Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.

Osborne, S.P. (2021). *Public Service Logic. Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society through Public Service Delivery*. New York: Routledge.

Osborne, S. (2018). From Public Service-dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? *Public Management Review* 20(2), 225-231.

Osborne, S.P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639-653.

Osborne, S.P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In S.P. Osborne, *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*(pp. 1-16). London and New York: Routledge.

Osborne, S.P. (2006). Editorial. The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

Osborne, S.P., Radnor, Z., Vidal, I., & Kinder, T. (2014). A Sustainable Business Model for Public Service Organizations? *Public Management Review*, 16(2), 165-172.

Osborne, S.P., & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango: Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal Management*, 24, S31-S47.

Osborne, S.P., & Brown, K. (2005). Change and innovation in public service organizations: planned and emergent phenomena. In S.P Osborne, K. Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*(pp. 3-10). London: Routledge.

Rebora, G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), 68-74.

Rossi, P., & Tuurnas, S. (2021). Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems. *Public Management Review*, 23(2), 254-275.

Rossi, P. (2019). Conflicts in Leading and Managing Change: Towards a Reflexive Practice. In A. Kangas, *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives* (pp. 165-181). Tampere: Tampere University Press.

Skálén, P., Aal, K.A., & Edvardsson, B. (2015). Cocreating the Arab Spring: Understanding Transformation of Service Systems in Contention. *Journal of Service Research*, 18(3), 250-264.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 657-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Tsoukas H., & Chia R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Wall, J.A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

Gestione delle Risorse Umane

## **Il Luogo del Conflitto nelle Organizzazioni**

Serena CUBICO, Giuseppe FAVRETTO

L'articolo propone una lettura ed una interpretazione del tema del conflitto organizzativo (C.O.) facendo riferimento ai modelli P/E fit di origine Lewiniana. Il contributo si propone di individuare fattori sia oggettivi sia soggettivi come co-protagonisti del manifestarsi di una situazione di C.O. Inoltre da quegli stessi modelli si tenta di ricavare alcune indicazioni di analisi applicativa, ancorando le digressioni teoriche alla sfida della praticabilità. Dalla diagnosi all'intervento di prevenzione del C.O. nell'attualità emergono alcune specifiche e forse irrisolvibili criticità.

This paper proposes a reading and interpretation of the organizational conflict topic (O.C.) referring to the Lewinian origin P/E fit models. It tries to identify both objective and subjective factors as co-protagonists of an O.C. occurrence. Furthermore, from those same models we try to derive some indications of applicative analysis. In other words, the paper tries to anchor theoretical digressions to the challenge of practicability: from diagnosis to the preventive intervention of the O.C. in the current context/environment, highlighting some specific and perhaps unsolvable critical issues.

### **Conflitto organizzativo e teoria P/E fit**

Nell'entrare nel merito del tema del conflitto organizzativo, nella consapevolezza delle plurime e ricche interpretazioni che da più parti sono state offerte, riteniamo proficuo partire da una precisa opzione, opzione che ci appartiene e ci connota come matrice personale e come sensibilità scientifica. Infatti per potere declinare efficacemente il tema, riteniamo necessario collocarlo nel suo contesto, per rispondere alla domanda del "locus", del dove cioè il Conflitto Organizzativo (da ora C.O.) si venga a

manifestare. Le indagini che appartengono alla dimensione dell'analisi dell'adattamento tra individuo e ambiente organizzativo P/E fit, fanno al caso nostro. Il modello principale al quale vogliamo riferirci è quello della "Teoria del Campo" "Field Theory" e della "Ricerca Azione" (R/A) di Kurt Zadek Lewin (1946;1951). Questo geniale studioso tedesco/americano, come sostiene J. Turner (2015), ha avuto un ruolo rilevante nelle indagini sul cambiamento e sullo sviluppo organizzativo.

Uno degli allievi più brillanti di Lewin, John R. P. French, Jr. insieme a Coch (1948), pubblicò nel medesimo quadro teorico, uno studio basilare e paradigmatico sul fronte del cambiamento dell'organizzazione del lavoro e delle resistenze a tale cambiamento.

Troviamo ancora un French (Wendell French, insieme a Cecil Bell, 1999) a sviluppare ulteriormente l'area di ricerca, sempre, peraltro, ispirandosi ai contributi della R/A Lewiniana.

Intendiamo pertanto fruire dell'eleganza del modello in relazione al tema del C.O., riossigenandone le parti più succose e cercando di dimostrare come tale teoria possa ancora proporre qualche interessante spunto.

Affrontiamo quindi l'argomento del C.O. ricorrendo alla *Field Theory* di scuola Lewiniana, intendendo, in tal modo, interpretare il C.O. come espressione critica di un certo tipo di comportamento organizzativo (o.B.). Il Conflitto, in questa prospettiva, viene letto quale esito della composizione di quattro principali elementi (di cui daremo conto in seguito) appartenenti alla (nota?) equazione:  $oB = f(P \times wE)$ . Secondo questa equazione il comportamento organizzativo (oB), è la risultante delle relazioni tra la Persona (sottesa da rappresentazioni, atteggiamenti, attese, motivazioni) e l'ambiente lavorativo (work Environment) anche in termini di efficienza ed efficacia. Da questo momento quando parleremo di C.O. lo indicheremo come manifestazione specifica di o.B. (comportamento organizzativo).

## Quali le componenti del Conflitto Organizzativo?

Gli elementi che andremo ad analizzare offrono il grande vantaggio di poter contemperare nell'analisi del C.O. sia situazioni oggettive, cioè variabili appartenenti alla "datità" delle organizzazioni, sia fattori soggettivi, cioè variabili appartenenti alla vita personale. Il manifestarsi della situazione conflittuale, infatti, secondo questo approccio, è collocabile in una dialettica continua, costante e dinamica, tra le richieste dell'organizzazione (comprese le richieste ergonomiche del lavoro) da un lato e, dall'altro, le rappresentazioni soggettive (gli elementi legati alle competenze, agli atteggiamenti, alle attese, alla cultura organizzativa, al contratto sociale, etc.), che accompagnano l'azione dinamica e quotidiana dell'agire lavorativo. Essa si avvale del confronto e dello scontro in un processo continuo di reciproco adattamento tra l'organizzazione, da intendersi come istanze (*demand*), di un'azienda, impresa, ente, posto di lavoro, ecc. e l'individuo. Nell'organizzazione la Persona viene descritta sia come singolarità che come elemento di un assetto sia micro (collettivo) che macro (collettivo).

A tal proposito, ci viene in mente la visione che Warren Bennis (1969; 1999) offre nella lettura dei rapporti tra organizzazione e lavoratore, infatti, in una delle sue varie e preziose metafore, mette in luce che "*non possono esistere umani senza organizzazioni e non esistono organizzazioni senza umani*". In questa sua sottolineatura, si evidenzia il fatto che gli umani sono principalmente animali organizzativi, i quali, nell'azione di concertazione collettiva, si avvalgono di artefatti sociali che chiamiamo comunemente organizzazioni, e nel contempo sottolinea che qualsiasi organizzazione appartenente alla nostra società non può che essere popolata da umani.

Certo qualcuno potrebbe giustamente sottolineare che lo scenario appena accennato si riferisce ad una lettura che potrebbe rivelarsi superata. Che cosa intendiamo dire? Intendiamo dire che le prospettive nelle quali sembrano muoversi le organizzazioni alla luce del fenomeno dell'impatto delle tecnologie e della raffinazione dell'intelligenza robotica (intelligenze artificiali, macchine che apprendono, computer quantistici, insomma il mondo della calcolabilità e degli algoritmi), ci potrebbero proiettare in un mondo in cui la presenza umana diventerebbe estremamente rarefatta e allo stesso tempo sempre più

virtuale. Per necessità di sintesi, e per non deviare dal tema oggetto di questa breve disanima, sorvoliamo per il momento su tutti gli scenari connessi alla modifica dell'organizzazione del lavoro sottesa all'uso delle tecnologie, e atteniamoci ad un mondo organizzativo ancora popolato principalmente da umani. Tornando al cuore del nostro argomento: come vengono ad interfacciarsi le variabili/elementi in gioco che partecipano alla nascita del C.O.? Anzitutto dobbiamo far riferimento ai comportamenti reali che emergono nella continua negoziazione dinamica di cui parlavamo sopra. La dialettica tra dimensione soggettiva e dimensione oggettiva è riconoscibile proprio in un *Personal Environment fit* (French, Caplan & Van Harrison, 1982). In ottemperanza a questo modello (vedasi figura n.1) andremo a considerare i seguenti elementi:

1. **Le richieste oggettive della posizione di lavoro:** in altri termini ciò che un operatore, un impiegato, un lavoratore di una qualsiasi categoria è tenuto a fare. Cioè il motivo per il quale è stato assunto: le competenze richieste, le abilità, le attitudini, gli atteggiamenti che hanno portato l'azienda a considerarlo il candidato idoneo a svolgere un certo compito.
2. **Le caratteristiche oggettive della persona:** cioè i livelli di professionalità realmente posseduti dall'individuo, la sua esperienza, competenza, il curriculum, la formazione, ma anche talenti, meriti, ecc.
3. **La rappresentazione soggettiva di (1),** cioè delle richieste oggettive della posizione di lavoro.
4. **La rappresentazione soggettiva di (2),** cioè delle caratteristiche oggettive della persona.

Le prime due dimensioni citate, ovvero, le richieste della mansione (1) e la dotazione della persona (2), potranno generare vari livelli di equilibrio e corrispondenza tra loro, in relazione con quanto più l'una sarà in rapporto attivo e adattivo rispetto all'altra. Lo stesso avverrà per tutte le relazioni possibili 1/3, 2/4, 3/4.

Per spiegarci meglio, ricordiamo un semplice concetto che è quello di *imbalance*<sup>[1]</sup> tipico dei modelli P/E Fit e, di conseguenza, prevediamo quattro tipi di adattamento/sbilanciamento (vedasi figura n.1):

1. Adattamento oggettivo;
2. Adattamento soggettivo;
3. Contatto con la realtà (organizzativa/lavorativa);
4. Appropriatezza dell'auto-percezione.

Facciamo qualche esempio: nelle letture normativiste ancora oggi egemoni, tipo “*l'uomo giusto al posto giusto*”, un grande adattamento oggettivo (A), vale a dire un elevato controllo (*mastering*) da parte dell'attore sul mezzo e sull'attività, dovrebbe garantire il successo sul lavoro, benessere e massima efficienza. Per dirlo più semplicemente: chi dovrebbe star meglio di uno che è stato assunto per fare il lavoro che sa perfettamente fare? E quale organizzazione non si considererebbe la più fortunata nell'aver persone giuste al posto giusto?

Si potrebbe infatti astrattamente assumere che in assenza o quasi di *imbalance*, il conflitto dovrebbe essere minimo. Certo lo sarà per le scienze normative<sup>[2]</sup>. Non lo è per le discipline dell'organizzazione reale e dei comportamenti. Infatti, va tenuto in forte considerazione, e questo è il valore aggiunto della “Teoria del Campo”, che sulle conflittualità potenziali, incide sia la relazione tra la dotazione oggettiva sia le richieste oggettive: ma, entrambe, sono *soggettivamente* interpretate.

Per chiarirci, in una certa situazione ci sarà adattamento o differenza di equilibrio (*imbalance*) tra la richiesta oggettiva avanzata dall'ambiente (mansione) e le capacità di ciascun lavoratore (sulla base della sua dotazione professionale). Le varie richieste vengono però, valutate in modo diverso da diversi individui (indipendentemente dalla loro capacità o dotazione professionale). Perché ogni individuo (ripetiamo), separatamente dalla sua capacità o dotazione professionale, percepisce e valuta in modo personale e soggettivo tali richieste! Pertanto, alcune richieste le riterrà legittime, altre assolutamente



improprie, altre ancora ingiuste, oppure scorrette. Richieste che minano un adeguato riconoscimento del suo ruolo, in riferimento alle sue attese, al contratto sociale fatto in fase di reclutamento (*“intanto le attribuiamo questo ruolo, ma vedrà poi che più avanti...”*), ecc. La coerenza, la sovrapponibilità, la mancanza di un *imbalance* tra le richieste e la rappresentazione delle richieste (C: contatto con la realtà) andrà a mostrare ad esempio quale sia il livello di *commitment* (Allen & Meyer, 1990), *involvement* (Davis, 1996) e senso di appartenenza di quell'individuo nella sua organizzazione. Il suo adattamento varierà ancora in relazione al senso di giustizia (Colquit et al., 2001), al rapporto tra valore (sempre soggettivo) delle richieste e ai mezzi a disposizione per riuscire ad ottemperare a tali richieste (Teoria dell'Attesa - Vroom, 1964).

È facilmente sostenibile (anche se ovviamente non esaustivo) il fatto che le rappresentazioni soggettive sopra evocate danno il segno del senso di cittadinanza più o meno “piena e consapevole” del lavoratore rispetto all'organizzazione. Tale senso di cittadinanza diventa indicatore di presenza o meno, di potenziale conflittuale. Esattamente come una buona pressione sistolica e diastolica, o una ridotta quantità di colesterolo a bassa densità, sono indicatori attendibili di una buona situazione cardiovascolare.

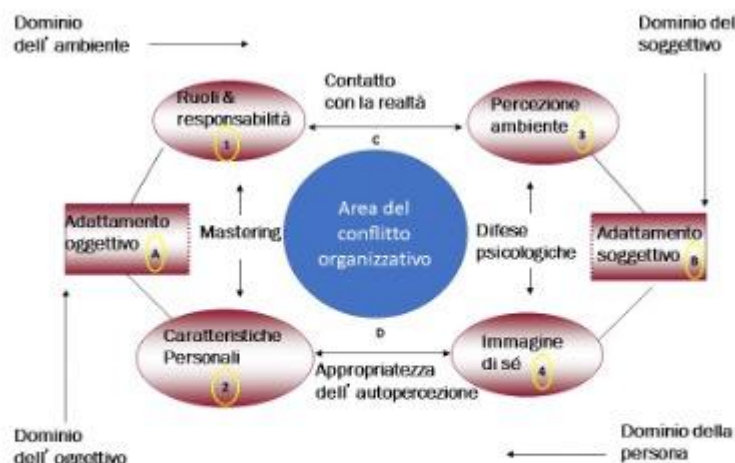
Quindi: ad esempio, quanto più elevata sarà la distanza (*imbalance* appunto) tra la realtà formale, normativa, oggettiva e la rappresentazione soggettiva della medesima, tanto più elevato sarà il conflitto.

Per fare un altro esempio, dell'incidenza del soggettivo, possiamo descrivere ciò che potrebbe accadere alla dimensione (B) della dotazione personale (oggettiva): cioè quello che indichiamo come abilità, attitudini, professionalità, esperienza accumulata, ecc. possedute da un individuo. Tale dotazione oggettiva è soggettivamente rappresentata (D). L'attore lavorativo del suo valore e delle sue capacità potrebbe avere o meno una, corretta e adeguata (appropriata) rappresentazione.

È del tutto evidente che questa intrusione del soggettivo (la percezione delle proprie qualità personali) giocherà un ruolo fondamentale, al punto di incidere profondamente sul comportamento organizzativo manifesto. Non sempre infatti, quello che “*si è*” è coerente con quello che “*si ritiene di essere*”. Non ci si illuda cioè che quello che percepiscono le persone di loro stesse, non incida sull’efficienza operativa. Sovra o sotto-stima, sono reali fonti di conflitto organizzativo (dotazione reale *vs* dotazione percepita) e di efficienza o inefficienza lavorativa/organizzativa.

Ci venga perdonata la banalizzazione, immaginiamo una situazione di tipo calcistico: un centravanti che sia dotato di indiscutibili talenti di cui è consapevole (non ultimo grazie al cospicuo ingaggio ottenuto); immaginiamo ancora che tali indiscutibili doti si manifestino sempre in fase di preparazione e allenamento. Il mister dal suo canto, conosce ed è conscio del fatto che lo stesso centravanti in situazioni di scontro reale non ha una tenuta adeguata alle necessità competitive. È scontato che l’*imbalance* tra le attese del calciatore rispetto alle conoscenze che di lui ha il mister non potranno che generare un conflitto tra lui e l’allenatore, tra lui e lo spogliatoio. Sarà lo stesso “umore dello spogliatoio” che darà un feedback micro-collettivo (clima organizzativo) al valore agonistico reale di quello stesso calciatore. Pertanto, la percezione soggettiva della dotazione calcistica del nostro centravanti, sarà fortemente influenzata anche dalla risposta che egli riceverà attraverso i rapporti interpersonali con i colleghi di squadra e con l’allenatore.

È acclarabile che la quantità e qualità del lavoro, la presenza o meno di una situazione di sbilanciamento, (*imbalance*) sono immediatamente riferibili alla congruenza tra la richiesta avanzata dall’ambiente, la dotazione reale, la risposta soggettiva dell’individuo e la metabolizzazione collettiva che di tali aspetti ne fa l’organizzazione come artefatto sociale.



Figura

1 - Il luogo del Conflitto Organizzativo

Il modello P/E così come suggerito da Caplan e colleghi (1979;1983) e da noi elaborato si presta agevolmente a delle ulteriori, eleganti rappresentazioni e descrizioni del C. O. e di quello che avviene realisticamente in contesti aziendali sottoposti a derive e a torsioni facilitate dalla estensione, dalla complicatezza, diciamo pure dalla confusione che pervade tali realtà.

Facciamo un altro esempio, focalizzandoci su quello che può accadere sul fronte squisitamente soggettivo (dominio del soggettivo). Immaginiamo infatti, una realtà organizzativa nella quale contempliamo l'esistenza o meno, di una *imbalance* o di un adattamento che si declini esclusivamente sul fronte della rappresentazione individuale (B). Cioè un mondo organizzativo che si sviluppi nell'interfacciarsi delle richieste organizzative soggettivamente lette (2) con una dotazione professionale e personale ancora soggettivamente interpretata (4). Il modello P/E fit, infatti, elegantemente, contempla situazioni nelle quali le persone, gli operatori, gli impiegati, i funzionari vivano in uno stato di grazia o di adattamento soggettivo (B) perfetto: una quasi totale assenza di *imbalance*. Tale situazione, come cercheremo di dimostrare, porta ad escludere una qualsiasi potenzialità conflittuale, ma con effetti devastanti dal punto di vista dell'efficienza. Una situazione di

questa natura prevede che ciò che soggettivamente l'individuo si attende l'organizzazione gli chieda, corrisponda perfettamente alla prestazione professionale e operativa erogata (soggettivamente valutata). Confortato in questo, l'attore, anche dal clima e dalla cultura micro-collettiva del gruppo di lavoro al quale appartiene. Infatti, quello che chiamiamo adattamento soggettivo (B) non è altro che una situazione nella quale dei singoli o dei gruppi omogenei si attendono che una richiesta organizzativa (mansione, ruolo o attività), corrisponda perfettamente a ciò che loro s'immaginano di poter e dover fare.

Ci viene in mente in particolare un libro il "Deserto dei Tartari" di Buzzati, in cui la guarnigione opera in modo ritualistico e routinario nei confronti di un nemico atteso, ma che mai si farà vedere. Si tratta di un adattamento organizzativo soggettivo perfetto, nel quale la dissociazione schizoide tra quello che si immagina richiesto dal compito (aspettare il nemico) corrisponde perfettamente a quello che si fa e si sa fare.

Un altro esempio (di adattamento scisso) meno raffinato e letterario, che forse si potrebbe fare è quello di un individuo in ospedale psichiatrico che si ritenga Napoleone e data la distorsione della sua rappresentazione del mondo, veda tutti gli infermieri, il personale sanitario che lo assiste come facenti parte dei quadri superiori del suo quartier generale. Il soggetto "Napoleone" darà ordini e prescrizioni e il personale sanitario che lo ha in cura agirà, nella sua mente, esattamente come Napoleone (il povero paziente psichiatrico) si attende. È evidente che in questa scissura tra realtà e realtà rappresentata si viene a radicare un adattamento "psicotico" che comunque può essere rilevato come tale (adattamento B). I sistemi di difesa psicologica e di fronteggiamento (*coping*) della situazione rappresentata, funzionano riducendo l'*imbalance* e prevenendo il conflitto.

L'adattamento soggettivo si riferisce quindi anche, a tutte quelle situazioni in cui la deriva di una unità decentrata, remota rispetto alla sua organizzazione di appartenenza e da essa slegata, sia interessata ad un processo di evaporazione rispetto a quelle istanze prescrittive o descrittive che richiamino

l'incombenza formale di compiti e di doveri (punto 1 - fig.1). Vengono a mancare, cioè, quelle istanze quotidiane che "bussano alla porta" per ricordare vincoli, ruoli, responsabilità e che sollecitino il mantenimento, la manutenzione delle funzioni e che governi le performance e le attività dovute. Il comportamento organizzativo diventa in tal modo completamente "autoreferenziale". Viene così a crearsi una specie di nicchia ecologica auto-regolativa che si sedimenta in prassi micro-collettive che legittimano in modo del tutto soggettivo una risposta soggettiva a richieste soggettivamente rappresentate.

Ci viene facile a questo punto immaginare situazioni periferiche non solo da un punto di vista geografico, ma anche organizzativo. Società di servizi sia di natura pubblica che privata che nel tempo hanno sedimentato e incrostato la quotidianità di risposte abnormi a richieste abnormi, le une e le altre soggettivamente rappresentate. Se mai dovesse succedere che la dimensione dell'oggettivo (1) andasse a bussare alla porta, come dicevamo, di tali realtà schizoidi (Jaques, 1955) gli attori di queste enclave perfettamente adattate, reagirebbero in modo conflittuale e difensivo. Non scopriamo nulla di nuovo, da Alvin Gouldner (1954) a Robert Merton (1974), fino a Crozier (1969), nelle critiche all'ideal tipo razionale legale Weberiano, hanno messo in adeguato risalto i paradossi della burocrazia, che alimentano situazioni "non conflittuali" come quelle appena formalizzate nel modello P/E. Si noti bene che l'automatismo che attribuisce il fenomeno burocratico al comparto pubblico, viene significativamente scardinato anche grazie a questo medesimo modello di derivazione Lewiniana.

Restando però ancora un attimo sul fronte del pubblico, riteniamo singolare se non drammatico constatare come, nonostante tutte le critiche che vengono da più parte rivolte alla Burocrazia, per risolverne, nell'attuale contingenza, le storture si sia ricorsi ad un eccesso di burocrazia. Si è arrivati così ad ammantare di militaresco con la forza della logistica militare, la risposta vaccinale all'attuale pandemia (Francesco Figliuolo). In totale contrasto con gli auspici della Mazzucato (2014) e ai tentativi delle soluzioni di Crozier. Un totale fallimento delle scienze dell'organizzazione?

## L'area del conflitto e le soluzioni razionalistiche

Dal punto di vista del tema oggetto di questo nostro contributo, ne ricaviamo alcune indicazioni. In riferimento al modello già illustrato, emerge il fatto che lo spazio del conflitto organizzativo è determinato dalla *imbalance* o viceversa dal suo opposto equilibrio/adattamento (fit) tra le dimensioni del soggettivo e le dimensioni dell'oggettivo. Fonte potenziale di conflitto sarà quindi ogni squilibrio tra richieste oggettive e potenzialità di risposta oggettiva ma anche tra richieste percepite e percezione della possibilità di risposta soggettiva. Quest'ultima fondata sulla "appropriatezza della auto-percezione" (D), della propria condizione professionale o dei propri talenti. Tutte le discrepanze tra queste dimensioni avranno come effetto una riduzione del fit e un conseguente conflitto organizzativo (o meglio più conflitti compresi quelli fisiologici e propulsivi per l'organizzazione)[3]. L'interesse del modello dal punto di vista della teoria ma, soprattutto della pratica organizzativa[4], è quello di offrire un sistema di descrizione delle caratteristiche di un contesto organizzativo potenzialmente conflittuale ed è in grado di dettagliare ciascuna delle parti o degli aspetti (vedasi fig.1) confrontandoli con gli altri, inoltre permette l'individuazione di punti critici sui quali intervenire. Infatti tale modello come abbiamo già cercato di dire, non si limita semplicemente alla fase di descrizione teorica, ma prefigura elementi intrinseci di "ricerca azione" tipici dei modelli di derivazione Lewiniana e tali da consentire di arrivare da una fase di diagnosi organizzativa ad una fase di prognosi e di terapia. Il medesimo modello permette inoltre, ad esempio, di definire realtà organizzative a "prognosi infausta" sul piano della concreta possibilità di essere sensibili ad interventi di innovazione o di miglioramento consentendo di rilevare come le uniche azioni possibili si configurino come "cure palliative". Questo modo di interpretare le incrostazioni di C.O. rende comprensibili (non giustificabili sia chiaro) alcune scelte politico economiche che sono state portate a compimento in questi ultimi anni (Moschera, 2008).

Esse corrispondono alla constatazione che alcuni modelli di pratica organizzativa hanno conflitti completamente cronicizzati che si sono incistati con prognosi infausta e questo non riguarda

solamente la pubblica amministrazione anche se ad essa che per automatismo narrativo ci viene da pensare. La dialettica tra fluidità e rigidità, tra Scilla e Cariddi (Martinez, 2020), ha prima fatto prevalere Scilla e poi ha abbandonato i sistemi razionali legali (burocrazie appunto) al loro irrisolvibile destino. Da cui la scelta strategica in alcuni comparti dei sistemi regionali o nazionali di implementare o la soluzione privatistica, come soluzione a maggior efficienza o riducendo il conflitto organizzativo laddove ci fosse, iniettando “adattamento soggettivo”. Così appare che la soluzione: privato *versus* pubblico, sia proprio la risultante della constatazione che alcuni conflitti organizzativi siano (nella mente dei legislatori) assolutamente irrisolvibili.

Questo è valso soprattutto in alcune regioni per quanto concerne la gestione della sanità e ne abbiamo visto di recente gli effetti devastanti grazie proprio alle scelte di aver, illusoriamente, privilegiato il privato come potenzialmente più efficiente del pubblico. Noi siamo convinti, come la già citata Mazzucato, che nel pubblico vi siano ampi margini di rinnovamento. Questo evitando però di applicare tutti quei modelli appartenenti a passati razionalisti che non funzionano. Allo stesso trattamento, infatti, ad esempio, si è voluto sottoporre l'università pubblica con l'illusoria convinzione di poter fare meglio nel privato ciò che nel pubblico sembra non si riesca più a fare. Salvo che non si immagini anche di militarizzare l'università esattamente come si è fatto per la distribuzione dei vaccini.

Il dibattito in merito è assolutamente attuale, si pensi al PNRR (piano nazionale di ripresa e resilienza) per l'università e alla constatazione fatta dalla senatrice a vita Elena Cattaneo del tentativo di sostenere l'università affiancandola con vari centri di ricerca eccellenti dimenticandosi di finanziare gli ottimi dipartimenti di università pubblica che già esistono.

Di recente sui giornali nazionali, ad esempio, nel dibattito sull'incapacità dei sistemi burocratici europei di gestire l'emergenza pandemica si è constatato che l'errore è costituito dal miraggio che l'efficienza si raggiunga contenendo le discrezionalità delle stratificazioni del sistema decisionale; riducendo cioè i margini di scelta soggettiva e trasformando la macchina organizzativa in una macchina piramidale non

discrezionale, Francesco Figliuolo (2021): “Io sono uno che controlla le cose che fa, la chiave è: comando accentrato esecuzione decentrata”.

Attendiamo che la prossima riforma “Gelmini” dopo averci regalato la figura del direttore generale, arrivi ad applicare il “sistema Figliuolo” per contenere le discrezionalità dei tanto vituperati “baroni”. Non possiamo in tal senso non evocare un altro aforisma di Warren Bennis, già direttore del Dipartimento di organizzazione dell’MIT, che diceva che spesso si chiede di aumentare la spinta direttiva per ottenere maggiori livelli di efficienza, ma non di più direzione abbisogna un sistema organizzativo, ma di maggior guida.

## Conclusioni

Il recupero della rappresentazione soggettiva non è certo una novità nel panorama delle letture sul fronte delle teorie organizzative: ad esempio, nel libro per una teoria dell’organizzare di Barbara Czarniawska, si mette in luce come l’attore operi in organizzazioni che non possono ritenersi certamente strutture stabili, prevedibili, razionali, (ma questo lo sapevamo da quel dì), e che il loro valore funzionalistico si infranga contro la constatazione che esistono diverse narrazioni di una organizzazione (wE) che si incarnano nelle azioni dei protagonisti. Azioni diverse, attese diverse, preludono a comportamenti organizzativi (oB) non congruenti, distonici rispetto alla concertazione organizzativa. A volte ben poco riescono ad ottenere le azioni direttive o amministrative (ci guardiamo bene da chiamarle manageriali) in quanto esse restano sottese e irretite da modelli di integrazione astratti, che parlano di organizzazioni che non esistono e di umani frammentati (risorse umane?). La forbice tra atteso e reale, tra dichiarato ed agito è destinata ad allargarsi e questo non può che preludere al conflitto patologico. Il valore aggiunto che noi attribuiamo al modello P/E è la sua capacità di dare riscontro non solamente a elementi appartenenti al dominio del soggettivo, ma anche di evidenziare una giusta narrazione relativizzandola della solidità e a volte minacciosità delle componenti



formali e oggettive (economico, aziendali, giuridiche) di una organizzazione. È proprio per questo che riteniamo la tradizione Lewiniana in grado di offrire una lettura plurale e integrativa della vita organizzativa anche conflittuale. Essa rappresenta la visione di quella continua negoziazione tra il mondo della oggettività e il mondo della soggettività anche collettiva (cioè culturale, narrativa, costruttivista). È in questo ribollire dinamico (conflitto organizzativo appunto) delle mediazioni, delle negoziazioni, delle difese e delle rappresentazioni soggettive e micro collettive, che si gioca la quotidianità del conflitto organizzativo. Lo snodo cruciale è costituito dal fatto che la prospettiva P/E si presta ad una analisi tale da rendere ipotizzabili tattiche organizzative di intervento e di cambiamento secondo la migliore tradizione Lewiniana (Coch & French, 1948). A nostro parere l'organizzazione aziendale attende quella stessa rivoluzione di prospettive che l'economia comportamentale ha contribuito a facilitare nelle discipline economiche, si badi bene non tanto per trovare "la soluzione", quanto piuttosto per arricchire la consapevolezza delle nostre incapacità. Talvolta appare che molti aziendalisti siano più inclini a progettare le "catene" del lavoro piuttosto che "l'organizzazione" del lavoro. Descrivendo azioni direttive astratte, su persone che non esistono, attori aziendali che appaiono come "ombre del pallido". Costoro (aziendalisti) attribuiscono a se stessi il successo, laddove casualmente, tali azioni funzionino, e agli altri (attori organizzativi) le responsabilità quando questi stessi modelli, che insistono a chiamare manageriali, non dovessero funzionare. In conclusione il nuovo al quale ci ispiriamo, sta nel vecchio, sta nell'integrare una buona teoria del soggettivo in una buona pratica dell'organizzativo.

## Bibliografia

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Anxiety. In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (Eds.), *New Directions In*

Bennis, W.G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Addison-Wesley Publishing Company.

Bennis, W.G. (1999). *Managing People Is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*. Reading MA: Addison-Wesley.

Caplan, R.D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. In C. Cooper (Ed.), *Stress research: New directions for the 1980s* (pp. 35-78). London: Wiley

Caplan, R.D., Cobb, S., & French Jr, J.R. (1979). White collar work load. Cortisol disruption of a Circadian Rhythm by job stress? *Journal of Psychosomatic Research*, 23(3), 181-192.

Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, (4),512-532.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

Crozier, M. (1969). *Il fenomeno burocratico*. Milano:Etas Kompass

Davis, J. (1996). Work involvement of executives. *Personnel Administration*, 29, 6-12.

Favretto, G., Bortolani, E. & Sartori, R. (2005). *Mobbing o semplice conflitto? In G. Favretto (a cura di), Le Forme del Mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali* (137-145). Milano:Raffaello Cortina

Figliuolo F. (2021, marzo 13), Generale, nuovo commissario governativo emergenza Covid. *Corriere della Sera*, Retrived from

[https://www.corriere.it/cronache/21\\_marzo\\_13/vaccino-covid-piano-figliuolo-entro-l-estate-tutti-vaccinati-decisivo-johnsonjohnson-a3b8eef8-836e-11eb-98e0-a911bb2fb5b0.shtml](https://www.corriere.it/cronache/21_marzo_13/vaccino-covid-piano-figliuolo-entro-l-estate-tutti-vaccinati-decisivo-johnsonjohnson-a3b8eef8-836e-11eb-98e0-a911bb2fb5b0.shtml)

French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain* (Vol. 7). Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.

French, W. L. & Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Ill: Free Press. Grandori, A., & Soda, G. (2006). A relational approach to organization design. *Industry and Innovation*, 13(2), 151-172.

Jaques, E. (1955). Social Systems As A Defense Against Persecutory And Depressive

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* 4, 34-46.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. D. Cartwright (ed.) New York: Harper & Row.

Martinez M. (2020) Scilla e Cariddi: quando i modelli organizzativi celano mostri. *Prospettive e organizzazione*

Mazzucato M. (2014). *Lo Stato Innovatore*. Roma: Laterza

Merton, K.R. (1974). *Teoria Sociologica e Ricerca Empirica*. Bologna: il Mulino.

Moschera, L. (2008). *Organizzazione Aziendale: assetto e meccanismi di relazione*. Torino: Giappichelli editore.

Turner, J. "*Lewin and Historical Traces to Change Management*". Retrieved February 2, 2015.  
<http://johnrturmerhptresource.blogspot.com/2011/10/lewin-and-historical-traces-to-change.html>

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: J.Wiley.

[1] Nel testo intendiamo il concetto *adattamento* come opposto a quello di *imbalance* cioè sbilanciamento.

[2] Dalle quali saggiamente stiamo prendendo le distanze, grazie tra gli altri ai lavori dei soliti noti in particolare H. Simon, D. Kanemann fino a R. Thaler.

[3] Siamo costretti a tralasciare perché comporterebbe un impegno ancor più vasto, la constatazione che non tutti i conflitti organizzativi sono patologici. Il diritto di cittadinanza del soggettivo che si corona della dottrina delle risorse umane, sta proprio a significare che molto conflitto non solo non è negativo ma è propulsione fondamentale del valore di dinamicità di un'organizzazione (il confronto patologico vs fisiologico si può agevolmente avvalere per la sua comprensione dell'approccio sistemico) (Favretto et al, 2005).

[4] Ricordiamo che uno degli aforismi più noti di K.Lewin era: "che non c'è nulla di più pratico di una buona teoria".