

a nthropologica

ANNUARIO
DI STUDI
FILOSOFICI | 2017

RIPARAZIONE O RADICALIZZAZIONE? ABITARE IL CONFLITTO IN UNA PROSPETTIVA GENERATIVA

A CURA DI
GIOVANNI GRANDI

EDIZIONI MEUDON

anthropologica



ANNUARIO DI STUDI FILOSOFICI
DELL'ISTITUTO JACQUES MARITAIN

| DIRETTO DA

Giovanni **GRANDI** e Luca **GRION**

| COMITATO DI DIREZIONE

Andrea **AGUTI**, Luca **ALICI**, Francesco **LONGO**, Fabio **MACIOCE**, Fabio **MAZZOCCHIO**,
Simone **GRIGOLETTO**, Alberto **PERATONER**, Leopoldo **SANDONÀ**, Francesca **SIMEONI**,
Gian Paolo **TERRAVECCHIA**, Pierpaolo **TRIANI**

| SEGRETERIA DI REDAZIONE

Stefano **MENTIL**, Francesca **ZACCARON**

| COMITATO SCIENTIFICO

Rafael **ALVIRA** (Università di Navarra); Enrico **BERTI** (Università di Padova);
Calogero **CALTAGIRONE** (Università di Roma-LUMSA);
Giacomo **CANOBBIO** (Facoltà Teologica dell'Italia settentrionale); Carla **CANULLO** (Università di Macerata);
Gennaro **CURCIO** (Istituto Teologico di Basilicata); Antonio **DA RE** (Università di Padova);
Gabriele **DE ANNA** (Università di Udine); Mario **DE CARO** (Università di Roma Tre);
Giuseppina **DE SIMONE** (Pontificia Fac. Teologica dell'Italia Meridionale);
Fiorenzo **FACCHINI** (Università di Bologna); Andrea **FAVARO** (Università di Padova);
Maurizio **GIROLAMI** (Facoltà Teologica del Triveneto); Piergiorgio **GRASSI** (Università di Urbino);
Gorazd **KOCIJANČIČ** (Lubiana); Markus **KRIENKE** (Facoltà Teologica di Lugano);
Andrea **LAVAZZA** (Centro Universitario Internazionale di Arezzo); Franco **MIANO** (Università di Roma-
TorVergata); Marco **OLIVETTI** (Università di Foggia); Paolo **PAGANI** (Università di Venezia);
Donatella **PAGLIACCI** (Università di Macerata); Gianluigi **PASQUALE** (Pontificia Università Lateranense);
Antonio **PETAGINE** (Università Pontificia della Santa Croce - Roma);
Gaetano **PICCOLO** (Pontificia Università Gregoriana); Roger **POUIVET** (Università di Nancy 2);
Roberto **PRESILLA** (Pontificia Università Gregoriana); Vittorio **POSSENTI** (Università di Venezia);
Edmund **RUNGGALDIER** (Università di Innsbruck); Luciano **SESTA** (Università di Palermo);
Giuseppe **TOGNON** (Università di Roma-LUMSA); Matteo **TRUFFELLI** (Università di Parma);
Carmelo **VIGNA** (Università di Venezia); Susy **ZANARDO** (Università Europea di Roma)

| DIRETTORE RESPONSABILE

Andrea **DESSARDO**

Registrazione presso il tribunale di Trieste n. 1258 del 16 ottobre 2012

anthropologica
ANNUARIO
DI STUDI
FILOSOFICI | 2017

RIPARAZIONE O RADICALIZZAZIONE?

ABITARE IL CONFLITTO
IN UNA PROSPETTIVA GENERATIVA

A CURA DI
GIOVANNI GRANDI

EDIZIONI **M**EUDON

Questo volume è stato pubblicato con il sostegno
della Regione Friuli Venezia Giulia,
del Progetto Culturale della CEI - Fondi 8x1000 della Chiesa Cattolica,
della Fondazione Centro Studi Filosofici di Gallarate
e della Fondazione Friuli

Gli scritti proposti per la pubblicazione sono *peer reviewed*

© 2018 Edizioni Meudon
Istituto Jacques Maritain
Via San Francesco, 58
34133 - Trieste (TS)
www.edizionimeudon.eu
segreteria@maritain.eu
tel. +39.040.365017 - fax +39.040.364409

È vietata la riproduzione, anche parziale, non autorizzata con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche a uso interno o didattico. L'illecito sarà penalmente perseguibile a norma dell'art. 171 della legge n. 633 del 22.04.1941.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems without permission in writing from the publisher, except by a reviewer who may quote brief passages in a review.

Stampa a cura di F&G Prontostampa - Trieste
Progetto grafico e copertina a cura di Piero Pausin

ISBN 978-88-97497-24-0 ISSN 2239 - 6160

INDICE

Giovanni Grandi
Riparazione o radicalizzazione? Abitare il conflitto in una prospettiva generativa 9

1 | RIFLESSIONI DI CORNICE

Giovanni Grandi
*Il discorso sul conflitto nel tempo della radicalizzazione.
Sull'innovazione delle categorie interpretative tra visioni teoriche e analisi di pratiche* 19

Simone Grigoletto
In cerca di un nemico. La dimensione morale del conflitto 57

Francesca Simeoni
Socrate, quando il conflitto diventa via di sapienza 73

Gian Piero Turchi, Chiara Maggiore
Il dialogo diverso. Quando "riparativo" equivale a "generativo" 87

2 | APPROFONDIMENTI ANALITICI

Alberto Pellai
Il conflitto tra genitori e figli 105

Gabriele Gabrielli
I conflitti tra capi e collaboratori. La ricerca di nuovi percorsi organizzativi per gestirli 117

Francesco Stoppa
Conflitto e umanizzazione 139

Bernardo Venturi
I conflitti globali tra vincitori e vinti 155

Luca Alici <i>Il (non) conflitto degli "io" e la fatica di essere (un) "sé". Social network e disordine delle identità</i>	165
Guido Bertagna <i>Una faglia nell'esistente. Un cammino di giustizia riparativa e il cinema di Jean-Pierre e Luc Dardenne</i>	179
3 ESPERIENZE	
Fiorenzo De Molli e Silvia Landra <i>La radicalizzazione di un conflitto urbano e il processo di guarigione possibile</i>	195
Luigi Vittorio Berliri <i>Riparazione, disabilità e comunità. Un trinomio possibile?</i>	209
Franco Vaccari <i>L'approccio al conflitto nella World House di Rondine Cittadella della Pace</i>	229
Giorgio Tintino <i>Educazione, gioco e conflitto. L'esperienza della Fondazione Lavoroperlapersona</i>	245
Abstract	257
Profili degli Autori	269
Indice dei nomi	275

I CONFLITTI TRA CAPI E COLLABORATORI

LA RICERCA DI NUOVI PERCORSI ORGANIZZATIVI PER GESTIRLI

GABRIELE GABRIELLI

1 | I CONFLITTI NELLA PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA

Il conflitto alberga da sempre nella vita organizzativa. Tutti ne abbiamo fatto esperienza cogliendone la sua natura ineliminabile e per questo, a ragione, può essere considerato un “universale antropologico” che attraversa i luoghi del vivere umano nel tempo, segnando – com’è il caso di conflitti straordinari per portata e violenza – il corso della storia. Se guardiamo alle imprese, e più in generale alle organizzazioni che nascono per coordinare gli sforzi di più persone al fine di perseguire uno o molteplici scopi, viene facile immaginarle come particolari incubatori di conflitti di diversa natura: con noi stessi, dentro o fuori il *team* in cui lavoriamo, fra gruppi e cordate che seguono un *leader*, fra culture, fra organizzazioni. I conflitti infatti nascono e si sviluppano a diversi livelli (micro, meso, macro), possono essere distinti per dimensioni, intensità e durata, proponendosi come oggetto possibile di analisi differenziate per prospettive e punti di vista¹.

La letteratura organizzativa e manageriale, malgrado la diversità degli approcci disponibili e gli esiti non sempre univoci cui giungono le ricerche e gli studi empirici, è concorde nel definire il conflitto come «quel processo per cui una parte percepisce che i propri interessi sono ostacolati o influenzati negativamente da un’altra parte»². Una definizione che ci restituisce appieno l’immagine del conflitto come luogo dei desideri e delle pulsioni che dirigono il comportamento umano, sollecitando l’elaborazione di strategie ritenute funzionali per la loro realizzazione (per esempio, il desiderio di essere promossi in una posizione

¹. Cfr. H. L. Tosi, M. Pilati, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano 2008².

². Cfr. J. A. Wall, R. R. Callister, *Conflict and Its Management*, in “Journal of Management”, 1995, 3, pp. 513-517.

di maggiore responsabilità cui si aspira da tempo). In effetti nel terreno in cui il conflitto cresce, si consuma l'esperienza della delusione per un mancato riconoscimento che rende utopico, quindi irreali, il nostro sogno, esponendoci nel contempo alla ciclopica e insopportabile fatica di dover giustificare l'insuccesso nei riguardi di chi ci è vicino (al lavoro, in famiglia, con gli amici). È un terreno accidentato dove crescono le sterpaglie della stizza, della vendetta, dell'ira verso se stessi e gli altri.

A chi addossare la croce di un esito inaspettato e che consideriamo fallimentare? Chi sarà il nostro Cireneo? Il conflitto, come esperienza del desiderio negato e respinto, volge così il proprio sguardo verso chi invece ce l'ha fatta, schiudendo l'orizzonte smisurato del paragone che dilata la nostra ferita allontanandone i lembi, insieme alla speranza e ai tempi di una sua ricucitura. Il confronto con i nostri pari ci spinge a ricercare un incerto quanto fragile effetto lenitivo del dolore che proviamo nel denigrare il successo del collega del quale siamo pronti a smorzare capacità e meriti («è una persona di poco valore, si è guadagnato la benevolenza del capo a forza di dire sempre sì a tutto, un prezzo troppo caro per me»). In questo modo il conflitto diventa una culla che abbraccia e coltiva l'invidia, «passione che insorge solo tra simili e in situazioni di commensurabilità»³, che ci sollecita a guardare l'altro con le lenti deformanti della concorrenza trasformandolo in rivale e poi nemico. Una spirale il cui movimento incontrollabile fa diventare il nostro vicino la persona con cui lottare nell'arena competitiva perché potrebbe usurparci dei nostri diritti, sottraendo alla nostra disponibilità le risorse limitate, ma necessarie, per soddisfare i desideri alla cui realizzazione tendiamo. Una situazione che di certo non sarà ammirata né tanto meno desiderata dagli altri, togliendoci perciò la possibilità di ogni loro attenzione e considerazione⁴.

«Perché l'azienda ha preferito l'altro e non me? Perché il mio capo ha adottato un comportamento così ingiusto nei miei confronti? Come posso rimettere a fuoco l'attenzione degli altri su questa situazione e su di me ripianando il torto subito?». Queste domande accompagnano spesso l'insorgenza e l'acuirsi dei conflitti dentro le organizzazioni. Non dobbiamo dimenticare infatti che la vita organizzativa è anche il regno delle «percezioni di equità» che sollecitano, guidano e rafforzano i comportamenti degli individui agendo sulla loro motivazione, im-

³ Cfr. E. Pulcini, *Invidia*, Il Mulino, Bologna 2011, p. 81.

⁴ Per queste ragioni Elena Pulcini argomenta l'inconsistenza della tesi sviluppata dalla tradizione liberale secondo cui l'individuo è forte nella sua autonomia e razionalità. Piuttosto l'uomo «è anche un essere fragile e pieno di mancanze, che ha bisogno degli altri per formare la propria identità; e che vive costantemente sotto lo sguardo degli altri, da cui aspetta la conferma del proprio essere e del proprio valore (sia essa meritata o immeritata)». *Ivi*, p. 70.

pegno e soddisfazione. Proprio per questa loro dote i conflitti (materiali, culturali, cognitivi, emotivi ecc.), negli studi e nella pratica organizzativa, appaiono estremamente complessi da indagare. Risulta assai difficile infatti isolarne gli “antecedenti” e spiegare il variegato combinarsi delle molteplici variabili di diversa natura che li fanno nascere, sviluppare e perpetuare nei contesti organizzativi intessuti dal filo delle loro dinamiche evolutive. Così come è compito arduo districarsi tra la varietà possibile dei conflitti che, grazie ai progressi degli studi teorici ed empirici, cerchiamo di addomesticare con concettualizzazioni utili a facilitarne la comprensione per renderli “funzionali” al benessere e alla buona *performance* dell’organizzazione stessa.

2 | LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: UNALENTE PER AFFRONTARE IL TEMA DEI CONFLITTI

Non bisogna dimenticare, del resto, che nel territorio dell’organizzazione e del management è quella della *performance* la prospettiva che prevale nell’interpretare i fenomeni, perché utile a suggerire gli indirizzi più efficienti ed efficaci per l’agire organizzativo. Dunque, un approccio pragmatico che guarda al conflitto e alle sue dinamiche con la tensione propria di chi ricerca le condizioni che soddisfino l’esigenza insaziabile di buone *performance* organizzative, misurabili «attraverso parametri quali il fatturato, la quota di mercato, la redditività, la produttività, i costi, gli sprechi, i resi, il contenzioso, le ore di sciopero, le assenze, l’immagine, la *reputation* e il clima organizzativo»⁵. Un punto di vista che si è fatto largo tra le diverse scuole di pensiero sviluppatesi – nell’arco dell’ultimo Secolo – nell’ambito degli studi organizzativi e della pratica manageriale, sintetizzabili in tre diversi filoni⁶.

Il primo, denominato tradizionale, trova il terreno fertile per il suo successo nella teoria e nella pratica dell’Organizzazione Scientifica del Lavoro sviluppatesi negli anni Trenta e Quaranta del Secolo scorso. Secondo questo punto di vista il conflitto è sempre negativo e va evitato, perché considerato una minaccia che turba il buon funzionamento meccanico di un’organizzazione pensata scientificamente per essere armonica e massimamente produttiva. I conflitti minerebbero così – come una polvere sottile e fastidiosa – gli ingranaggi di un’organizzazione

⁵ Cfr. H. L. Tosi, M. Pilati, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano 2008², p. 206.

⁶ Cfr. S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson, New Jersey 2011, p.14.

pensata come un orologio e per questo «devono essere risolti immediatamente, ma soprattutto evitati»⁷.

Successivamente, grazie alla nuova prospettiva portata avanti dagli studi organizzativi riconducibili alla Scuola delle Relazioni Umane, vengono poste le basi per guardare al conflitto anche come componente fisiologica e talora positiva della vita organizzativa, dovendosene per questi motivi accettare l'esistenza e studiarne le complesse dinamiche. Un pensiero dunque più accogliente del conflitto viene portato alle estreme conseguenze – negli anni Sessanta e Settanta – dalla prospettiva interazionista, secondo la quale il conflitto è addirittura necessario e quando non c'è va sollecitato e generato per ricercare *performance* efficaci.

Negli ultimi decenni, infine, si è giunti ad un diverso e più realista approccio verso il conflitto, secondo il quale organizzazioni e management, più che concentrare gli sforzi a incoraggiare o disincentivare il conflitto, dovrebbero piuttosto focalizzare la loro attenzione nel costruire un'adeguata cultura organizzativa di "gestione del conflitto" (*conflict management*), nella convinzione che i conflitti siano naturali, inevitabili e positivi. Si tratta di valorizzare così i benefici associabili a un'idea pragmatica dei conflitti che, nell'accettare positivamente la loro ineluttabilità esistenziale dentro imprese e organizzazioni, cerca la via o piuttosto i percorsi e le relative condizioni psico-socio-organizzative per esaltare la generatività dei cosiddetti "conflitti funzionali", quelli cioè che soddisfano gli interessi dell'organizzazione⁸, producendo ricadute positive, in termini di comportamenti organizzativi e tramite questi ultimi, sulla *performance* organizzativa; tali conflitti da un'autorevole letteratura sono anche definiti "costruttivi" o "cooperativi"⁹. In questo modo l'interesse delle organizzazioni diventa duplice: da un lato, studiosi e manager indirizzano la ricerca operativa a comprendere quali siano i comportamenti umani nell'organizzazione cui sono correlate *performance* superiori, individuando nel contempo anche le aree di lavoro da osservare e presidiare con maggiore cura; dall'altro, si traduce in un approccio che sposta "produttivamente" l'attenzione di studiosi e manager verso la comprensione del "processo" attraverso cui il conflitto prende forma per preparare strutture, team e persone a prevenirlo e gestirlo, in modo che le sue implicazioni possano risultare benefiche per l'organizzazione.

⁷ Cfr. Tosi, Pilati, *Comportamento organizzativo*, p. 205.

⁸ Cfr. R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano 2004.

⁹ Cfr. D. Tjosvold, *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*, Lexington Books, New York 1993.

3 | COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E CONFLITTI INTERPERSONALI

Nel tempo è cresciuta rapidamente la consapevolezza tra coloro che guidano imprese e organizzazioni (*leader, executive e manager*), che per realizzare *performance* corrispondenti alle attese sempre più *incontenibili* di *shareholders* e mercati occorre spingersi ben oltre ciò che i collaboratori dovrebbero assicurare rispettando i compiti e i doveri prescritti dal ruolo loro assegnato. Incombe sul management una sfida straordinaria: riuscire a travalicare il confine che c'è tra la zona che consente di realizzare *performance* "ordinarie" e quella che permette di conseguire *performance* "extra-ordinarie". È il confine che marca la differenza tra imprese che possono contare su elevati livelli di *engagement* delle persone e imprese che invece non dispongono di questa energia. Non c'è oggi, forse, termine più usato nel campo delle pratiche manageriali di quello di *engagement*. Se ne fa ricorso, per esempio, per riferirsi genericamente alla motivazione dei collaboratori, ma vi si ricorre anche quando si vuole sottolineare l'atteggiamento e i sentimenti che i clienti possono avere nei riguardi dell'impresa e del *brand*. In generale, comunque, quando si usa *engagement* si intende evocare il particolare stato d'animo di chi si sente preso, quasi travolto, dalla passione verso qualcuno o verso qualcosa. In ambito lavorativo¹⁰, possiamo definire l'*engagement* come quel complesso costruito che afferra un particolare stato dei collaboratori che consente loro di coinvolgersi attivamente e con passione nella vita dell'organizzazione, situazione capace di attivare anche comportamenti discrezionali *extra-role* che vanno oltre quelli *in-role*, ossia richiesti dalla specifica *task performance*¹¹. Un collaboratore *engaged*, in altre parole, è così disponibile a mettere in campo spontaneamente comportamenti fuori del normale e del dovuto, non contemplati o comunque non attesi e per nulla scontati all'interno della relazione di scambio di natura prevalentemente economicistica, com'è per lo più pensata quella sottostante il rapporto di lavoro. Sono i comportamenti "gratuiti" che la letteratura e la pratica manageriale chiamano di cittadinanza organizzativa (*organizational citizenship behavior*) cui sono correlate dimensioni importanti come l'impegno e gli atteggiamenti di cura (*caring*). Questi comportamenti, insieme a quelli – di altra natura – individuati rispettivamente con il termine *task behavior (in-role behavior)* e *counterproductive behavior* riassunti nella tavola, influenzano fortemente la *performance* complessiva

¹⁰. Cfr. G. Gabrielli, *Engagement: una Miniera Nascosta di Produttività. Cosa possono fare le Imprese e i Manager?*, in "Leadership & Management", 2017 (disponibile on line all'indirizzo: <https://www.leadership-managementmagazine.com>).

¹¹. Cfr. D. Katz, *The motivational basis of organizational behavior*, in "Behavioral Science", 1964, 9, pp. 131-133.

dell'organizzazione. È evidente allora quanto sia importante comprendere ciò che può favorire l'attivazione di comportamenti di cittadinanza organizzativa e quali siano le condizioni che ne permettono il loro prevalere e diffondersi all'interno delle complesse dinamiche che presiedono all'esplicarsi del comportamento umano nelle organizzazioni. Ma l'interesse pratico (e non solo teorico) verso queste dinamiche si rafforza, per gli obiettivi di questa riflessione, laddove si consideri che bassi livelli di disponibilità di comportamenti di cittadinanza organizzativa sono correlati ad un più alto livello di presenza di conflitti interpersonali nel lavoro¹² che producono – rendendo “tossico” l'ambiente di lavoro – stress non funzionale al perseguimento degli interessi dell'organizzazione¹³.

COMPORAMENTI	DESCRIZIONE	RIFERIMENTI
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Comportamenti discrezionali, non richiesti formalmente dal <i>job</i> o dai sistemi di ricompensa, che vengono spontaneamente attivati dal collaboratore e che producono benessere organizzativo influenzando positivamente la <i>performance</i>	Bateman & Organ, 1983
<i>In-Role Behavior (IRB)</i>	Comportamenti richiesti da doveri formali previsti dal <i>job</i> assegnato al collaboratore e specifici della <i>task performance</i> attesa	Katz, 1964 O'Reilly & Chatman, 1986
<i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i>	Comportamenti di collaboratori che intenzionalmente violano le regole dell'organizzazione mettendo a repentaglio il suo benessere e/o quello dei suoi membri	Robinson & Bennet, 1995

¹² Cfr. B. Kabanoff, *Equity, equality, power, and conflict*, “Academy of Management Review”, 1991, 16 (2), pp. 416-441; P. E. Spector, S. Fox, *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, APA Books, Washington, DC 2005; J. Kaur, *Organizational Citizenship Behaviors: Managing Interpersonal Conflict at Workplace*, in “The IUP Journal of Organizational Behavior”, 2014, XIII, 4, pp. 19-38.

¹³ È in quest'ambito che diventa importante per il management comprendere, come testimoniano le numerose ricerche empiriche sul punto, quali siano i principali “antecedenti” dell'attivazione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa individuati in quattro categorie: le *caratteristiche individuali* dei collaboratori, i compiti e le responsabilità dei *ruoli*, le caratteristiche dell'*organizzazione* e i comportamenti dei *leader*. Cfr. E. M. Eatough, *Understanding the Relationships Between Interpersonal Conflict at Work, Perceived Control, Coping, and Employee Well-Being*, Graduate School Thesis and Dissertations, Scholar Commons, University of South Florida 2010.

4 | LA GESTIONE DEL CONFLITTO: UNO SPAZIO PER ACCRESCERE CONSAPEVOLEZZA MANAGERIALE E GENERARE INTERVENTI

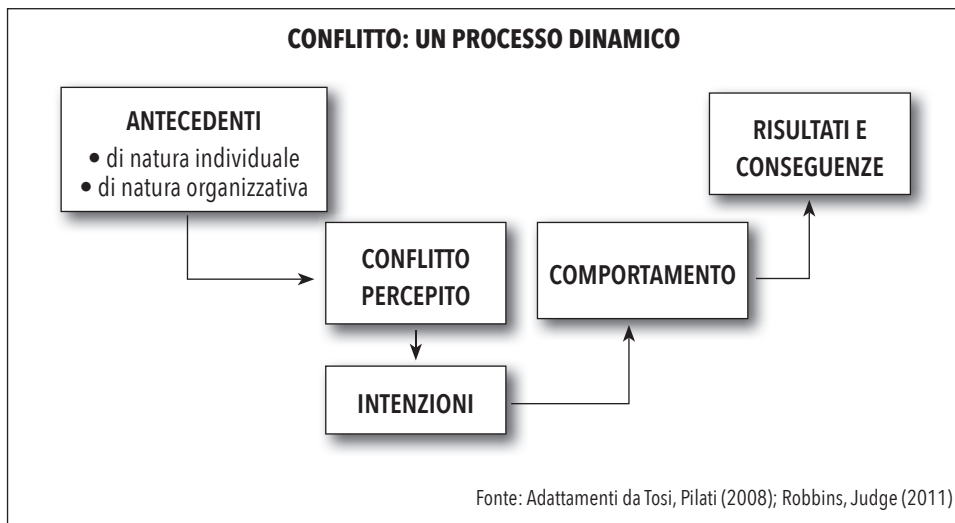
Accettata l'idea che i conflitti (ed in particolare i conflitti interpersonali) sono naturali e anche, laddove gestiti, generativi, oggi nelle imprese e nelle organizzazioni si va diffondendo un approccio (e le relative concettualizzazioni) che ha l'obiettivo di studiare lo sviluppo di una cultura positiva del conflitto che ne colga il significato di momento importante per l'apprendimento individuale e collettivo. Secondo questa prospettiva, l'attenzione deve focalizzarsi, da un lato, a comprendere il conflitto come "processo" piuttosto che come "evento", dall'altro, a predisporre adeguati investimenti di diversa natura affinché nei contesti organizzativi capi e *team leader* sviluppino adeguate capacità di gestione dei conflitti interpersonali, sappiano «scindere i problemi dalle persone, i fatti dalle opinioni, evitando così di trasformare i conflitti di posizione in conflitti di personalità, che sono più complessi da risolvere»¹⁴. L'idea di fondo è che se *leader* e *manager* conoscono bene gli antecedenti dei conflitti, ossia i fattori e le cause del loro insorgere, saranno maggiormente in grado di anticiparli e gestirli quando dovessero insorgere¹⁵. Un patrimonio conoscitivo che potrà essere utilizzato produttivamente anche per individuare le leve organizzative più opportune e le strategie più adeguate (interventi organizzativi, modelli di *leadership*, sistemi di valutazione e *reward*, formazione) per incentivare e accompagnare la diffusione di efficaci pratiche organizzative di "gestione del conflitto".

Semplificare in una struttura descrittiva – come nella figura – la complessa e sfuggevole dinamica del conflitto (*rectius*: dei conflitti), se da un lato può suscitare comprensibili reazioni critiche, dall'altro però risulta estremamente utile per la pratica. Consente infatti di disporre di una solida concettualizzazione per allenare capi e collaboratori a comprendere i numerosi e diversi fattori che possono scatenare un conflitto, aiuta per esempio a riconoscere e rispettare i valori, la personalità, gli atteggiamenti e i differenti bisogni che ciascuno esprime anche nei contesti organizzativi. Contribuisce inoltre ad accrescere consapevolezza riguardo ai diversi obiettivi che le persone perseguono in relazione ai ruoli che ricoprono, facilitando l'identificazione dei differenti punti di vista, le attese di risultato correlate, le ansie e preoccupazioni associate. Saper leggere poi fin dove le persone con cui interagiamo (siano essi capi o pari) possono spingersi in termini di responsabilità o di autonomia nel gestire le risorse sempre limitate di cui si dispone può

¹⁴. Tosi, Pilati, *Comportamento organizzativo*, p. 208.

¹⁵. Cfr. R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano 2004.

agevolare anche l'individuazione di percorsi di reciproca comprensione attivando comportamenti empatici e cooperativi piuttosto che di contrasto. Particolarmente efficace risulta anche porre attenzione ad isolare le componenti di una situazione, individuando quelle che si presentano come reale minaccia, aiutandoci a guardare con più distacco la situazione e le dimensioni emotive che la influenzano. Seguire un programma di allenamento siffatto ha numerose altre ricadute positive, come quella di indurre a valutare con maggiore consapevolezza le decisioni che riguardano il comportamento da adottare nelle diverse situazioni e gli stili più appropriati di reazione personale al conflitto, suggerendo di privilegiare approcci maggiormente cooperativi o assertivi. Consapevolezza che consentirà, da un lato, di valutare più serenamente le implicazioni del nostro comportamento, dall'altro, di interrogare individui e organizzazioni riguardo le strategie più appropriate da perseguire – da accompagnare con la dotazione di investimenti opportuni – per gestire i conflitti funzionali ed evitare gli altri.



5 | I CONFLITTI NEGLI AMBITI DI LAVORO: TRE STORIE

Raccontiamo tre storie – sintetizzate nella tavola proposta in chiusura del paragrafo – e altrettante situazioni conflittuali abbastanza comuni nei contesti organizzativi che, oltre a individuare tipologie diverse di conflitti, lasciano ben comprendere la loro permeabilità, ossia la facilità con cui possono assumere natura diversa a seconda delle modalità con cui vengono gestiti. In letteratura vengono proposti differenti criteri per distinguere le tipologie di conflitti. Continua ad essere molto convincente e facilmente utilizzabile la distinzione tra *task*, *relationship* e *process conflicts*. Il *task-focused conflict* attiene al disaccordo sui contenuti del lavoro, gli obiettivi da perseguire, le procedure e le regole da adottare, l'interpretazione di dati ecc. Il *relationship-focused (or people) conflict* invece riguarda i conflitti fondati su contrasti personali, su antipatie, sul disaccordo riguardo il modo di vedere il lavoro, la carriera, i premi. Il *process conflict*, infine, attiene a come le responsabilità e le deleghe dovrebbero essere gestite, evidenziando il disaccordo sull'utilizzo di risorse, sull'approccio ai processi di riorganizzazione aziendale ecc.¹⁶.

Le storie presentate di seguito ci consentiranno di proporre riflessioni aggiuntive, che nascono soprattutto dalla pratica, sulla scelta delle strategie di gestione dei conflitti.

5.1 | Un capo sordo e testardo che non asseconda la vostra vocazione

«Ho un capo proprio sordo e testardo, ma questa volta non finisce qui». Alessandra, estenuata dai suoi ripetuti tentativi di farsi assegnare ad un ruolo diverso, non ce la fa più. Il mestiere che fa non è il suo, non è motivata e vorrebbe dare molto di più, sa che ha un'energia inespressa che non riesce a mettere a terra. Ora è davvero scoraggiata perché ci sarebbe una concreta opportunità da cogliere visto che un suo collega del team che si occupa di marketing, la sua passione, lascia l'azienda. Alessandra, stanca di occuparsi da anni di indagini di mercato, non ha mai nascosto al suo capo e ai suoi colleghi di volersi occupare di prodotti e clienti. In più occasioni poi, anche se non richiesta, ha suggerito iniziative di marketing anche innovative al team che lavora affianco al suo. Ma nemmeno questa volta Giovanni sembra volerla ascoltare assecondando così la sua richiesta; Giovanni è il giovane capo in carriera di Alessandra che, arrivato dall'esterno, forte della sua esperienza in un'altra azienda, ha cambiato praticamente tutta la struttura del marketing inserendoci persone di sua fiducia e lasciando invece inalterata

¹⁶. Cfr. K. A. Jehn, *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*, in "Administrative Science Quarterly", 1997, 42, pp. 530-557.

la composizione degli altri team. Alessandra ha parlato della sua speranza anche con i colleghi del marketing dai quali si aspettava, in verità, un supporto più aperto. Ha trovato invece atteggiamenti freddi e distaccati. Questa volta però Alessandra vuole andare fino in fondo. D'altro canto – pensa tra sé e sé – che ragioni valide può accampare il suo capo per non accettare la mobilità e spostarla al marketing? «Se così fosse vorrebbe dire che non mi stima e che gli sto antipatica malgrado le buone valutazioni che sempre mi ha fatto». Questa volta vuole andare fino in fondo, costi quel che costi. Così Alessandra decide di parlare della sua situazione e del nuovo diniego ricevuto con il Direttore Marketing e Vendite, manager del suo capo diretto, che conosce da sempre e con il quale ha un'amicizia ben visibile a tutta l'organizzazione. «Voglio vedere come reagirà Giovanni quando il Direttore Marketing e Vendite gli chiederà spiegazioni». Se glielo chiederà.

Come reagirà Alessandra quando capirà che il suo amico Direttore Marketing e Vendite, che per la sua carriera conta molto sulle *performance* garantite dall'esperienza, ambizione e determinazione di Giovanni, non se la sentirà di chiedere al suo manager di ascoltare Alessandra? Come evolverà il conflitto in essere tra quest'ultima e il suo capo? Come reagiranno gli impiegati dell'impresa quando sapranno che il management non ascolta le richieste legittime dei collaboratori e che fa poco o niente per valorizzare le attese, le motivazioni e i progetti dei dipendenti? Questa nuova vicenda sarà motivo di apprendimento per Alessandra o di rottura definitiva con l'azienda e di un'amicizia di lungo corso? L'impresa e il suo management sapranno cogliere da questa situazione conflittuale motivi per incoraggiare con appropriati investimenti, politiche e strumenti, stili di *leadership* e di gestione più attenti alle esigenze dei collaboratori?

5.2 | Una ristrutturazione "debole"

Pensava di avercela fatta grazie al processo di ristrutturazione aziendale che vuole perseguire, così hanno anticipato i Vertici, una divisionalizzazione più spinta. Era convinto di allargare le proprie responsabilità acquisendo anche le deleghe degli acquisti di business e delle risorse umane assegnate alla sua divisione. Da lungo tempo Edoardo, quarantenne ambizioso e determinato, aveva lavorato sodo per raggiungere quest'obiettivo. Aveva sollecitato il Board dei Direttori a intraprendere questa strada per potenziare la capacità delle divisioni di prodotto di realizzare gli obiettivi sempre più sfidanti che gli azionisti andavano chiedendo. Poter contare su tutte le leve necessarie per gestire con efficacia ed efficienza la sua divisione, infatti, era quanto si aspettava, avendo avuto anche qualche rassicurazione, seppur informale in tal senso. D'altro canto, era davvero stanco di perdere tanto tempo a negoziare con le funzioni corporate risorse, piani di sviluppo, strumenti di incentivazione e quant'altro per la sua forza vendita. Era stanco di continuare a sacrificare tempo e affetti sottraendoli alla famiglia o a se stesso.

Né poteva mettere a repentaglio l'ottima reputazione conquistata nella business community come manager determinato e leader capace di motivare il suo team spingendolo a raggiungere traguardi sempre più sfidanti. Poter contare su quelle deleghe era per lui essenziale. Non poteva immaginare una riorganizzazione che non andasse fino in fondo con la divisionalizzazione rendendola piena. E invece no! L'azienda preoccupata da altro sceglie diversamente.

La situazione che vive Edoardo evidentemente cela in sé le potenzialità per innescare altri e disfunzionali conflitti nell'organizzazione. Come giustificherà questa scelta con il suo team verso il quale si era esposto? Come orienterà i comportamenti della sua struttura nei riguardi delle funzioni di staff che non sono state accorpate nella divisione e con le quali dovrà negoziare l'acquisto di risorse all'esterno o le scelte più rilevanti di *people management*? Come evitare che questo *process conflict* si tramuti anche in un conflitto interpersonale con i colleghi? Che clima si respirerà in occasione dei periodici meeting direzionali?

5.3 | Le regole del gioco

Mario sta lavorando con grande impegno e fatica anche emotiva per realizzare gli obiettivi che ha condiviso a inizio anno con la Direzione Generale di riduzione degli organici del suo team. Un sacrificio reso necessario e che ha coinvolto tutte le strutture a seguito dei perduranti risultati economici non positivi che l'azienda sta registrando a causa di numerosi fattori, primo fra tutti l'ingresso sul mercato di un competitor forte e aggressivo. Dapprima si è cercata una maggiore efficienza migliorando alcuni processi di lavoro e tagliando costi esterni, ma l'intervento non si è rivelato capace di conseguire quanto sperato e ora il Vertice, suo malgrado, è dovuto ricorrere alla leva organizzativa ristrutturando gran parte delle funzioni con conseguente taglio degli organici a cominciare dal management. Mario, autorevole e stimato Senior Vice President dell'azienda, ha dovuto così negoziare contro voglia obiettivi, budget e tempi della manovra che interessa il suo dipartimento, compreso il licenziamento – qualora non si trovassero soluzioni consensuali – di tre suoi dirigenti con cui lavora da diversi anni. Il Direttore Generale da qualche tempo non perde occasione per aumentare la pressione sulle uscite. Negli ultimi due meeting di reporting direzionale ha però esagerato chiedendo di conoscere lo stato dell'arte delle singole negoziazioni con il personale dirigente, interessandosi esplicitamente anche alla gestione di Mario e facendo intendere senza mezzi termini di voler anticipare le uscite di quattro mesi con conseguente revisione del budget di incentivazione assegnato. Una gestione inaccettabile per Mario e irrispettosa delle responsabilità manageriali assegnate, un'entrata a gamba tesa sulla sua autonomia e seniority che vengono violentemente calpestate, senza contare le implicazioni di una rimessa in discussione delle difficili trattative che sta portando avanti con i suoi collaboratori per ricercare soluzioni sostenibili e consensuali. Durante l'ultimo incontro i toni si sono molto accesi. Mario, fortemente irritato dal comportamento del DG e preoccupato per i suoi colleghi, si è rifiutato di stare al gioco

richiamando le regole condivise e i contenuti delle responsabilità affidategli, assicurando peraltro che avrebbe portato a casa gli obiettivi nei tempi e con le modalità stabilite. Senza mezzi termini, Mario ha lasciato intendere che non avrebbe consentito a nessuno di interferire nella gestione delicata dei licenziamenti e che non era disponibile ad accettare stress aggiuntivo per la sua struttura già provata. Il Direttore Generale non ha apprezzato questo comportamento e ha sospeso la discussione affermando con tono perentorio: «Le regole del gioco possono cambiare e spetta solo a me cambiarle, a voi spetta soltanto eseguirle».

SITUAZIONI CONFLITTUALI	POSSIBILI ANTECEDENTI	IMPLICAZIONI
<i>Il capo non presta ascolto alla vostra richiesta di cambiare lavoro per un ruolo cui aspirate da sempre. Ora sembra capitare l'occasione che aspettavate ma il capo non vi ascolta nuovamente. Ci rimanete davvero male. E questa volta non ci state.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avere fiducia dei collaboratori che si scelgono personalmente • Bisogno di consenso e diffidenza verso comportamenti proattivi e troppo autonomi percepiti come minaccia • Ambiguità relazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Demotivazione e attivazione di comportamenti "contro" • Possibile estensione (escalation) del conflitto • Conflittualità tra team • Clima organizzativo di sfiducia nei riguardi dell'azienda e del suo management
<i>L'azienda in cui lavorate ha deciso una riorganizzazione accentuando il modello divisionale già adottato. Pensate questa volta di riuscire ad avere tutte le deleghe necessarie per gestire meglio il vostro business. La decisione però non vi soddisfa perché alcune deleghe ritenute da voi indispensabili rimangono accentrate. Vi sentite traditi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Visione organizzativa fondata sulla ricerca di un equilibrio di diversi poteri • Sottovalutazione di altri punti di vista e interessi • Interesse a valorizzare le competenze di alcuni senior manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibili conflitti tra funzioni • Possibile trasformazione della natura del conflitto • Rischio di inefficienza e stalli decisionali • Peggioramento del clima organizzativo
<i>La Direzione Generale non rispetta tempi e budget condivisi per ridurre l'organico della vostra struttura. Trovate questa modalità oltretutto irrispettosa e fuori dalle regole manageriali anche improduttiva per l'impresa. Rifiutate quindi ogni intervento che ritenete lesivo della vostra seniority e autonomia gestionale, oltre che capace di mettere a rischio le difficili trattative che state portando avanti con i vostri diretti collaboratori per trovare soluzioni sostenibili e consensuali.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pressioni sui risultati • Cultura manageriale non adeguata • Stress e ansia • Stili di leadership inadeguati 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegittimazione • Generazione di conflitti personali • Disorientamento della struttura • Aggravarsi del clima organizzativo

Per un manager, soprattutto se senior e autorevole, non c'è forse terreno più importante da tutelare che l'autonomia di gestione con cui svolgere le delicate responsabilità affidate. Ridurre questa autonomia vorrebbe dire caricare il comportamento di significati che vanno ben oltre quello di un disaccordo sulle modalità attraverso cui svolgere il proprio ruolo. Significa infatti mancare di rispetto, ledere l'immagine e la legittimazione del manager nei confronti dei suoi collaboratori, togliere quella fiducia che, alla base di ogni rapporto di lavoro, diventa essenziale e strutturante per i ruoli di direzione. Come risolvere un conflitto così aspro e visibile? Chi farà un passo indietro? Chi potrà mediare? Disporrà l'impresa di strumenti idonei a indirizzare questo conflitto indebolendone la portata anche per non trasformarlo in altri e ancora più disfunzionali conflitti?

6 | ALLENARSI ALLA GESTIONE DEI CONFLITTI PER INDIRIZZARE LE SCELTE ORGANIZZATIVE

Queste storie propongono situazioni organizzative abbastanza frequenti rispetto alla cui soluzione le imprese possono predisporre diverse strategie di gestione combinando uno o più strumenti di intervento *ex ante* o *ex post*. Quella probabilmente più diffusa, soprattutto nelle grandi e medio-grandi organizzazioni, si basa su programmi strutturati di formazione, erogati con sistematicità, destinati soprattutto ai manager, ma che possono coinvolgere anche tutti i dipendenti che lavorano in team. Il loro obiettivo è accrescere consapevolezza sul conflitto e sulla sua ineliminabilità per costruire competenze di risoluzione, stimolando comportamenti adeguati a superarli, trasformandoli in occasioni di apprendimento. Manager e collaboratori si allenano così a comprendere le diverse situazioni, a simulare stili di reazione diversi verificandone direttamente gli effetti, a raccontare episodi conflittuali loro accaduti per analizzarli ed esercitarsi ad adottare lo stile e gli strumenti più efficaci per la specifica situazione¹⁷. Nella pratica infatti prevale l'indirizzo che incoraggia le persone ad assumere comportamenti flessibili privilegiando l'approccio situazionale nelle scelte dello stile più appropriato alla specifica situazione¹⁸ le cui tipologie sono descritte nella figura seguente.

¹⁷. Cfr. Tosi, Pilati, *Comportamento organizzativo*.

¹⁸. È utile ricordare come in letteratura si distinguano cinque possibili stili che la persona può assumere e che incorporano due dimensioni: da un lato, il grado di attenzione che la persona riserva ai bisogni, interessi e aspettative, obiettivi dell'altra parte; dall'altro, il grado di attenzione che la persona riserva ai propri bisogni, interessi e aspettative, obiettivi. Dalla combinazione di queste dimensioni nascono cinque stili diversi di reazione al conflitto che individuano altrettante strategie: competizione (*competing*), collaborazione (*col-*



La gestione delle aspettative di carriera, come nel caso di Alessandra, è una delle situazioni potenzialmente più critiche nei rapporti tra capo e collaboratore che possa accadere nei contesti organizzativi e che può anche interessare gli atteggiamenti del dipendente nei riguardi dell'impresa. D'altro canto, vi sono numerosi fattori, primo fra tutti le differenti personalità degli attori, che influenzano tale situazione creando oltre a forti asimmetrie informative fra capo e collaboratore e gli altri colleghi, anche pregiudizi e percezioni che ostacolano una gestione distaccata della situazione. Il desiderio di Alessandra di cambiare lavoro, per esempio, dichiarato apertamente al team di marketing, può attivare comportamenti di chiusura da parte dei colleghi che possono leggere nell'aspettativa di carriera di Alessandra una minaccia alla loro crescita favorita dall'uscita del collega dimissionario.

D'altro canto, la sua attualità è supportata dalle relazioni ambigue che Alessandra ha con il Direttore Generale. È evidente come la situazione possa esplodere e cambiare natura, potendo trasformarsi da un conflitto incentrato sul *task* e sulle aspettative di carriera anche in un conflitto interpersonale a più livelli. Per tali motivi le imprese incoraggiano fortemente pratiche di gestione delle risorse umane che hanno l'obiettivo di monitorare costantemente l'evolversi delle proget-

laborating), evitamento (*avoiding*), accomodamento (*accomodating*) e compromesso (*compromising*). Cfr. K. W. Thomas, *Conflict and conflict management: Reflections and update*, in "Journal of organizational behavior", 1992, 13, 3, pp. 265-274. Cfr. S. Robbins, Judge, *Organizational Behavior*.

tualità dei singoli in modo che si coniughino con le esigenze dell'organizzazione e soprattutto con le *performance* e le competenze delle persone. La gestione dei programmi di *performance management*¹⁹, che richiedono ai manager di interessarsi dello sviluppo dei loro collaboratori per migliorarne il contributo individuale e sostenerne la motivazione, sono un buon esempio di come le organizzazioni cerchino strategie e strumenti capaci di gestire, in modo preventivo, l'insorgere di situazioni conflittuali di questa natura.

Le situazioni di Edoardo e Mario sono diverse. La prima è assai frequente e segnala una differente visione che il management può avere riguardo la gestione delle riorganizzazioni aziendali. Sono conflitti che scaraventano sul tavolo aspettative di carriera, di potere, immagine e reputazione, ambizioni e voglia di realizzare obiettivi sfidanti per continuare a far crescere l'impresa. Una riorganizzazione d'altro canto comporta sempre la scelta di un modello e di criteri per valutarne il successo. Per questo le imprese, quando decidono di rivedere i propri modelli di business e conseguentemente l'assetto organizzativo si affidano alle valutazioni e raccomandazioni di consulenti esterni che, oltre ad avere le competenze strategiche appropriate, si assumono anche l'onere di gestire – facendo leva sull'autorevolezza del ruolo – i possibili conflitti che la riorganizzazione può innescare con l'obiettivo di valorizzare letture e prospettive differenti da quelle dei protagonisti. L'intervento di un terzo in queste situazioni può risultare senza dubbio efficace perché agisce sul processo attraverso cui si giunge alla decisione che, per questo, sarà percepito più equo. Rimane comunque la delusione per l'occasione perduta e il desiderio di far pesare la decisione adottata che si considera ingiusta. Comportamenti rigidi e puntigliosi, lentezza decisionale e analisi eccessive sono soltanto alcune delle manifestazioni attraverso le quali può prendere forma il malessere del manager, segnalando anche la voglia di rifarsi che può rendere più difficile, in vario modo, il nuovo corso. Cosa può aiutare in questi casi? Benefici possono essere apportati dalla pratica di riunioni direzionali periodiche per monitorare lo stato di implementazione della riorganizzazione, dall'affinamento di alcuni interventi, dalla ricerca di soluzioni capaci di mantenere la rotta decisa pur aggiustandone il tiro. Sono strumenti che, con l'ausilio esperto di consulenti e facilitatori esterni, aiutano a stemperare i comportamenti “contro” dei manager, individuando anche opportuni luoghi dove poter dar voce a diverse valutazioni e visioni che trovano comunque nelle regole di *governance* l'alveo appropriato per essere canalizzate.

La storia di Mario, infine, propone ancora una diversa e scivolosa situazione perché pur nascendo come un *task-conflict*, riconducibile dunque ai contenuti del

¹⁹. Cfr. G. Gabrielli, *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco-Angeli, Milano 2010; G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino 2016².

lavoro e al modo diverso con cui lo si può guardare, contiene in sé tutti i semi per trasformarsi in un conflitto di processo e in un radicale conflitto personale che l'esperienza segnala come il più disfunzionale per gli interessi dell'organizzazione. È evidente che non si dispone di strumenti capaci di risolvere senza implicazioni anche drammatiche (per esempio le dimissioni di un senior manager apprezzato) questa situazione, le cui fonti possono essere molteplici. Si tratta certamente di una situazione in cui a confliggere sono due *leadership*, due modi di vedere il mondo, due gruppi di collaboratori e professionisti che, essendo fondati su equilibri già precari, se destabilizzati con rotture evidenti delle regole del gioco, possono sortire esiti davvero controproducenti. Sono situazioni in verità che si ripetono con una certa frequenza e che si cerca di indirizzare previamente con interventi di alta formazione sulla *leadership* – erogati per lo più da *business school* – che forniscono strumenti e competenze ai *leader* per poter risolvere con successo tali conflitti. In questi casi le imprese spesso ricorrono anche ad un altro strumento, assegnando a ciascun senior manager un *executive coach* o un mentore che lo possa aiutare a trovare le soluzioni più appropriate. Il *coach* in questo caso ha l'obiettivo soprattutto di sfidare il *coachee* a farsi carico dei conflitti, trovando le soluzioni più appropriate per risolverli responsabilmente a beneficio di tutta l'organizzazione²⁰.

7 | "RUMINARE" O ANDARE AVANTI?

Il più delle volte l'esperienza del conflitto è associata, come si è visto, a quella di un torto subito. Un'ingiustizia che ci fa "ruminare" continuamente, amplificando dentro di noi risentimento, amarezza e voglia di vendetta verso il nostro capo, l'azienda, il consiglio di amministrazione, chi ci ha soffiato l'opportunità di carriera e chi ci ha offeso. Pur soffrendo per quanto capitato possiamo anche essere disposti però a comprendere quanto è accaduto, ricercandone il senso e i fattori che hanno influenzato la decisione presa a nostro sfavore. Nel primo caso, non vogliamo sentire ragioni. Coviamo solo il desiderio di vendetta sperando che le cose vadano male per chi ci ha tradito o per chi siede sulla poltrona che pensavamo di meritare. Vediamo tutto negativo e le lenti che indossiamo ci indurranno a comportarci con durezza verso i colleghi e i nostri collaboratori. Cercheremo di intralciare la strada che pensavamo fossimo noi a dover percorrere, assumeremo iniziative coerenti con questo scopo e contro gli interessi dell'organizzazione. La nostra esistenza organizzativa si ridurrà così a una vita di astio, rabbia, intolleranza

²⁰ Cfr. K. Cloke, J. Goldsmith, *Resolving conflicts at work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2011.

e pesantezza. Con quali conseguenze? Numerose in verità e di diversa natura. La più immediata probabilmente sarà quella che nessuno vorrà più lavorare con noi, un problema non di poco conto con cui l'organizzazione prima o poi dovrà fare i conti assumendo decisioni dolorose come l'allontanamento di una presenza che produce tossicità nell'ambiente di lavoro.

Nel secondo caso, invece, pur non dimenticando quanto ci è accaduto, desideriamo andare avanti essendo disponibili a comprendere e cooperare, vogliamo mettere una pietra sopra il passato intuendo che il perdono fa bene innanzi tutto a noi stessi perché ci libera dalla gabbia del controllo che i sentimenti – quando prendono il sopravvento – possono avere su noi stessi. Non siamo disposti infatti a rinunciare al nostro percorso, alla soddisfazione che ci procura il lavoro e la condivisione di obiettivi, progetti, risultati con i nostri collaboratori. Non vogliamo poi far vivere male questa vicenda alla nostra famiglia, presentarci la sera con la faccia funerea di chi è stato bastonato e uscire di casa il giorno dopo con le spalle abbassate. Vogliamo vivere.

8 | IL PERDONO: LA RICERCA DI NUOVE RISPOSTE PER LA GESTIONE DEI CONFLITTI NELLE ORGANIZZAZIONI

A questo punto entra prepotentemente sulla scena della nostra riflessione una domanda: ma i *leader* e i capi possono perdonare? Il perdono non è una virtù dei deboli? Le imprese non dovrebbero forse incoraggiarlo e premiarlo? Che benefici ne avrebbero?

Manfred Kets de Vries, uno tra i più noti esperti e docenti di *leadership* al mondo, dedica un intero capitolo del suo libro *Mindful Leadership Coaching* all'arte del perdono, che distingue i *leader* trasformativi capaci di creare sviluppo e futuro per le imprese, proprio perché non preoccupati dal passato e suoi prigionieri. Egli scrive: «Perdonare significa estirpare un pungiglione dalla memoria che altrimenti rischierebbe di avvelenare la nostra esistenza»²¹. Per questo non è una virtù dei deboli, tutt'altro, è una virtù che ci rende liberi e che consente alle organizzazioni di essere generative. Secondo alcuni studi, perdonare aiuta anche a ridurre il disagio che possiamo provare nel vedere l'altro, che ci ha offeso, soffrire²². In questo senso, tutto sommato, il nostro comportamento altruista sarebbe

²¹. M. Kets de Vries, *Mindful leadership coaching. Percorsi verso una leadership consapevole* (2014), Edizioni FS, Milano 2015, p.68.

²². Cfr. R. Fehr, M. J. Gelfand, *The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work*, in "Academy of Management Review", 2012, 37, 4, pp. 664-668. Cfr. C. K. W. De Dreu, M. J. Gelfand (Eds),

mosso anche da interessi egoistici. Comunque, secondo molti studi sia di psicologia sia di organizzazione e management, il perdono sembrerebbe portare apertura, futuro, nuove possibilità. Guarisce le ferite, un regalo che facciamo a noi stessi prima ancora che alle organizzazioni dove lavoriamo. È per questo che da qualche tempo la letteratura organizzativa e la pratica manageriale stanno esplorando la generatività del perdono e quella di ambienti di lavoro che promuovano una cultura orientata alla comprensione come una prospettiva interessante non soltanto per le persone ma anche per le organizzazioni.

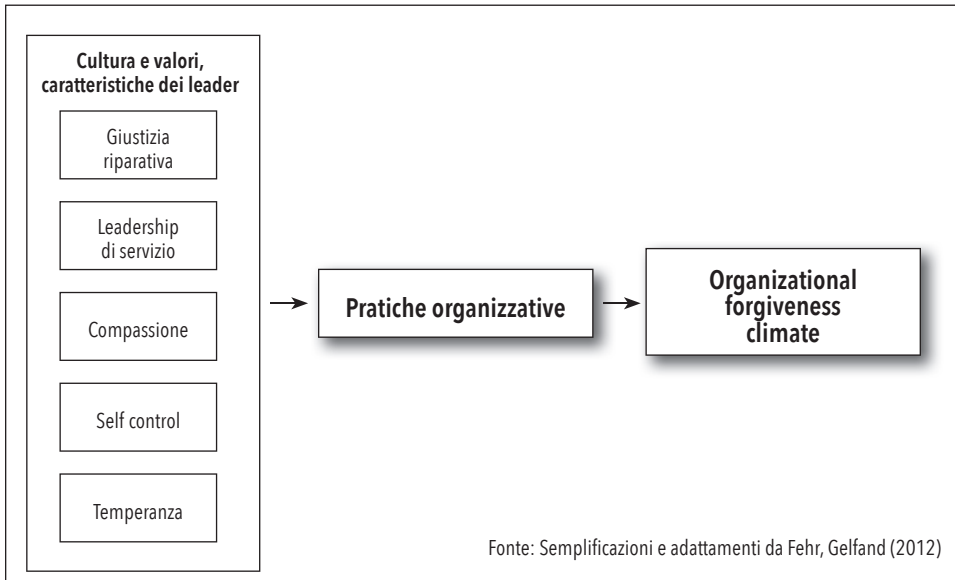
D'altro canto, queste ultime sanno bene che i conflitti sono una componente naturale della loro vita. Ogni volta che stabiliscono regole e comportamenti o riorganizzano il loro funzionamento per coordinare gli sforzi di persone e gruppi al fine di conseguire obiettivi comuni – che è l'essenza di un'organizzazione – sono consapevoli che stanno anche disegnano territori da cui potranno nascere incomprensioni, dissidi e conflitti. Per questo non c'è contratto o accordo che non preveda clausole utili a individuare e indirizzare il processo e gli attori preposti alla risoluzione dei conflitti, per delineare preventivamente la strada lungo la quale incanalare i dissapori e trovare una risposta efficiente ed efficace. Interventi formativi sulla gestione del conflitto, modelli di *leadership*, politiche e strumenti di valorizzazione delle persone, *coaching* e *mentoring* sono alcune delle risposte più diffuse che le organizzazioni mettono in campo per risolvere i conflitti rendendoli il più possibile funzionali ai loro interessi²³.

9 | IL COSTRUTTO DEL CLIMA DI PERDONO, CULTURA ORGANIZZATIVA E GIUSTIZIA

Nelle imprese dove si sviluppa un *organizational forgiveness climate* trovano cittadinanza, secondo numerosi studi, comportamenti dei collaboratori che si adoperano nel costruire relazioni di qualità, fondate su processi di comunicazio-

The psychology of conflict and conflict management in organizations, New York: Taylor & Francis, 2008.

²³. Per inciso, è utile annotare che dalla diffusione dei nuovi modelli produttivi che l'economia sta proponendo, fondati su un'intensa attività collaborativa e su meccanismi che privilegiano l'interazione e la cooperazione, ci si aspetterebbe un minor tasso di conflittualità. Le ricerche però deludono quest'aspettativa e mostrano come anche nell'economia della connessione e delle interdipendenze i conflitti continuino a crescere. Conseguentemente, è ancora più forte la necessità di indirizzare questo problema organizzativo, comprendere le cause e, soprattutto, individuare le leve e le pratiche capaci di gestire efficacemente un fenomeno che nasconde implicazioni costose per l'impresa e per gli individui, prime fra tutte le conseguenze di comportamenti aggressivi, di vendetta e di non collaborazione che frenano lo scorrere della vita organizzativa, producendo stress e minando la produttività.



ne che alimentano sentimenti di prossimità²⁴. Quando le persone percepiscono l'organizzazione come un luogo dove il perdono e la riconciliazione sono comportamenti attesi, riconosciuti e premiati, si sviluppa anche un clima che spinge le persone ad aiutarsi reciprocamente nella soluzione dei problemi. Ci sono diversi fattori che influenzano lo sviluppo di un "clima di perdono" nei contesti organizzativi. Alcuni studi mostrano che i valori fondanti la cultura dell'impresa, le caratteristiche dei *leader* e anche le pratiche organizzative sono importanti variabili del *forgiveness climate*, che possiamo definire come «la percezione condivisa che i comportamenti empatici e benevoli come risposta al conflitto tra i soggetti coinvolti sono apprezzati e premiati dall'organizzazione, incentivati e attesi»²⁵.

Le imprese che hanno tra i loro valori fondamentali (*core values*) anche quello di orientare i comportamenti organizzativi lasciandoli ispirare dalla "giustizia riparativa" (*restorative justice*), dalla "compassione" e dalla "temperanza", costituiscono il luogo privilegiato dove fare attecchire e sviluppare un clima di perdono²⁶.

²⁴. Cfr. B. Schneider, M. G. Ehrhart, W. H. Macey, *Organizational climate research: Achievements and the road ahead*, in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage, Thousand Oaks, CA 2011; Fehr, Gelfand, *The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work*, pp. 664-668.

²⁵. *Ibidem*.

²⁶. Cfr. J. Goodstein, K. D. Butterfield (2010), *Extending the horizon of business ethics: Restorative justice and the aftermath of unethical behavior*, in "Business Ethics Quarterly", 2010, 20, pp. 453-480.

È meglio punire o è più funzionale al benessere individuale e organizzativo cercare vie alternative?

Si può davvero «educare al bene attraverso il male», si domanda Gherardo Colombo, il noto pubblico ministero del *pool* di Mani Pulite²⁷? La giustizia riparativa si propone, diversamente dalla giustizia retributiva che è fondata sul concetto di “corrispettività” (chi subisce un torto deve “retribuire” in modo analogo l’altro, la risposta in questo caso è «male contro male»), di percorrere una via diversa e alternativa per fare giustizia. In questa prospettiva ciò che si persegue non è andare contro chi ha offeso aggravando la sua posizione e tagliando le vie d’uscita, ma costruire pratiche (comportamenti, processi, procedure e strumenti) intese a riconciliare chi è stato vittima con chi ha offeso, a recuperare la loro relazione, anche attraverso un processo di responsabilizzazione del contesto organizzativo. In letteratura si sottolinea l’importanza di quest’ultimo aspetto, concettualizzando la “giustizia riparativa” come «la convinzione condivisa che i conflitti debbano trovare una risposta multilaterale, includendo così come soggetti attivi le parti coinvolte e tutti gli altri interessati»²⁸. Ci sono casi interessanti nel settore sanitario e anche nelle carceri. Nei contesti di lavoro dove si crede sia più importante andare oltre il torto subito o l’errore commesso, trova un fertile terreno per radicarsi anche la *leadership* intesa come servizio (*leadership servant*) che porta in dote il valore della “compassione”, intesa come la convinzione comune che sia più produttivo concentrarsi sull’alleviare le pene piuttosto che renderle ancora più gravose rimuginando il passato. Il conflitto in questo caso si trasforma in un’opportunità per guardare avanti, per costruire progetti rivolti al futuro. Contribuisce positivamente alla crescita di un *organizational forgiveness climate* l’aver tra i tratti culturali un orientamento complessivo alla “misura e al controllo di sé”, su cui trova fondamento il valore della “temperanza”, ossia la convinzione che è bene controllare se stessi e l’istinto a reagire alle situazioni in cui veniamo provocati, essendo indulgenti. In questo modo, le organizzazioni comunicano l’idea di privilegiare i comportamenti che intendono ridurre la portata dei conflitti, attraverso processi e pratiche “riconciliative”, piuttosto che atteggiamenti e comportamenti che rischiano di potenziare i conflitti lungo una spirale improduttiva.

²⁷. Cfr. G. Colombo, *Il perdono responsabile*, Ponte alle Grazie, Milano 2011.

²⁸. Cfr. L. Eusebi (a cura di), *Una giustizia diversa. Il modello riparativo e la questione penale*, Vita e Pensiero, Milano, 2015.

10 | LE ORGANIZZAZIONI DOVE C'È UN CLIMA DI PERDONO TOLLERANO L'ERRORE E APPRENDONO PIÙ FACILMENTE

Se non riusciamo a liberarci del passato continuiamo a farci male. Continuiamo a medicare le nostre ferite con prodotti che non curano. Siamo incastrati e per questo non riusciremo a guardare avanti. Anche le organizzazioni si bloccano quando tolgono ossigeno al futuro. Capita per esempio in quei contesti organizzativi dove l'errore non viene tollerato, ma è guardato come un male che va ristorato con punizioni esemplari che hanno il senso di un «avviso per i naviganti». Nelle imprese che non accolgono la possibilità dell'errore come opportunità per guardare avanti e imparare si respira un'aria pesante, quella di luoghi che incentivano comportamenti privi di energia, passivi e non generativi. Le organizzazioni che hanno questa cultura considerano l'errore come un torto subito, pronte ad assumere il ruolo di vittime che devono farsi giustizia (retributiva) nei confronti di chi le ha offese, rimuginando continuamente e cercando occasioni di vendetta. Ben diverso invece sarà il clima organizzativo quando le imprese sono guidate da *leader* che tollerano l'errore e che non attribuiscono loro il significato di un torto subito, ma che sono pronte a perdonarlo instaurando un percorso «riconciliativo» che – coinvolgendo anche gli altri, i colleghi – guarda all'errore come occasione di crescita comunitaria e di miglioramento. *Leader* empatici mossi da motivazioni altruistiche, e non *leader* malati di narcisismo, si adopereranno per costruire così ambienti di lavoro con una cultura della tolleranza e del perdono, attiveranno pratiche e stili manageriali che incentivano creatività, sperimentazione e innovazione. Rattrappirsi sul passato serve a poco o a niente. Dalla cultura del perdono, invece, può nascere progettualità, energia e l'attivazione di quei comportamenti di cittadinanza organizzativa *extra-role*, cooperativi ed altruistici cui sono associati, come abbiamo visto, *engagement* e *performance* superiori. A ben vedere, sono numerose le evidenze che suggeriscono a *leader* e manager di considerare attentamente le qualità del perdono, annoverandolo tra le virtù per gestire i conflitti che generano alcuni tra i comportamenti più produttivi per l'impresa, perché «sebbene perdonare non cambi il passato, permette di costruire un nuovo futuro»²⁹.

²⁹ de Vries, *Mindful Leadership Coaching*, p.95.

