

$$\frac{A_{I3}}{380}$$



Loredana Di Pietro

Orientamenti e approcci allo studio del conflitto organizzativo





Copyright © MMX
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-3367-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: settembre 2010



Indice

- 7 *Introduzione*
- 9 **Capitolo I**
Il campo di studi sul conflitto
- 1.1. La difficoltà terminologica del concetto di conflitto – 1.2. La multidisciplinarietà del tema
- 15 **Capitolo II**
Gli orientamenti allo studio del conflitto
- 2.1. L'orientamento al significato – 2.2. L'orientamento al processo – 2.3. Assunti e implicazioni – 2.4. Verso una chiarificazione terminologica
- 53 **Capitolo III**
Gli approcci allo studio del conflitto
- 3.1. I principali approcci allo studio del conflitto – 3.2. L'approccio multilevel – 3.3. L'organizational level approach: il conflitto organizzativo
- 77 *Conclusioni*
- 79 *Bibliografia*

Desidero ringraziare il Professore Massimo Franco per il supporto nell'intero percorso di ricerca e i Professori Paolo de Vita, Carlo Mari e Francesca Di Virgilio per i preziosi contributi forniti al mio studio. Dedico questo lavoro a mio marito e alla mia famiglia che mi hanno sostenuto soprattutto nei periodi di maggiore concentrazione.

Introduzione

Il presente lavoro fornisce un contributo allo studio del conflitto nelle scienze organizzative analizzando e rielaborando la letteratura sul tema relativa ad un orizzonte temporale di circa cinquanta anni (dal 1961 al 2008), al fine di attuare un processo di schematizzazione e giungere ad una possibile chiarificazione terminologica e ad un approccio del fenomeno per livelli organizzativi.

Il lavoro è suddiviso in tre capitoli. Il primo descrive l'evoluzione storica del concetto di conflitto ed evidenzia come tale tema assuma, nel corso del tempo, significati e valenze notevolmente diversi. A riguardo Deutsch (1973) nota che:

in groups and organizations, conflict may be related to power differentials, to competition over scarce resources, to tendencies to differentiate rather than converge, to negative interdependence between works units, to ambiguity over responsibility or jurisdiction, or to a denial of one's self image or characteristic identifications including values and sensitivities.

Le molte concezioni analizzate, che si trovano in letteratura, sono poi classificate, nel secondo capitolo, in

base a due orientamenti più generali denominati: “orientamento al significato” e “orientamento al processo”.

Il primo racchiude le definizioni di conflitto fornite negli anni dagli autori delle diverse teorie organizzative; il secondo vede il conflitto come un susseguirsi di fasi in diversi stadi temporali. Gli studiosi, che abbracciano quest’ultimo orientamento, sviluppano diversi modelli.

Di questi se ne analizzano ed espongono le caratteristiche salienti, gli assunti e le conclusioni principali. Si seleziona, poi, quello predominante ponendolo come paradigma di ricerca e cercando di evidenziarne eventuali differenze o analogie esistenti con gli altri.

A fine capitolo vengono rielaborati alcuni assunti ritenuti fondamentali in tutti i modelli. L’ultimo paragrafo è dedicato ad un tentativo di chiarificazione terminologica.

Il terzo capitolo, invece, delinea il conflitto in base ad un approccio per livelli organizzativi al fine di determinare una corretta comprensione ed esposizione organizzativa della letteratura sul tema.

Si passano in rassegna i contributi già presenti sul multi-level approach e si focalizza l’analisi sull’organizational-level esponendo le caratteristiche salienti del conflitto organizzativo.

In questo lavoro si è cercato di delineare e riportare, nella misura più ampia possibile, i principali assunti teorici e le esperienze presenti nella letteratura organizzativa (per lo più di stampo americano) che affrontano il tema del conflitto.

L’obiettivo è di fornire una “visione schematica” del fenomeno senza avere la pretesa di essere completi ed esaustivi data la moltitudine dei contributi presenti a riguardo.

Il campo di studi sul conflitto

1.1. La difficoltà terminologica del concetto di conflitto

Il conflitto è un tema multidisciplinare che abbraccia molti campi del sapere. Il rilievo e l'attenzione per questa tematica sono testimoniati da più di 70 anni di ricerche e pubblicazioni (Barki e Hartwick, 2001; Deutsch, 1990; Fink, 1968; Jehn, 1995; Lewiski, Weiss e Levine, 1992; Pondy, 1967; Pruitt e Rubin, 1986; Putnam e Poole, 1987; Schmidt e Kochan, 1972; Thomas, 1976–1992; Tjosvold, 1991; Wall e Callister, 1995).

Nonostante la letteratura sul conflitto sia così ampia e voluminosa, una definizione chiara e accettata universalmente è, però, ancora mancante (Wall e Callister, 1995). Molti studi, infatti, hanno fallito nell'intento: taluni "aggirano l'ostacolo" e descrivono il conflitto in termini di quando, dove, come si presenta e quale impatto abbia; alcuni ne danno una definizione diretta ma non sempre ne identificano in modo chiaro gli elementi costitutivi; altri eguagliano il conflitto a differenza di opinioni, a comportamenti ostili, antagonisti o a emozioni quali ansia, gelosia, frustrazione, rabbia; altri ancora lo vedono come una combinazione di tutti questi elementi.

È lo studioso Fink (1968) che, quaranta anni fa, fornisce una visione del problema ad oggi ancora attuale:

The resulting terminological and conceptual confusion may simply reflect that scientific knowledge about conflict has not yet moved to a level of analytical precision superior to that of common sense knowledge. But it may also constitute an impediment to scientific communication and to the advance of knowledge which such communication is supposed to facilitate. Terminological diversity can mask conceptual unity, or it can reflect an underlying conceptual difficulty. Conceptual diversity may reflect divergent aims, divergent assumptions, or divergent actual bases for theory construction, which can be obscured by the use of similar terminology...it seems obvious that a consistent language for discussing conflict phenomena is desirable. Such a language can only be developed within a unified conceptual framework for dealing with conflict in general.

Nel 1971 O'Connell, rivisitando lo stato dell'arte e delle ricerche fatte sul conflitto all'interno delle organizzazioni, conclude che:

definitions of conflict have been either ignored or stated in exceedingly vague terms. Such vagueness makes comparison of different research difficult. Efforts to develop a comprehensive typology of lateral conflict, while necessary, cannot be substituted for strivings to develop rigorous conceptual and operational definitions of conflict and its associated key variables.

La difficoltà "terminologica" del fenomeno nasce anche dall'eterogeneità delle discipline che si sono occupate del tema nel corso degli anni come antropologia, psicologia, sociologia, scienze politiche, comportamento organizzativo, economia e diritto.

Conflict is a phenomenon studied primarily by sociologists, psychologists, psychiatrists, economists and political scien-

tists. In their studies these professionals have employed the best analytical and conceptual techniques within their own fields and have borrowed from others (Steele, 1976).

In questo ampio campo di studi rientrano moltissime definizioni di conflitto fornite negli anni da autori di differenti discipline e scuole di pensiero e vi sono notevoli divergenze rispetto all'individuazione degli elementi qualificanti del fenomeno pur riconoscendo che i diversi filoni storici di pensiero mirano in genere ad una riducibilità del conflitto, ad una sua auspicabile e possibile eliminazione.

1.2. La multidisciplinarietà del tema

L'evoluzione storica dell'idea di conflitto parte dal pensiero sociologico americano. Infatti, già nell'ottocento, la sociologia americana si diffonde con l'intento di migliorare la società e a tale aspirazione si rifanno Giddings (1932) e Veblen (1899) che pongono il conflitto al centro delle loro teorie.

È Cooley (1918) l'autore di una proposta di analisi più compiuta: riferisce del conflitto e della cooperazione come parti di un identico processo.

Il sociologo Parsons nel 1937 esprime l'equivalenza conflitto/disfunzione: il fenomeno è inteso come disturbo dell'equilibrio e dell'integrazione sociale, non ha, perciò, funzioni positive.

Non si tratta del pensiero di un singolo autore, ma di una prospettiva tipica dell'epoca dato che la sua teoria trova supporto in sociologi come Mayo (1945), interessato all'equilibrio di una società "sana" e Thompson (1960) che riflette una preoccupazione popolare legata allo stereotipo che "peace is good and conflict bad". Quest'ultimo

identifica il conflitto come “that behaviour by organization members which is expended in opposition to other members”. La tipologia analizzata dallo studioso è legata ai sentimenti di frustrazione e di privazione generati dall’allocazione amministrativa e dalla divisione del lavoro. Il conflitto è, quindi, anche l’indicatore dell’insoddisfazione presente all’interno di una relazione, un segnale di stress nella relazione diretta tra le persone o derivante da dinamiche esterne alla relazione tra individui coinvolti direttamente nella disputa.

In ambito psicologico, invece, uno dei principali approcci storici allo studio del conflitto è quello di French (1939) che, in un saggio sulla democrazia statunitense e sul dibattito politico pubblico dal titolo *Social Conflict and Psychic Conflict*, amplia la visione Marxiana che individua, nella disuguaglianza rispetto alla proprietà e al potere, l’origine prima di ogni conflitto sociale e vede, nella lotta e nella contrapposizione istituzionalizzata, l’unica via per il superamento dell’alienazione e della conflittualità stessa. Egli afferma che, sebbene una divisione in classi conflittuali della società possa essere utile a comprenderne fenomeni e a fornirne una corretta interpretazione, non è possibile concepire il conflitto solo come lotta di interessi in quanto molti suoi aspetti non possono essere ricondotti ad una mera divergenza di interessi e bisogni sociali. Ne sono un esempio lampante quegli individui che, sebbene abbiano interessi coincidenti con una classe sociale, parteggiano per un’altra per motivi psicologici o culturali. French (1939) introduce, perciò, il concetto di conflitto psichico come insieme di disordini mentali dovuti a processi neurologici consci o inconsci degli esseri umani e come componente fondamentale del conflitto sociale.

Sul versante economico, l’economista Dubin (1960), applicando il concetto di conflitto sul versante delle relazioni industriali/sindacali, lo considera come:

the actual or threatened use of force in any continuing social relationship,

un insieme, cioè, di sentimenti di frustrazione che danno vita ad azioni di forza e di aggressione. L'autore riconosce che nella realtà dell'epoca il conflitto è una caratteristica intrinseca dei processi sociali di vita reale ma gli individui hanno l'attitudine ad allontanarlo e ad evitarlo data la sua funzione distruttiva e le sue conseguenze dannose.

Nel 1969, un altro economista, Assael, definisce il conflitto tra organizzazioni come

an inevitable outgrowth of functional interdependence and of scarcity of resources,

dipendente da forze stabilizzanti interne all'organizzazione e da esigenze di adattamento all'ambiente esterno. È questa una delle prime definizioni che include chiaramente una delle variabili ritenute fondamentali per lo sviluppo di una situazione conflittuale: la scarsità delle risorse disponibili.

Il termine conflitto è stato utilizzato, dunque, in modi differenti dalle diverse discipline e classificato in base a fattori quali: 1) forme e tipologie che esso può assumere (psichico, razziale, etnico, religioso, politico, sociale, culturale); 2) differenti livelli di analisi (individuale, di gruppo, organizzativo, tra Stati, nazioni e coalizioni politiche); 3) diversi contesti ambientali in cui si manifesta (ospedali, agenzie governative, istituzioni scolastiche, università, famiglia).

Sul versante della letteratura organizzativa, i diversi contributi in merito al conflitto tendono anche essi ad una forte frammentazione del concetto.

Perciò, per semplicità di esposizione, in questo lavoro si riconduce tale disomogeneità a due orientamenti più

generali. Il primo, in accordo con Isolabella (1997), è definito “orientamento al significato” e rispecchia l’immagine comune del conflitto come situazione relazionale in cui una parte ostacola l’altra a causa dell’incompatibilità degli obiettivi perseguiti. Il secondo, sviluppato in origine da Pondy (1967), denominato “orientamento al processo”, definisce il conflitto indirettamente descrivendo i suoi antecedenti e le sue conseguenze ma non specificandone precisamente il significato.

Gli orientamenti allo studio del conflitto

2.1. L'orientamento al significato

2.1.1. *Gli studi di matrice classica*

La letteratura storica, che si ritiene segua questo orientamento, ha la tendenza a “condannare” il conflitto, a considerarlo come uno stato patologico da curare, un nemico che infetta il funzionamento di un gruppo e la performance di un'organizzazione (De Dreu e Van De Vliert, 1997). Nell'orientamento al significato rientrano le definizioni di conflitto fornite negli anni dagli autori delle diverse “teorie organizzative”.

I pionieri dello studio del comportamento all'interno delle organizzazioni, nonché fondatori della “scuola classica”, Fayol (1961) e Taylor (1967), ritengono che l'organizzazione funzionale debba reprimere attivamente il conflitto al suo interno. Lo eguagliano a fenomeno che intacca le risorse e l'efficienza delle organizzazioni. La condizione ideale è quella di totale assenza di conflitto tra i membri (Taylor, 1967; Urwick, 1943) che si ottiene quando un'organizzazione progetta le proprie regole, procedure e strutture allo scopo preciso di prevenirne l'insorgenza e di mantenere l'ordine perfetto (Hodge e Anthony, 1991).

Thompson (1960), invece, applica il concetto di conflitto a quello di gerarchia di Weber (1922). L'autore fornisce una definizione, di natura sociologica, ereditata da Walton e Dutton (1969) secondo la quale le relazioni tra i membri di un'organizzazione possono essere viste come un sistema generale di conflitto causato e perpetuato da lotte di potere, da competizione tra dipartimenti, da problemi legati alla rigidità dei livelli gerarchici e dei processi produttivi. In accordo con Walton e Dutton (1969), Thompson vede il conflitto organizzativo come lo sviluppo delle interazioni tra i principali sistemi di comportamento nelle organizzazioni: quello di autorità, di status, di specializzazione (che governa l'interdipendenza tecnica) e di comunicazione.

Questa visione degli autori classici organizzativi segue parallelamente, ma con assunti profondamente diversi, quella degli studiosi di comportamento individuale che analizzano le teorie sulle tensioni. Questi ultimi danno un valore positivo alla tensione, la quale, se è normale, accettabile e addirittura desiderabile (Allport, 1953) fa sì che anche il conflitto, fonte stessa della tensione, sia normale, accettabile e addirittura desiderabile.

Questo filone di studi, però, non influenza la visione della successiva "scuola delle relazioni umane", comparso tra gli anni '30 e '40. Non diversamente da quella classica, si concepisce il conflitto come un fenomeno negativo, una patologia da curare attraverso sistemi adeguati di gestione. La differenza principale tra i due orientamenti si colloca a livello delle strategie utilizzate per controllarlo. I teorici delle relazioni umane ritengono che l'impiego di strumenti sociali possa consentire di sviluppare nell'organizzazione una rete capace di accrescere la soddisfazione e la produttività dei suoi membri attraverso la cooperazione e il sostegno. Come gli autori della scuola classica, però, anche qui il conflitto è considerato un fe-

nomeno patologico da curare attraverso sistemi adeguati di gestione.

Dalla scuola interazionista, sorta attorno alla metà degli anni '50, viene il riconoscimento dell'inevitabilità del conflitto. Coser (1956) lo concepisce come mezzo attraverso il quale singoli e gruppi possono verificare, valutare, individuare o migliorare le relazioni organizzative per essi rilevanti. Le situazioni conflittuali consentono ai singoli membri dell'organizzazione di valutare con precisione gli equilibri di potere, le alleanze, le divisioni e le priorità organizzative. L'autore enuncia una teoria sul fenomeno e ne avvalora la funzione connettiva nei rapporti relazionali, quella produttiva per incrementare le performances organizzative e quella di mantenimento dell'equilibrio all'interno delle interazioni sociali. Si osserva, inoltre, come la quasi totalità degli individui facenti parte di un'organizzazione viva come frustrazione la mancanza di responsabilità, l'assenza di possibilità di carriera o la scarsità di incentivi economici. Ci si accorge che la maggioranza delle persone entra in conflitto con i colleghi rispetto a differenze personali, a divergenze di opinione su tematiche lavorative, a problemi di carriera e a molte altre questioni. Anche a livello di management, la scelta delle politiche organizzative tende a determinare conflitto per la presenza di opinioni divergenti su temi quali prezzi, introduzione di nuovi prodotti, ampiezza della spesa pubblicitaria, opzione tra crescita del mercato e miglioramento del servizio offerto alla base clienti, possibilità di fare acquisizioni o di essere acquisiti. Il conflitto è inequivocabilmente presente anche tra settori diversi dell'organizzazione. Per tutti questi motivi non è possibile considerarlo come un processo eliminabile.

Le conseguenze del conflitto, perciò, non sono sempre negative (Brown, 1991; Coser, 1956; Deutsch, 1969; Lawrence e Lorsch, 1967; March e Simon, 1958).

Merton (1957) sottolinea che l'esistenza di disfunzioni specifiche mette in crisi lo status quo e inserisce elementi di creatività nel sistema, a patto che il conflitto, che inevitabilmente ne deriva, sia adeguatamente sfruttato per originare forme di adattamento che non siano semplice risposta passiva all'ambiente ma vera e propria proazione.

Il conflitto è un aspetto ineliminabile della vita organizzativa, non va soffocato costringendo il singolo soggetto a conformarsi ai valori organizzativi alla base dello status quo. Lo stesso va considerato come una risorsa per innescare uno sviluppo organizzativo in direzione del maggiore benessere delle persone che compongono l'organizzazione, facendo emergere e gestendo i bisogni reciprocamente soddisfatti su cui si fondano le relazioni collusive.

Dopo Coser (1956) e Merton (1957), un altro importante studioso di organizzazione che attribuisce una valenza positiva al conflitto è Litterer (1965). Questi testimonia che il conflitto è generalmente condannato in quanto considerato:

a type of behaviour which occurs when two or more parties are in opposition or in battle as a result of a perceived relative deprivation from the activities of or interacting with another person or group.

Ma la consapevolezza dei suoi effetti positivi nasce dal riconoscimento che sia una variabile in grado di essere gestita per minimizzarne le conseguenze disfunzionali e massimizzarne le produttive. Il conflitto, infatti, "energizes people to activity" ed è promotore di innovazione e cambiamento. Litterer (1965) individua, inoltre, alcune tipologie di situazioni conflittuali che hanno, a suo parere, una connotazione sufficientemente oggettiva, che prescinde dagli attori, dalla loro abilità e dal loro carattere.

Interessante è la definizione di Pondy (1966), uno dei principali studiosi del conflitto, che afferma:

conflict is a concept of many meanings. It is quite legitimate to think of conflict as interpersonal hostility; but it is equally legitimate to think of it as disagreement or perception of disagreement between two persons on some choice or preference; or as the inability to resolve such disagreements; or merely as incompatibilities among several formally defined jobs.

Anche per Pondy, così come per Coser (1956), il conflitto è concepito come una variabile organizzativa, sociale, cognitiva, politica e strutturale. Ma l'aspetto rilevante è che l'autore introduce uno degli elementi chiave del conflitto, l'incompatibilità degli obiettivi, che sarà ripreso in molte delle definizioni degli autori successivi.

Kreisberg (1973) avvalorava il concetto di incompatibilità dei fini definendo il conflitto

as a relationship between two or more parties who...believe they have incompatible goals,

mentre Deutsch (1973) lo eguaglia al concetto di competizione come opposizione negli scopi dei soggetti interdipendenti tale che la probabilità di conseguimento dello scopo per uno, decresce all'aumentare della probabilità degli altri.

Lourenco e Glidewell (1975) analizzano il conflitto come lotta tra interessi organizzativi ed individuali nel conseguimento degli obiettivi e Hunger e Stern (1976) riprendono la definizione di Thomas (1976) secondo la quale:

conflict is a pervasive phenomenon both within and between groups as well as organizations. It is conceived as a process

which begins when one party perceives that some of its concerns have been or are about to be frustrated by another party.

Hunger e Stern (1976) concepiscono il fenomeno come una serie di eventi legati a sentimenti di frustrazione, tuttavia non gli attribuiscono una valenza negativa:

conflict is an opponent - centred episode or series of episodes based upon incompatibility of goals, aims, or values... although conflict is no longer considered to be necessarily dysfunctional to organizations or groups.

2.1.2. *Gli studi di matrice sistemica*

La definizione di conflitto procede pari passo con i cambiamenti che si sviluppano nelle organizzazioni caratterizzate sempre meno da modelli burocratici e sempre più da quelli di “adhocracy” (Drucker, 1988; Peters e Waterman, 1982) concepiti come “sistemi” di relazioni interne ed esterne. Le organizzazioni acquisiscono strutture sempre più flessibili e più dominate da task forces, project teams e gruppi di lavoro; entità che rispondono meglio ai cambiamenti nelle strategie, nei mercati e nella tecnologia. Come afferma Mintzberg (1979) l’adocrazia implica conflitto:

where specialists from different professions must work together on multidisciplinary teams, and where, owing to the organic nature of the structure, the political games that result are played without rules.

Di particolare interesse teorico è il capitolo della letteratura tradizionale di matrice psico - sociologica e funzionalista sui gruppi, il quale si concentra proprio sulle varie fonti di imperfezione nella formazione delle aspettative