



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA
Dipartimento di Giurisprudenza
Corso di Laurea in Servizio Sociale e Politiche Sociali

*“L’assistente sociale dirigente:
managerialità e competenze di gestione del conflitto”*

CANDIDATA:
Francesca ACQUARONE

RELATRICE:
Dott.ssa Alessia Antonella ROSSI

Anno accademico 2021-2022

Introduzione	4
---------------------------	----------

Capitolo 1- L'assistente sociale dirigente

1. Breve inquadramento normativo.....	6
2. Le responsabilità dell'assistente sociale dirigente.....	9
2.1 Le competenze dirigenziali.....	11
2.2 La leadership nei servizi sociali.....	17
3. Uno sguardo sulla gestione delle risorse umane.....	21

Capitolo 2 - I conflitti nelle organizzazioni: antecedenti e conseguenze sul clima, benessere e prestazioni

1. Il costrutto del conflitto organizzativo.....	24
1.2 I diversi tipi di conflitto.....	28
2. Comunicare e decidere in gruppo: quali conseguenze e difficoltà.....	33
3. Relazione tra conflitto, clima e benessere.....	36
4. Come incide il conflitto nel lavoro di squadra: prestazioni e performance.....	38

Capitolo 3 - La gestione del conflitto aziendale a livello dirigenziale: modelli e strategie

1. I modelli di contrasto nel conflitto.....	42
1.2 Gli stili di gestione del manager.....	48
1.3 Agire in un'ottica preventiva: conoscere il processo del conflitto.....	50
2. Le tecniche e le strategie per gestire il conflitto.....	53
2.1 Negoziazione.....	53
2.2 Mediazione.....	55
3. Alcuni esempi di ricerca.....	56

Conclusioni.....	60
-------------------------	-----------

Bibliografia e sitografia.....	63
---------------------------------------	-----------

*“Il vivere con conflitti irrisolti implica, in primo luogo,
un rovinoso spreco di energie umane causato non soltanto dai conflitti stessi,
ma da tutti i tortuosi tentativi di rimuoverli”.*

(Karen Horney)

Introduzione

Al titolo VII, capo II del Codice Deontologico dell'assistente sociale vengono riportati i principi base per l'esercizio della professione in ruoli dirigenziali, apicali o di coordinamento. In particolare, al punto "a" viene riportato che il professionista che riveste ruoli dirigenziali, apicali o di coordinamento riferiti ad altri assistenti sociali, nei limiti delle proprie attribuzioni e dell'organizzazione di lavoro, opera per: *“gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro, valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione”*.

L'assistente sociale nella gestione delle risorse umane assume un ruolo di riferimento per i collaboratori e come tale dovrebbe garantire un clima lavorativo sano e produttivo. All'interno dell'organizzazione operano professionisti con competenze lavorative differenziate. La collaborazione risulta perciò essenziale per una strutturazione funzionale del team di lavoro. Chi ricopre ruoli dirigenziali dovrebbe infatti concorrere a porre le basi per lo sviluppo del benessere organizzativo, supervisionando sulle relazioni e i rapporti tra i dipendenti. Ciò permette di costruire e mantenere il team come unità funzionante aiutandolo a riflettere sui processi in atto anche grazie alla strutturazione di un clima di condivisione reciproca.

Ecco che in questo caso il conflitto rappresenta un rischio per l'organizzazione poiché non solo incide negativamente sulla performance lavorativa ma porta alla formazione di un clima non salutare. Ciò può ripercuotersi sullo stato di salute del dipendente, andando in particolare ad incidere non solo sull'incremento dei fattori di stress (bornout) ma anche sul peggioramento della qualità del servizio stesso.

È proprio grazie alle mie prime esperienze lavorative che ho maturato un interesse per lo studio e l'analisi delle relazioni interpersonali nel contesto lavorativo, soprattutto dopo aver notato un atteggiamento di disinteresse nei confronti della risoluzione delle situazioni conflittuali nel gruppo di equipe multidisciplinare. Ho notato inoltre, anche durante le esperienze di tirocinio, la mancanza di assistenti sociali in ruoli dirigenziali, sostituiti la maggior parte delle volte da professionisti nel campo della giurisdizione e dell'economia.

Per questo motivo nella tesi ho voluto focalizzare l'attenzione sull'assistente sociale non solo come un professionista sul campo sociale ma anche come un leader

nell'organizzazione, che non si pone solo in una posizione di vertice ma di coordinamento e supporto nello svolgimento dell'attività lavorativa. Nel primo capitolo è stato perciò presentato un inquadramento normativo della professione dell'assistente sociale dirigente con un approfondimento sulle competenze e le responsabilità che questo ruolo porta con sé.

Nel secondo capitolo è stato invece indagato in quale misura e forma il conflitto incide negativamente sulla performance lavorativa, sul clima organizzativo e sulla performance, anche in relazione alla difficoltà di lavorare e prendere decisioni in gruppo. Ciò andrà a porre le basi per un approfondimento nel terzo capitolo su come riconoscere e gestire il conflitto all'interno del gruppo, verranno sinteticamente analizzate la tematica della negoziazione e della mediazione come strumenti di una managerialità matura, andando infine ad analizzare i diversi modelli di gestione del conflitto.

Capitolo 1- L'assistente sociale dirigente¹

1. Breve inquadramento normativo

La funzione dirigenziale svolta dagli assistenti sociali nasce dal punto di vista formativo nel 1947 con la nascita della Scuola per Dirigenti del lavoro sociale² presso l'Istituto di Psicologia dell'Università di Roma. Proprio in questo contesto si sviluppano le prime esperienze dirigenziali presso enti nazionali preposti alla realizzazione di programmi di sviluppo e organizzazione comunitaria in aree rurali e urbane (ad es. l'Istituto per lo sviluppo dell'edilizia sociale, l'Ente gestione servizi sociali) e presso enti di settore (ENAOI, Ente Nazionale assistenza orfani dei lavoratori italiani, Ministero di Grazia e Giustizia). Nel 2007 l'ISTISS, Istituto per gli studi sui servizi sociali di Roma, ha rilevato e preso in carico tutta la documentazione precedentemente acquisita dalla Scuola per dirigenti. Quest'ultima resta uno dei primi enti ad aver intrapreso percorsi di formazione per operatori sociali in ruoli dirigenziali.

Con lo scioglimento degli enti nazionali la figura del dirigente tecnico di servizio sociale scompare a eccezione dei servizi minorili del ministero di Grazia e di Giustizia, presso cui in questo ambito si sviluppa un consistente patrimonio di esperienze e competenze oggetto di questo lavoro (Mari, Mastropasqua, Romano, 2006). Tuttavia, negli anni 80 iniziano a diffondersi a livello regionale diverse esperienze relative a funzioni progettuali e di coordinamento su specifici settori di intervento. In particolare, cominciano a delinearsi le prime funzioni del ruolo di dirigente: direttive sul personale, programmazione, vigilanza e di controllo, coordinamento e gestione (Mastropasqua, 2006). Secondo questa iniziale suddivisione i compiti erano sia di tipo amministrativo che di coordinamento.

¹ Nella scrittura della tesi si è scelto di prestare attenzione al linguaggio inclusivo e rispettoso delle identità di genere. Pertanto, quando si parla di dirigente si è sempre utilizzato sia il genere femminile che maschile, oppure si è fatto ricorso a espressioni prive di una referenza di genere, utilizzando nomi collettivi, o ancora si sono privilegiate forme di neutralizzazione, ossia l'uso di termini privi di referenza semantica di genere.

² Chiusa dopo 18 anni di attività, resta un esempio tra le "scuole nuove di servizio sociale", sia per la sua collocazione – unica per l'epoca – presso una Università, sia per la qualità dei docenti, da Guido Calogero (che fu poi fondatore del Cepas) ad Alfredo Niceforo, Adriano Ossicini, Giovanni Bollea, Ugo Zanobini, Nicola Perrotti, il già citato Mario Ponso, oltre a Franco Martinelli (consigliere ISTISS) e Aurelia Florea (socio fondatore e Presidente onorario ISTISS).

Fu però con la legge 84/1993³ che vi fu un vero e proprio ordinamento dei principi generali della professione di assistente sociale. All'articolo 1.2 viene riportato che *“L'assistente sociale svolge compiti di gestione, concorre all'organizzazione e alla programmazione e può esercitare attività di coordinamento e di direzione dei servizi sociali”*. Tuttavia, la seguente legge non ebbe però solo come obiettivo quello di inquadrare ufficialmente la professione ma istituì per la prima volta l'albo professionale e di conseguenza l'Ordine degli Assistenti Sociali⁴. Da questo momento l'esercizio della professione avrebbe avuto come prerequisito il superamento di un esame di Stato e la successiva iscrizione all'albo regionale di appartenenza.

Con il D.P.R. 5 giugno 2001, n.328⁵ vennero individuati due tipi di albi professionali, A e B, suddivisi in base alle aree di competenza e ai diversi livelli di titolo di accesso. Il superamento dell'esame di stato per l'iscrizione all'Albo A permetteva agli assistenti sociali di poter ricoprire cariche dirigenziali e di coordinamento all'interno dei servizi sociali. Il prerequisito essenziale per la partecipazione all'esame di stato in questo caso era, ed è tutt'oggi, il possesso di un titolo di laurea Magistrale che vada a formare l'assistente sociale su materie inerenti alla programmazione e al coordinamento dei servizi. Lo sviluppo delle funzioni manageriali nei servizi mette in evidenza l'assoluta consequenzialità tra la formazione di base e quella specialistica quale ulteriore approfondimento delle competenze progettuali, gestionali e di ricerca degli assistenti sociali, nell'ottica tripartita dell'intervento relativo alle persone, alla comunità e alle istituzioni (Mastropasqua, 2006).

Gli anni 2000 sono stati un periodo di svolta per la professione che ha visto per la prima volta una strutturazione più chiara, soprattutto per quanto riguarda la suddivisione dei compiti. All'interno del decreto è stata infatti dedicata una parte all'individuazione delle competenze oggetto dell'attività professionale degli iscritti alla sezione A, precisamente all'articolo 21; *a) elaborazione e direzione di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali; b) pianificazione, organizzazione e gestione manageriale nel campo delle*

³ “Ordinamento della Professione di Assistente Sociale e Istituzione dell'Albo Professionale”

⁴ Il Consiglio nazionale dell'ordine degli assistenti sociali, in sigla Cnoas, è l'organo nazionale di rappresentanza degli assistenti sociali italiani. Il Consiglio nazionale coordina gli ordini regionali, che tra i loro compiti istituzionali hanno quello della tenuta degli albi dei professionisti.

⁵ Decreto del Presidente della Repubblica 5 giugno 2001, n. 328 “Modifiche ed integrazioni della disciplina dei requisiti per l'ammissione all'esame di Stato e delle relative prove per l'esercizio di talune professioni, nonché della disciplina dei relativi ordinamenti”

politiche e dei servizi sociali; c) direzione di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali; d) analisi e valutazione della qualità degli interventi nei servizi e nelle politiche di servizio sociale; e) supervisione dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica della classe 57/S - Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali; f) ricerca sociale e di servizio sociale; 8 g) attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

Secondo la lettura di questo articolo l'assistente sociale dirigente opera principalmente in un'ottica di direzione, pianificazione, organizzazione e supervisione nel campo delle politiche e dei servizi sociali. In realtà con l'andare avanti del tempo l'attenzione si è spostata sul ruolo del dirigente nei confronti dei propri dipendenti.

Il Codice Deontologico⁶ dell'assistente sociale ha rappresentato in questo caso un punto di svolta. Esso rappresenta non solo un elemento di identità per la professione ma racchiude inoltre tutti i principi etici e deontologici essenziali nel supporto del professionista durante l'attività lavorativa.

Il primo Codice nasce con l'introduzione della legge 84/1993. Successivamente ci sono state poi due revisioni nel 2002 e 2009 ma solo con la revisione del 2020 è stata inserita una sezione dedicata all'assistente sociale che esercita ruoli dirigenziali, (titolo VII capo II). Il seguente titolo, denominato "Responsabilità nell'esercizio della professione", è suddiviso in quattro capi:

- esercizio della professione in regime subordinato
- esercizio della professione in ruoli dirigenziali
- esercizio della professione in Società tra professionisti, in Società multiprofessionale e in regime di libera professione
- esercizio della professione nel ruolo di consulente tecnico d'ufficio o di parte

È proprio all'interno del capo II che troviamo i principi deontologici derivanti dal ruolo di dirigente. Tra le diverse funzioni elencate nel codice, spiccano in particolare quelle che riguardano la gestione delle risorse umane, la valorizzazione delle funzioni del servizio

⁶ Il codice deontologico è un codice di comportamento, generalmente avente efficacia normativa, a cui il professionista deve attenersi per l'esercizio della sua professione.

sociale, la costruzione di ambienti di lavoro idonei, l'incentivazione a favorire il confronto tra professionisti e a gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro. Per la prima volta si fa riferimento all'assistente sociale in relazione non solo alla capacità di gestione delle risorse umane ma anche alla sua capacità di porre le basi per la costruzione di un ambiente lavorativo caratterizzato dal confronto e dalla condivisione. Rispetto a quanto sin qui ricostruito appare evidente come i compiti e le responsabilità dell'assistente sociale dirigente abbiano subito col tempo un'evoluzione. Esse sono infatti arrivate a comprendere non solo funzioni di carattere amministrativo e di programmazione dei servizi sociali, ma anche di coordinamento e di organizzazione delle risorse interne.

2. Le responsabilità dell'assistente sociale dirigente

In ambito organizzativo, avere responsabilità si collega al ruolo che si esercita e alle competenze che si esprimono nei confronti di sé e degli altri (Rossi, 2012). Con il concetto di responsabilità si fa perciò riferimento anche a fattori di carattere puramente relazionale. Come specificato nei paragrafi precedenti l'assistente sociale dirigente assume all'interno dell'organizzazione una funzione di guida e diventa punto di riferimento. Egli è, inoltre, chiamato ad assumersi le responsabilità non solo del proprio operato, ma anche di quello dei collaboratori. I suoi compiti spaziano in diversi ambiti di azione. In quanto punto di riferimento deve saper gestire le risorse per un'adeguata organizzazione del servizio e per il coordinamento delle funzioni e responsabilità che riguardano i rapporti con gli attori esterni.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, grazie all'analisi dell'evoluzione della professione, le responsabilità dell'assistente sociale dirigente possono essere suddivise in due principali categorie: funzioni tecnico/amministrative, organizzative e di coordinamento.

Quando si parla di funzioni tecniche e amministrative si fa riferimento alle seguenti attività (Mastropasqua, 2006):

- impostare un valido sistema informativo sociale locale
- concludere accordi di programma

- affiancare organismi politici-decisionali per sostenere le scelte di politica sociale locale, di realizzare dei Piani di Zona⁷
- mediare tra le richieste politico amministrative e il benessere dei cittadini,
- partecipare a livello nazionale regionale e locale a commissioni e tavoli⁸ di consultazione

Queste sono solo alcune delle attività svolte dal dirigente che permettono di far rientrare l'organizzazione dei servizi sociali all'interno dello scenario più ampio delle P.A. Ciò lo si può notare in particolare, ad esempio, attraverso le affermazioni di Sgroi (2006). Egli, grazie alla sua esperienza di assistente sociale nella pubblica amministrazione, sostiene infatti che *“la presenza e lo sviluppo del Servizio Sociale in Italia possono essere meglio compresi assumendo come orizzonte il modello dell'Amministrazione Sociale, indicando con questo modello la tendenziale trasformazione del modo di essere dello stato che ha due nuovi connotati: una missione politica sociale che mira al benessere dei cittadini e l'interpretazione dei rapporti tra società e stato.”* Quanto appena riportato risulta coerente con il lungo processo di evoluzione del servizio sociale che ha sperimentato il passaggio da un'ottica prevalentemente assistenziale a un'ottica preventiva. All'interno di questo processo di cambiamento, le funzioni amministrative sono diventate parte integrante della programmazione dei servizi a livello territoriale. L'evoluzione del servizio sociale professionale è dunque andata di pari passo con lo sviluppo delle diverse politiche sociali.

Agendo sempre di più secondo un'ottica preventiva i servizi si sono ben presto ritrovati a fare i conti con la grande quantità di aspetti amministrativi di cui occuparsi, legati alle funzioni di programmazione e progettazione territoriale dei servizi.

Al fine di entrare più nello specifico nell'analisi del ruolo dell'A.S all'interno della gestione delle risorse umane e dei rapporti con i dipendenti è essenziale analizzare le funzioni di carattere organizzativo proprie di un dirigente. In questo caso l'attenzione si sposta principalmente sulle funzioni relative all'organizzazione e al coordinamento

⁷ Il Piano di Zona è uno strumento strategico, previsto dalla legge 328/2000, per il governo delle politiche sociali del territorio, un documento che pianifica, con il metodo della partecipazione attiva degli attori sociali locali, gli interventi sociali e socioassistenziali sulla base dei bisogni rilevati e delle priorità identificate

⁸ Il Tavolo costituisce uno strumento di indirizzo della politica regionale di welfare, di partecipazione alla programmazione, al coordinamento, al controllo e alla verifica delle unità d'offerta sociali e socio-sanitarie

interno del servizio. Aldilà dei compiti amministrativi elencati precedentemente, chi ha una posizione dirigenziale si trova a dover svolgere compiti di coordinamento e di direzione del personale, ma anche di attività di consulenza e di supervisione interna per il sostegno della motivazione dei dipendenti. Sotto questo profilo rientra anche la capacità di prevenire ed eventualmente risolvere problemi di burnout e di mobbing. In ambito direzionale occorre inoltre impegnarsi nella realizzazione e implementazione di un sistema di qualità per tutelare sia gli utenti che i lavoratori. Ecco che in questo caso risalta l'importanza della funzione dirigenziale nella tutela dei dipendenti stessi.

Quando si fa riferimento a funzioni di carattere organizzativo ci si riferisce in particolare alla gestione delle risorse umane. Come indicato nel capitolo precedente, il Codice Deontologico del 2020 ha introdotto per la prima volta il riferimento a questa particolare tipologia di responsabilità. Al titolo VII capo II viene infatti riportato che l'assistente operante in ruoli dirigenziali deve sapere *“gestire adeguatamente le risorse umane e i carichi di lavoro, valorizzando i singoli professionisti e rispettando la loro autonomia tecnica e di giudizio, perseguendo il miglioramento delle relazioni organizzative ed evitando qualunque forma di discriminazione”*. Se da un lato gli aspetti amministrativi rappresentano un'area importante dell'operato di chi ha un ruolo dirigenziale, gli aspetti di carattere organizzativo sono da considerare ugualmente essenziali. Essi permettono a quest'ultimo di lavorare non solo in un'ottica di tutela di coloro che usufruiscono dei servizi offerti, ma anche di supporto e attenzione nei confronti dei dipendenti. Per poter garantire un certo livello di qualità del servizio è infatti importante saper gestire e comprendere le diverse dinamiche che si possono andare a creare all'interno del gruppo di lavoro.

2.1 Le competenze dirigenziali

Se da una parte è importante riconoscere quali sono concretamente le responsabilità dell'assistente sociale che occupa una posizione dirigenziale all'interno dell'organizzazione, dall'altra è necessario anche focalizzare l'attenzione su quelle che possono essere considerate le qualità e le competenze distintive che caratterizzano la di questo ruolo.

Molti autori hanno cercato di individuare quali potessero essere concretamente le competenze di un “buon” o di una “buona” dirigente.

Per competenza professionale si intende quell’insieme di comportamenti osservabili che sono causalmente correlati a buone o eccellenti prestazioni di un lavoro particolare in una specifica organizzazione e sono il risultato della gestione integrata di una serie di conoscenze concettuali, procedure o tecniche, capacità, attitudini, motivazioni e tratti di personalità⁹.

Burgoyne e Stuart (1978) hanno proposto un modello sulle competenze manageriali basato su un approccio organicista centrato sulla persona e il suo ambiente. Questo modello sulle competenze si compone di tre aree ciascuna articolata in differenti voci di capacità. Quest’ultime sono disposte secondo una declinazione gerarchica e rappresentano tre livelli, tre gradi dello sviluppo del manager e delle sue capacità di astrazione, della flessibilità del pensiero verticale e laterale e della consapevolezza del sé (Burgoyne, Stuart, 1978) La prima area riguarda le competenze grammaticali ed in particolare al modo in cui l’individuo costruisce il proprio sapere professionale. Quest’ultima è stata studiata basandosi sulla capacità di utilizzare, generare e verificare le regole relative all'utilizzo della conoscenza dei contenuti della professione, e la capacità di leggere gli elementi situazionali e di contesto. La seconda area riguarda le competenze ibride sia grammaticali sia pragmatiche. Vengono delineate 5 tipologie di capacità; sensibilità agli eventi, capacità analitica, capacità e abilità sociale, risonanza emotiva¹⁰ e proattività. Nell’ultima area invece rientrano le capacità legate al pensiero generativo e alla riflessività come; creatività e immaginazione, capacità di pensiero complesso e capacità di apprendere ad apprendere¹¹. Questo tipo di orientamento evidenzia come tra le responsabilità del manager rientrino capacità cognitive affettive di livello più avanzato per l'espressione di una più ampia e complessa attività manageriale (Castellano, 2019). Successivamente, Boyatzis (1982) sviluppa un nuovo modello incentrato sulla “caratteristica sottesa dell’individuo”. Egli definisce le competenze come caratteristiche

⁹ “Dizionario delle competenze distintive dei dirigenti pubblici”, Documento elaborato dalla Escola d’Administració Pública de Catalunya (Scuola di Pubblica Amministrazione della Catalogna) in collaborazione con la Generalitat de Catalunya (Amministrazione Regionale della Catalogna)

¹⁰ Capacità di gestire efficacemente lo stress e la pressione determinata dal compito, dalla responsabilità e dalle relazioni

¹¹ Capacità di ridefinire i propri processi di apprendimento dall’esperienza e di modificarli alla luce dell’esperienza stessa

individuali correlate in modo diretto ad una performance di lavoro più efficace e di qualità” (Boyatzis, 1982). Secondo l’autore le tipologie di competenze manageriali sono associate a diversi aspetti del comportamento umano e alle capacità degli individui. Ipotizza una dinamica tra la persona e il suo contesto dove ogni volta che un’azione è compiuta si verifica un effetto e un ritorno sulle competenze della persona. L'autore struttura una lista di capacità che include 21 tipi di caratteristiche: accurata autovalutazione, concettualizzazione, interesse per le relazioni, interesse per gli effetti, sviluppo degli altri, capacità di diagnosi, orientamento all'efficienza, pensiero logico, gestione dei processi di gruppo, memoria, percezione degli obiettivi, positività, prova attività, autoconoscenza, autocontrollo, conoscenze specialistiche, spontaneità, adattabilità ed energia, capacità di comunicazione, capacità di socializzare il potere e capacità di usare il potere. La seguente lista di competenze ha rappresentato un punto di riferimento per lo sviluppo di una sorta di codice internazionale condiviso attraverso il quale la comunità di Human Resources (HR) e quella della consulenza trovano le coordinate per condividere, in diverse organizzazioni, i significati e le implicazioni legate al termine di competenza (Castellano, 2019).

Sulle orme del modello di Boyatzis, nel 1993, Spencer e Spencer svilupparono un nuovo modello che prevedeva una distinzione netta delle competenze in due categorie; di base e distintive (Spencer, Spencer, 1993). Venivano definite competenze di base le caratteristiche che ciascuno deve necessariamente possedere per essere considerato efficace in un lavoro, ma che non distinguono i best performer da chi produce risultati nella media. Le competenze distintive, invece, segnano la differenza tra i manager, tra i lavoratori medi e quelli eccellenti. Questo tipo di modello si ispira ai modelli definiti continui¹² dove le capacità vengono progressivamente graduate per i differenti livelli di professionalità e managerialità.

Spostandosi nel contesto italiano, Mari (2006) è stato uno degli autori che ha cercato di esemplificare le caratteristiche principali legate ai ruoli dirigenziali. Ha ripreso infatti quanto la Ragioneria generale dello Stato ha elaborato all'interno del” Dizionario delle competenze dei dirigenti”. All’interno del seguente documento sono state individuate una serie di fattori legati alle competenze dirigenziali.

¹² Insieme o liste di competenze manageriali e professionali uguali per tutti, ciascuna delle quali viene poi declinata in modo differente per i differenti livelli di responsabilità organizzativa

Tra queste si evidenziano:

- leadership
- gestione e sviluppo delle risorse umane
- gestione del cambiamento
- project management
- capacità di negoziazione
- capacità di relazione
- collaborazione e lavoro di gruppo
- comunicazione orale
- comunicazione scritta
- individuazione e soluzione di problemi
- adattamento e flessibilità
- orientamento al risultato
- orientamento alla qualità
- propensione al cambiamento
- spirito di iniziativa

Competenze come orientamento al risultato e alla qualità, la comunicazione orale e scritta, la capacità di relazione, il saper individuare e risolvere i problemi sono strettamente legate alla competenza più ampia di leadership che rappresenta una delle competenze più importanti richieste al ruolo di un/a dirigente. Essa rappresenta infatti la capacità di saper guidare e orientare le azioni del gruppo di lavoro verso gli obiettivi prefissati dall'azienda (Chmiel, Fraccaroli, Sverke, 2019). In realtà il concetto può essere inteso in senso più ampio come la capacità di saper influenzare ma soprattutto di creare consenso e di conseguenza collaborazione. Yukl (1989) ha cercato di mettere insieme le accezioni con cui svariati autori hanno cercato di definire il concetto, fino ad arrivare a determinare che: *“la leadership è definita in senso ampio come la capacità di includere i processi di influenza che comportano la determinazione degli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione, motivando il comportamento dei compiti nel perseguimento di questi obiettivi e influenzando il mantenimento e la cultura del gruppo”*.

Rientra inoltre tra i compiti di chi ha funzioni dirigenziali, trasmettere la cultura dell'organizzazione soprattutto nei confronti dei nuovi membri del gruppo. Lavorare sulla motivazione e quindi sulla efficacia personale e collettiva permette di influenzare positivamente la produttività e la qualità di un servizio.

Rispetto a quanto espresso da Mari (op.cit) possiamo notare che, tra le tante qualità di un dirigente, l'atteggiamento nei confronti dei processi di cambiamento, che possono svilupparsi all'interno di un'organizzazione, diventa un focus importante. L'assistente sociale dirigente deve infatti sviluppare capacità di gestione e di promozione del cambiamento. In concreto ciò aiuta a saper rispondere a situazioni e contesti nuovi e innovativi grazie a una funzionale riorganizzazione interna del servizio per poter agevolare e non contrastare il processo di cambiamento. L'aspetto più importante di cui si deve tenere conto è che in situazioni di cambiamento rispetto a procedure, pratiche e organizzazione del servizio, sono proprio i lavoratori a sentirne maggiormente gli effetti. Quando l'autore parla di "capacità di gestione del cambiamento" si riferisce anche alla facoltà del/la dirigente di supportare i lavoratori durante questo processo grazie, ad esempio, a una ridefinizione degli obiettivi comuni dell'azienda. Chi ha un ruolo manageriale dovrebbe facilitare il gruppo di lavoro affinché si dimostri aperto e disponibile ad accettare i cambiamenti e sia in grado di migliorare per dare risposte e soddisfare le esigenze della società. Nel campo del sociale questo passaggio diventa ancora più importante. È compito infatti di chi governa saper definire, ma a volte anche ridefinire la mission, in modo tale da non perdere l'identità di ogni specifico servizio.

Tornando alle qualità e caratteristiche di un buon dirigente o di una buona dirigente elencate a inizio paragrafo, è necessario soffermarsi sul concetto di "collaborazione e lavoro di gruppo". Nel sociale i servizi spesso sono caratterizzati da una pluralità di professionisti con competenze e formazioni professionali fortemente differenziate. Un buon lavoro di gruppo diventa essenziale per garantire la qualità dei servizi erogati e dei rapporti interpersonali che vengono a crearsi. Nel sociale quando si fa riferimento al gruppo si utilizza più comunemente il termine "équipe".

Per la presa in carico di casi complessi è infatti essenziale che gli operatori condividano e concordino tra di loro le strategie da mettere in campo grazie a regolari riunioni di équipe. Secondo quanto riportato in un articolo di Corbett (2018), pubblicato sulla rivista on line "The New social worker" e denominato "Becoming a Social Worker Leader", la

collaborazione tra assistenti sociali, ma più in generale tra professionisti nel campo del sociale non farebbe altro che amplificare gli effetti positivi nei confronti degli individui, delle famiglie, della comunità e dell'organizzazione. Secondo quanto riportato dall'autrice sembrerebbe che strutturare dei rapporti solidi e costruttivi tra operatori dello stesso servizio inciderebbe in maniera positiva sul funzionamento organizzativo.

Chi ha potere dirigenziale, in base alla visione della propria unità organizzativa, dovrebbe offrire suggerimenti su ciò che può contribuire a migliorare il servizio, facilitare l'integrazione del gruppo di lavoro promuovendo la conoscenza personale, incoraggiare la cooperazione all'interno della propria unità organizzativa e cercare di conciliare i diversi punti di vista tra le persone quando c'è un conflitto.

Mari (op.cit), oltre alle diverse skill elencate precedentemente si è anche soffermato sull'individuazione di quali tratti personali, abilità e competenze sociali possano caratterizzare una figura dirigenziale:

- **tratti personali;** abilità, assertività, autocontrollo, indipendenza, originalità, integrità personale
- **abilità:** intelligenza, capacità di giudizio, conoscenze e capacità verbali
- **competenze sociali:** capacità di cooperare, capacità organizzative e amministrative, popolarità e prestigio personale, socievolezza, tatto e diplomazia

In questo caso l'autore si sofferma su aspetti legati principalmente all'ambito caratteriale. In passato diversi autori si sono soffermati sull'analisi dei tratti in relazione alla capacità di diventare un buon leader. Se si prende ad esempio in considerazione la teoria dei tratti o teoria del grande uomo secondo cui "Leader si nasce, non si diventa", erano precisi tratti personali a definire un buon leader. La criticità principale di questa teoria però stava nel fatto che era difficile individuare dei tratti universalmente validi per tutti. Ciò che si poteva fare era di considerare che determinate qualità e tratti personali potessero facilitare in qualche modo la propria possibilità di diventare un "buon" leader.

In generale tutti gli aspetti identificati dagli autori citati contribuiscono a definire le basi per un'efficace gestione dell'organizzazione, ma le qualità dirigenziali si vedono all'opera anche nella gestione delle relazioni che intercorrono tra i suoi membri.

2.2 La leadership nei servizi sociali

Un leader è per definizione colui o colei che può influenzare gli altri membri di un gruppo (Brown, 1989). Un leader lavora per la crescita del gruppo e collabora per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Il concetto di leadership viene richiamato spesso laddove si parla di soggetti che ricoprono ruoli apicali all'interno delle organizzazioni. Secondo quanto riportato nel paragrafo precedente, la capacità di leadership rientra infatti tra le qualità di governo più rilevanti. Non è detto però che un buon capo diventi necessariamente un buon leader e viceversa.

La leadership rappresenta uno snodo variabile tra le dimensioni strutturali (obiettivo, metodi e ruoli) e le dimensioni processuali (clima, comunicazione, sviluppo). Essa è anzitutto cura delle relazioni (Rossi, 2012). Si origina infatti da esigenze di sviluppo del gruppo e come tale rappresenta l'esito dell'incontro tra le aspettative del gruppo, i ruoli assegnati e le capacità di leadership degli individui. Si possono distinguere due diverse funzioni della leadership; strumentale ed espressiva (socio-emozionale) (Kaneklin, 2010). Nel primo caso il leader deve organizzare i compiti del gruppo e stabilire tempi, modi e ruoli. Nel secondo caso invece si pone l'importanza sul dare attenzione ai rapporti interpersonali, sul rinforzo dei processi di comunicazione tra membri, sull'incoraggiamento e sostegno e sul favorire la risoluzione dei conflitti. Nel campo del sociale si spesso riferimento a una "leadership di servizio" dove il leader si mette a disposizione del gruppo. Essa risulta essere determinante per le prestazioni, il clima, la comunicazione, le decisioni del gruppo di lavoro.

Studi classici sulla leadership hanno dimostrato che i manager che si conformano ai principi di una teoria di leadership o a un'altra, rispetto a nessuna, ottengono di più ai propri occhi e a quelli dei lavoratori (Hall, Donnell, 1979). La seguente affermazione suggerisce che sarebbe favorevole per la figura dirigenziale studiare e applicare una specifica teoria di leadership.

È la psicologia del lavoro e delle organizzazioni che si è occupata di studiare e categorizzare le diverse teorie che si sono susseguite nell'arco degli anni.

Una delle prime teorie sulla leadership fu proprio la "teoria del grande uomo", che sosteneva come i leader fossero contraddistinti da tratti di personalità unici e di conseguenza predestinati al ruolo di guida (Zamperini, Testoni, 2002). Essendo però che

i tratti di personalità non sembravano essere requisiti essenziali per il successo del leader e che soprattutto fosse difficoltoso individuare dei tratti validi a livello universale, le successive teorie si orientarono verso altre direzioni.

Lewin, Lippitt e White nel 1939 portarono avanti degli studi basati sulla manipolazione dello stile della leadership. Lo scopo dei loro studi era quello di osservare e analizzare gli effetti prodotti dai diversi approcci alla leadership. I leader vennero suddivisi in tre grandi categorie: autoritari (distribuiscono gli incarichi e stabiliscono i ruoli), lassisti (lasciano completa libertà in merito all'organizzazione dei compiti, offrono pochi commenti alle attività svolte) e democratici (assistono e incoraggiano i membri del gruppo e stabiliscono collettivamente la divisione dei compiti). Gli studi condotti dagli autori dimostrarono come la messa in pratica di uno stile piuttosto che un altro, produceva conseguenze peculiari e differenti rispetto alla produttività e funzionamento del gruppo.

Ricostruendo le evoluzioni teorico-concettuali sulla leadership, si riconosce che nel corso degli anni 90 si sviluppa il profilo di una leadership "esemplare" denominata "empowering leadership"¹³ che facilita la crescita dei collaboratori attraverso l'apprendimento dall'esperienza e il raggiungimento dei risultati attraverso l'apertura al cambiamento. Proprio durante questi anni sono stati messi a fuoco le dimensioni chiave della leadership: se la tensione verso gli obiettivi è diretta al cambiamento, l'attenzione alle persone e al gioco di squadra è orientata all'apprendimento.

Piu recentemente invece autori come Schaufeli (2016) hanno introdotto il concetto di "engaging leadership". Secondo l'autore questo tipo di leadership è stata concettualizzata come uno stile di leadership che promuove l'impegno lavorativo, definito anche come "work engagement". Con questo concetto si intende uno stato mentale positivo e appagante legato al lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento. Proprio per questo motivo i leader efficaci secondo l'autore dovrebbero concentrarsi sulla soddisfazione dei bisogni dei loro seguaci.

Secondo un articolo pubblicato sull' "Harvard Business Review", intitolato "What Makes Someone an Engaging Leader"¹⁴, i leader coinvolgenti si fanno avanti optando per mettere in atto in modo proattivo soluzioni dove gli altri non possono o non lo fanno.

¹³ La leadership empowering fa leva sull'empowerment dei lavoratori e li accompagna alla conquista della consapevolezza del se e del controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, con evidenti vantaggi sia nell'ambito delle relazioni professionali che in quello della vita politica e sociale

¹⁴ di Ken Oehler, Lorraine Stomski, and Magdalena Kustra-Olszewska (Novembre,2014)

Danno energia ai collaboratori e mantengono le persone concentrate sullo scopo o sulla visione con una positività contagiosa. I leader coinvolgenti connettono e stabilizzano il gruppo, ascoltando e mantenendo la calma e creando condivisione e unione tra le persone. Per comprendere però quali fosse concretamente le influenze tra leadership e servizio sociale diversi autori si sono dedicati allo studio del rapporto che intercorre tra questi due aspetti cercando di individuare i principali fattori di influenza.

Il CSWE¹⁵, un'associazione nazionale che si occupa della formazione del servizio sociale negli Stati Uniti, ha recentemente riaperto alcune questioni riguardo lo studio della leadership in questo campo lavorativo. L'associazione nazionale ha riconosciuto la necessità di uno sviluppo della leadership sia all'interno che all'esterno dei percorsi di formazione al lavoro sociale (Sheafor, Horejsi, 2005). È stato infatti svolto uno studio esplorativo per indagare il contenuto della leadership nei curriculum del servizio sociale in modo tale da valutare concretamente quanta importanza venisse data al suo studio della all'interno dei singoli percorsi di formazione. Sono stati ricevuti solo 74 programmi da 36 diverse istituzioni, che rappresentano il 6,8% di tutti i programmi di servizio sociale accreditati (Lazzari, 2007). Inoltre, la maggior parte dei programmi che sono stati raccolti e analizzati per la ricerca proveniva dallo stesso percorso di studio, il MSW¹⁶(un master nel campo del lavoro sociale). L'associazione, in seguito al percorso di ricerca e ai risultati ottenuti, ha ritenuto perciò di porsi come obiettivo quello di svolgere un lavoro di miglioramento non solo dello studio della leadership nelle scuole di servizio sociale ma anche dello studio dei nuovi modelli di sviluppo della figura di “leader del servizio sociale”.

Bargal e Schmid (1989) hanno analizzato il concetto di leadership al di fuori del contesto del servizio sociale e hanno identificato diversi concetti generali rispetto al tema tra cui: “il leader come creatore di visioni e architetto strategico”, “il leader come creatore e

¹⁵ Fondato nel 1952, il Council on Social Work Education (CSWE) è l'associazione nazionale che rappresenta la formazione del servizio sociale negli Stati Uniti. I suoi membri includono oltre 750 programmi di lavoro sociale accreditati di maturità e master, nonché singoli educatori, professionisti e agenzie di lavoro sociale dedicati a promuovere un'educazione al lavoro sociale di qualità. Attraverso le sue numerose iniziative, attività e centri, CSWE supporta un'educazione al lavoro sociale di qualità e offre opportunità di leadership e sviluppo professionale, in modo che gli assistenti sociali svolgano un ruolo centrale nel raggiungimento degli obiettivi della professione di giustizia sociale ed economica.

¹⁶ Il Master of Social Work (RSU) è un master nel campo del lavoro sociale. È una laurea professionale con specializzazioni rispetto al Bachelor of Social Work (BSW). MSW promuove macro, mezzo e micro-aspetti della pratica del lavoro sociale professionale, mentre il BSW si concentra maggiormente sulle pratiche di lavoro sociale diretto nella comunità, negli ospedali (servizi ambulatoriali e ospedalieri) e in altri campi dei servizi sociali

muratore della cultura organizzativa”, “leadership e followership¹⁷”, e “stili di leadership transazionali¹⁸ e trasformativa¹⁹”. Solo, in seguito, gli autori hanno applicato queste tendenze della leadership a tre funzioni tipiche dell’ambito amministrativo del servizio sociale (definizione degli obiettivi, motivazione e sviluppo delle risorse umane, mantenimento e amministrazione) e a due delle funzioni esterne (mobilitazione delle risorse e raggiungimento della legittimità). Gli autori concludono dicendo che le ricerche e le tendenze più recenti nella leadership che enfatizzano le molteplici complessità delle organizzazioni, la capacità di imparare ad essere un leader e l’approccio interdisciplinare alla leadership, possono aiutare gli assistenti sociali nelle realtà del campo dei servizi umani.

Ancora Rank e Hutchison (2000) hanno svolto uno studio sulle caratteristiche della leadership nei servizi sociali. Hanno studiato le percezioni della leadership nella pratica e nelle aule accademiche attraverso interviste telefoniche con presidi, direttori di programmi di lavoro sociale accreditati e i direttori e presidenti esecutivi della NASW²⁰. I risultati dello studio hanno indicato che gli intervistati includevano 5 elementi ricorrenti nelle loro definizioni concettuali di leadership: proattività, valori ed etica, responsabilizzazione, visione e comunicazione. La maggior parte degli intervistati (77%) ritiene inoltre che la leadership nel servizio sociale sia diversa dalle altre professioni per 5 motivi comuni: impegno per il codice etico e deontologico, una prospettiva sistemica, uno stile di leadership partecipativa²¹, altruismo e preoccupazione per l’immagine pubblica della professione (Rank, Hutchison, 2000). Secondo quanto individuato dai due

¹⁷ Deriva dal termine follower, che a sua volta deriva dal verbo to follow, che significa seguire: il follower è colui che segue, cioè che prende strade aperte da altri, sia in senso reale che metaforico. La followership è dunque il processo messo in atto dai follower quando seguono un leader.

¹⁸ La leadership transazionale (detta anche management leadership) indica uno stile di leadership focalizzato sulla transazione tra capo e subordinato. Questo significa che il subordinato offre le sue competenze e il suo lavoro in cambio di benefici che solitamente sono rappresentati da uno stipendio.

¹⁹ La leadership trasformativa è un approccio di leadership definito come una leadership che crea cambiamenti positivi nei collaboratori / seguaci (followers). Un leader trasformativo si concentra sul “trasformare” gli altri per aiutarli a vicenda, per guardarsi reciprocamente e per guardare all’organizzazione nel suo insieme. In questo tipo di leadership, il leader esalta la motivazione, il morale e le prestazioni del suo gruppo.

²⁰ La National Association of Social Workers (NASW) (letteralmente Associazione Nazionale dei Lavoratori Sociali) è un’organizzazione professionale di lavoro sociale negli Stati Uniti d’America.

²¹ I leader partecipativi o democratici accolgono le opinioni di tutti e incoraggiano la collaborazione. Anche se hanno l’ultima parola, distribuiscono la responsabilità decisionale a tutti. I leader partecipativi fanno parte del team.

autori la leadership nel servizio sociale, per essere funzionale ed efficace, dovrebbe essere formulata e strutturata in base alle caratteristiche specifiche di questa professione. Gli studi più recenti hanno perciò confermato in parte le tesi di Hall e Donnell (1979) secondo cui l'applicazione di una particolare teoria di leadership permetta ai professionisti che ricoprono ruoli dirigenziali o apicali di ottenere migliori risultati e maggiore approvazione da parte dei dipendenti. Gli studi hanno inoltre evidenziato che le scuole di formazione per l'abilitazione alla professione dovrebbero investire maggiori risorse per la strutturazione di programmi che includano lo studio della leadership nelle sue diverse accezioni, soprattutto nell'ottica di un'applicazione di una specifica teoria nella futura pratica lavorativa.

2. Uno sguardo sulla gestione delle risorse umane

Come riportato nei paragrafi precedenti, tra le responsabilità dirigenziali vi è anche la gestione delle risorse umane dell'organizzazione. Nel caso dell'assistente sociale viene esplicitato proprio nel Codice Deontologico come questa responsabilità sia equiparabile a molte altre più di carattere tecnico e amministrativo, al titolo VII, capo II.

Per risorse umane si intendono i lavoratori di un'azienda e la gestione di questi ultimi ha come fine quello di occuparsi di ingresso e uscita dei lavoratori dall'organico aziendale, di determinare un salario equo per la mansione svolta, di gestire i rapporti all'interno dell'azienda tra colleghi e con la dirigenza, di valutare gli eventuali benefit da proporre in affiancamento alla retribuzione e di trattare gli eventuali contenziosi che possano sorgere. Oltre a ciò, la gestione delle persone richiede di saper di sviluppare al meglio le capacità del singolo nell'ottica anche di un'ottimizzazione della produttività organizzativa.

La gestione richiede sia una conoscenza approfondita dell'insieme delle norme che regolano la materia, sia una buona capacità, affinata con l'esperienza, di sviluppare relazioni professionali produttive ed efficaci.

La gestione del personale comprende infatti anche l'ascolto, il sostegno e la consulenza, aspetti che risultano essenziali per gestire i dipendenti di un'azienda.

Quando si parla di gestione delle risorse umane all'interno dei servizi sociali, questi concetti assumono un'importanza ancora più rilevante. Lavorare nel sociale porta spesso gli operatori a trovarsi in situazioni di estremo stress fisico ma soprattutto mentale. Si

parla in questo caso di stress lavoro-correlato, dovuto a fattori stressanti derivanti dall'attività lavorativa.

Nella psicologia delle organizzazioni si parla in particolare di rischi psicosociali legati associati al lavoro. Possono riguardare sia aspetti legati al contenuto che al contesto lavorativo. Rispetto al contenuto i possibili rischi si identificano con il sovraccarico di lavoro, i turni, la scarsa partecipazione ai processi decisionali e più in generale all'ambiente lavorativo. I rischi legati al contesto lavorativo riguardano invece principalmente le relazioni interpersonali sul lavoro, il ruolo che la persona assume all'interno dell'organizzazione, lo sviluppo della carriera e l'interfaccia casa-lavoro (Chmiel, Fraccaroli, Sverke, 2019).

Non essendovi in tutti i servizi sociali la possibilità di svolgere degli incontri con "supervisor" esterni con i quali condividere dubbi e difficoltà, la figura del/la dirigente diventa una risorsa importante per la risoluzione di situazioni stressanti vissute dai dipendenti. Lo stress lavoro-correlato può essere influenzato da diversi fattori come: cultura organizzativa, possibilità di sviluppo di carriera, autonomia decisionale, pianificazione dei compiti, ritmo di lavoro e ambiente lavorativo. Nel caso specifico dei servizi sociali però lo stress può essere dovuto non solo a fattori derivanti dalla natura problematica dei casi che si presentano al servizio, ma molte delle difficoltà derivano anche dalla necessaria collaborazione tra colleghi. Nel servizio sociale è spesso usato il termine "gruppo di lavoro" in riferimento all'insieme dei professionisti che collaborano all'interno di un servizio.

Le relazioni di lavoro possono diventare difficili laddove operatori con competenze professionali differenziate collaborano per la presa in carico dei casi. Ciò molto spesso può portare a interazioni sociali disfunzionali con conseguenti situazioni conflittuali dovute da una parte alle differenti formazioni professionali e dall'altra a caratteristiche individuali. Le relazioni al lavoro, pur restando ancorate alle norme implicite o esplicite condivise dall'organizzazione, sfociano spesso in relazioni umane slegate dal contesto lavorativo. Ciò può indurre in situazioni conflittuali che rendono molto difficoltosa la collaborazione a livello multiprofessionale. A influenzare i rapporti interpersonali rientrano infatti anche concetti come "spirito di appartenenza" e "interpretazione condivisa del comune sentire" (Spaltro, De Vito Piscicelli, 2002). Secondo quanto espresso da diversi autori nell'ambito della psicologia dei gruppi, un forte senso di

appartenenza permette infatti di creare maggiore coesione all'interno del gruppo di lavoro.

Ecco che in base a quanto evidenziato, la capacità di gestione del conflitto diventa parte integrante dei compiti di un/a dirigente nell'ambito della gestione delle risorse umane. Costruire e saper condividere gli obiettivi comuni dell'organizzazione e facilitare le relazioni grazie allo sviluppo di un senso di appartenenza potrebbe facilitare in molti casi il lavoro in gruppo. Proprio per questo motivo nel campo della gestione delle risorse umane una buona capacità di leadership è utile laddove il/la dirigente, in situazioni di disaccordo tra i membri del gruppo di lavoro, sappia anche ricorrere a competenze di negoziazione e di mediazioni in grado di contenere la conflittualità all'interno del gruppo. È altresì fondamentale saper rilevare le situazioni potenzialmente conflittuali all'interno del gruppo per conciliare tempestivamente le differenti posizioni fra i membri del team.

Capitolo 2- I conflitti nelle organizzazioni: antecedenti e conseguenze sul clima, benessere e prestazioni

1. Il costrutto del conflitto organizzativo

Con il termine conflitto si intende “una collisione, un disaccordo, una controversia, un contrasto, più o meno lungo protratto nel tempo”²². In psicologia si parla di uno stato di tensione in cui un individuo viene a trovarsi quando è sottoposto alla pressione degli impulsi, bisogni e motivazioni contrastanti, a causa di una situazione creata da lui stesso o da terzi. In ambito organizzativo invece rappresenta un’ incongruenza, una disfunzione, una divergenza che si manifesta attraverso sintomi o effetti negativi fra due o più parti di un sistema.

Il conflitto comporta la perdita di funzionalità di un sistema e quindi dei “costi”. La gestione costruttiva del conflitto può produrre dei “ricavi” che compensano i costi e migliorano l’integrazione

Secondo gli autori Jones e George (2014) il conflitto organizzativo deriva dalla discordia che sorge quando gli obiettivi, gli interessi o i valori di individui e gruppi diversi sono incompatibili e quegli individui e gruppi bloccano o contrastano i tentativi reciproci di raggiungere i propri obiettivi.

I conflitti possono nascere in qualsiasi ambito della vita quotidiana, quando si parla però del contesto organizzativo o lavorativo le cause scatenanti possono essere specifiche.

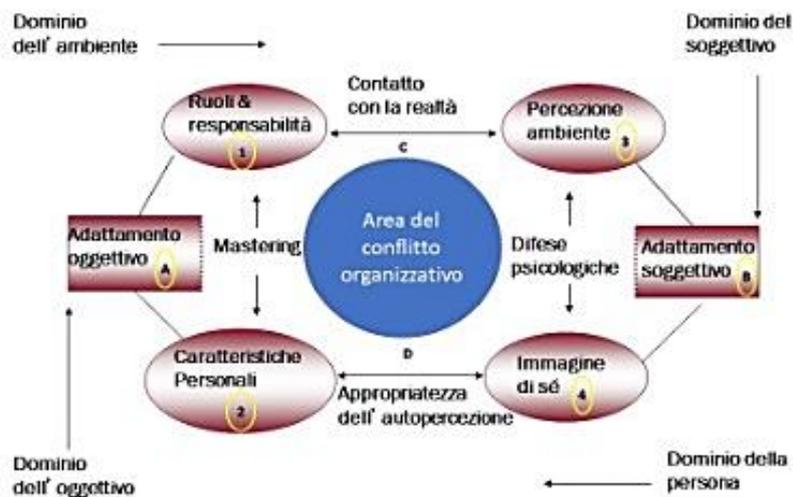
È evidente che ogni situazione e soprattutto quella lavorativa può essere, per sua stessa natura, conflittuale. Infatti, come sostiene Spaltro (2002) da anni in diversi ambiti teorici si è perseguito il mito utopistico della società a-conflittuale, per rendersi finalmente conto che il conflitto nelle sue diverse forme è normale, nel senso esteso del concetto di normalità, cioè, trova espressione continua nella realtà quotidiana; negare la necessità dei conflitti equivarrebbe quindi a negare la realtà stessa e le sue manifestazioni. L’autore specifica che il conflitto è una qualità umana, non individuale in modo esclusivo, ma una qualità relazionale, soprattutto esso non rappresenta una condizione patologica della relazione, come si supponeva da anni, ma è la relazione in sé stessa.

²² Dizionario etimologico della lingua italiana Zanichelli

Secondo quanto riportato da Cubico e Favretto (2021), il manifestarsi della situazione conflittuale 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).

Nell'articolo di Cubico e Favretto (op.cit) viene proposto lo schema riportato in figura 1 che individua dove si può collocare l'area del conflitto organizzativo, individuando i diversi fattori di influenza

Figura 1- L'area del conflitto organizzativo riportata da Cubito e Favretto (2021)



Risultano in questo caso fattori che incidono sullo sviluppo del conflitto aziendale i ruoli e le responsabilità che una persona assume all'interno dell'azienda, la percezione dell'ambiente lavorativo e il conseguente adattamento o meno al contesto. Incidono

inoltre l'immagine del sé e quindi la consapevolezza delle proprie competenze e caratteristiche personali.

Le cause del conflitto aziendale possono essere disparate, legate sia a fattori situazionali che temporali. Una delle cause principali legate al conflitto, sia individuale che collettivo, risulta essere lo stress lavoro correlato che si identifica come uno squilibrio percepito tra un eccesso di sollecitazioni e la capacità della persona di farvi fronte.

Come evidenziato nel precedente capitolo, nell'ambito della psicologia delle organizzazioni sono stati individuati dei possibili rischi sociali associati al lavoro. In particolare, quando si parla di lavoro in gruppo e di rapporti lavorativi tra colleghi, i principali fattori stressanti possono derivare da; isolamento sociale, scarsità di relazioni con i superiori e i collaboratori, ambiguità di ruolo e mancanza di supporto sociale (Chmiel, Fraccaroli e Sverke, 2019). Lo stress rappresenta una delle prime cause di conflitto sul luogo di lavoro. Prendendo ad esempio quanto viene affermato da Antonella Salvatore (2007), fondatrice dell'Osservatorio Cultura Lavoro²³, le origini dei conflitti aziendali possono essere svariate:

- fraintendimenti
- differenze di opinioni
- diversità di valori
- differenza negli interessi
- differenze di carattere e personalità
- sovrapposizione delle differenze
- stress e ansia
- aspettative disattese
- errato uso del potere

Anche nel campo della psicologia sociale diversi autori hanno cercato di definire quali possano essere le cause scatenanti del conflitto. Sono stati individuati in generale; problemi di comunicazione, frustrazione, divergenze di opinioni e difficoltà relazionali legate a differenze di personalità.

²³ Raccoglie il contributo di docenti, imprenditori, professionisti e manager esperti in lavoro, formazione, cultura e ha come obiettivo quello di divulgare conoscenza, favorire orientamento e sviluppo delle competenze studiando il mercato del lavoro da una prospettiva culturale educativa,

Nella letteratura presa in analisi, si sostiene che il conflitto organizzativo può essere costituito da tre diverse componenti. La prima è il disaccordo o le differenze nella posizione delle parti che partecipano al conflitto. Affinché il problema emerga dovrebbe verificarsi un malinteso o una discrepanza nelle opinioni o nei bisogni. L'autore propone come esempio di disaccordo i punti di vista sulle responsabilità lavorative dei dipendenti e dei supervisori. Il secondo fattore riguarda la presa di posizione del lavoratore a seconda della propria convinzione, dei propri valori e bisogni. Infine, il terzo elemento costitutivo di qualsiasi conflitto riguarda i bisogni, le convinzioni, gli interessi e le preoccupazioni delle parti. Più i valori della persona sono congruenti con i valori organizzativi maggiore sarà il successo dell'individuo e maggiore sarà il successo dell'organizzazione" (Mujtaba, Prause, 2014).

Secondo Jones e George (2014), il comportamento di cittadinanza organizzativa²⁴ può essere a sua volta motivo di conflitto come esempio di crollo dei valori e delle convenzioni dell'organizzazione. Gli autori sostengono infatti che siano proprio le regole non scritte a contribuire all'efficienza, all'efficacia e al vantaggio competitivo dell'organizzazione.

Rispetto a quanto espresso dagli autori citati, la diversità diventa una delle cause principali legate alla nascita di situazioni conflittuali, in particolare dato il suo legame nei confronti dei rapporti tra colleghi.

Nell'ambito del servizio sociale, si parla di diversità in riferimento ai membri del gruppo di lavoro, che viene comunemente definito "tecnico specialistico", formato cioè da collaboratori portatori di una propria competenza professionale specialistica. Ciascun membro del gruppo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi, perciò, in funzione della propria esperienza, conoscenza e prospettiva personale. Nei servizi sociali viene spesso utilizzato il termine "complementarità e interdipendenza". Nel primo caso il concetto esprime l'idea di un gruppo di persone che si completano a vicenda condividendo e mettendo a disposizione degli altri le proprie competenze. Nel secondo caso ci si riferisce invece all'inevitabile rapporto di interdipendenza tra i membri di un gruppo per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

²⁴ Un sentimento di appartenenza che spinge il lavoratore ad essere parte attiva e creativa dell'organizzazione

La gestione della diversità implica un processo decisionale efficace (Jones & George, 2014). Thomas Roosevelt, un consulente per la diversità dell'Università di Harvard, ha affermato che gestire la diversità è un “processo completo per creare un ambiente di lavoro che includa tutti”, quindi i manager dovrebbero lavorare sulla consapevolezza della diversità ogni giorno e incoraggiare un cambiamento nella comprensione da parte dei dipendenti di questo concetto (Jones & George, 2014).

1.2 I diversi tipi di conflitto

Dalle definizioni di conflitto si evince che le cause e le circostanze in cui nascono possono essere di svariato tipo. Proprio per questo motivo è possibile categorizzare i conflitti in base a diversi fattori.

Come sostengono Spaltro e De Vito Piscicelli (2002) un conflitto ha sempre uno spazio in cui si socializza e un tempo in cui si storicizza. Ciò fa sì che il contesto diventi un fattore di cui tenere conto quando si indagano le cause scatenanti di una situazione conflittuale.

Nell'ambito della psicologia dei gruppi, generalmente i conflitti possono essere suddivisi in due grandi categorie: conflitti costruttivi e distruttivi (Brown, 2000). Il conflitto distruttivo viene definito tale in quanto interferisce con l'efficacia del lavoro svolto e con un clima di lavoro salutare. Tipicamente, questo tipo di conflitto si contraddistingue da un modo di comunicare competitivo in cui ciascun membro del gruppo prova ad influenzare gli altri allo scopo di avere ragione riguardo alle proprie idee, le proprie soluzioni e punti di vista. Un risultato evidente di queste dinamiche è il rapido deteriorarsi del clima organizzativo e delle relazioni interpersonali. Il conflitto, in questi casi, si sposta dal piano professionale a quello personale interferendo anche sulla produttività, sull'efficacia e sull'efficienza del lavoro. Tra le cause scatenanti, la letteratura individua anche la competizione, l'egocentrismo, il clima chiuso, la comunicazione difensiva e gli attacchi personali. Così come questo modo di comunicare mina alla base le relazioni interpersonali, interferisce anche nella produttività, nell'efficacia e nell'efficienza del lavoro di gruppo (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992).

Il conflitto definito costruttivo, invece, è presente quando i membri di un gruppo di lavoro sono consapevoli del fatto che il disaccordo non solo è un aspetto naturale all'interno delle

dinamiche di gruppo, ma anzi diventa quasi un passaggio obbligato per il raggiungimento di obiettivi comuni. Questo tipo di atteggiamento si riflette in modalità di comunicazione caratterizzate dalla cooperazione: si ascoltano le idee e le opinioni degli altri con attenzione, interesse e positività. La comunicazione viene utilizzata per mettere in evidenza gli obiettivi comuni ai membri del gruppo ed i fattori che li accomunano. È un tipo di comunicazione che incoraggia un orientamento "al vantaggio comune" in cui tutti possono affermare di essere vincitori. Questo clima positivo spinge le persone ad esprimere e motivare liberamente i propri punti di vista concentrandosi sul contenuto dei problemi o temi affrontati piuttosto che su aspetti personali. In questo caso non si parla più di competizione ma di cooperazione. La comunicazione diventa supportiva e il clima è aperto e orientato al cambiamento.

Alla luce di quanto espresso, il conflitto costruttivo influisce in maniera positiva rispetto all'efficacia del lavoro di gruppo. Infatti, consente ai membri del gruppo di ampliare la loro comprensione dei temi in causa, mettendo il gruppo in condizione di sviluppare una gamma più ampia di idee e soluzioni.

In base al tipo di conflitto, le conseguenze su benessere e clima organizzativo cambiano. In ambito più strettamente psicologico il conflitto può essere ulteriormente suddiviso in quattro sottocategorie: interno o individuale (avvertito solo da sé stessi), esterno o condiviso (avvertito con altre persone), conflitto diretto (rivolto a noi) e indiretto (non rivolto contro noi personalmente).

Un'ulteriore categorizzazione è stata proposta da Coombs (1988) che ha individuato sei diversi tipi di conflitti:

1. **Intrapersonali:** quando un individuo è combattuto tra aspetti che tra loro sono inconciliabili
2. **Interpersonali:** quando due individui entrano in contrasto quando devono necessariamente trovare un punto di incontro su opinioni diverse
3. **Interpersonali:** quando due o più individui vogliono la stessa cosa, ma devono svolgere compiti differenti
4. **Intrapersonali ritardati:** quando le opzioni intrapersonali fra loro sono però diluite nel tempo e non di necessità incompatibili

5. **Inconsci:** quando uno più individui devono decidere rispetto a una situazione contingente ma seguendo la loro istintività, quindi in mancanza di obiettivi coscienti
6. **Socializzati:** quando due o più individui devono scegliere seguendo criteri di giustizia ed equità diversi e nello specifico quando devono saper distinguere tra la propria utilità e quella percepita dal gruppo

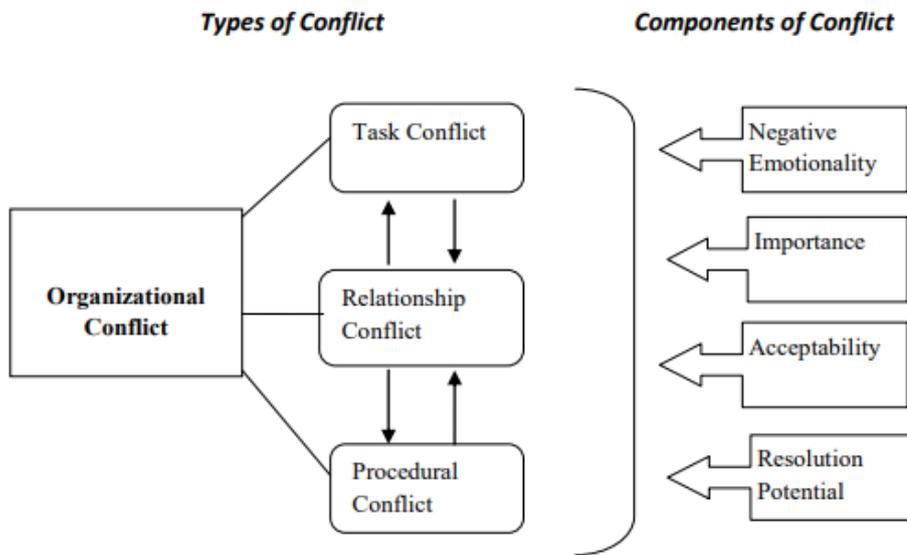
In analogia con quanto individuato da Coombs (op.cit), Rahim (1995) ha ipotizzato l'esistenza di tre tipologie di conflitto nelle organizzazioni: intrapersonale, intragruppo e intergruppo. Il primo riguarda la non corrispondenza tra competenze attese, ovvero i compiti assegnati dall'organizzazione all'individuo, con le competenze individuali. Le cause del conflitto intrapersonale secondo l'autore derivano da possibili incompatibilità tra la persona e il compito e tra i bisogni della persona e gli obiettivi dell'organizzazione. Svolgono un ruolo importante anche le richieste eccessive da parte dell'organizzazione rispetto alle reali capacità della persona.

Il conflitto intragruppo è inteso come una forma di contrasto interna tra i membri del gruppo. I fattori che causano questo tipo di conflitto sono legati soprattutto alla dimensione del gruppo, ciò può causare la creazione di sottogruppi spesso con finalità contrastanti e alla composizione eterogenea dei gruppi riguardo agli atteggiamenti, valori, interessi, stili personali.

Quando si parla invece di conflitto intergruppo ci si riferisce a conflitti che emergono tra gruppi di lavoro diversi oppure tra reparti di una stessa organizzazione. Le principali cause scatenanti dei conflitti intergruppi possono dipendere da: una forte differenziazione tra i sottosistemi di un'organizzazione, un'elevata interdipendenza tra reparti e funzioni, la presenza di risorse limitate e forte competizione per la loro acquisizione.

Dagli anni 90 in poi diversi autori hanno introdotto nuove tipologie di conflitti. Nella figura 2, proposta da Chaudhry e Rehman (2015) possibile osservare tre tipologie di conflitto organizzativo.

Figura 2 - Tipologie e componenti del conflitto in Chaudhry e Rehman (2015)



I conflitti rispetto alle attività implicano disaccordi tra i membri del gruppo su idee e opinioni relative al compito, inoltre implicano disaccordi sulle scelte strategiche o sulle informazioni appropriate da includere all'interno, ad esempio, di un progetto (Chadry, Rehman, 2015). I conflitti invece di tipo relazionale dall'altra parte ruotano intorno a questioni non legate al lavoro ma riguardano aspetti individuali come differenze di personalità o conflitti sulle convinzioni politiche (De Dreu e Weingart, 2003; Jehn, 1995, 1997).

Oltre ai conflitti di relazione e di attività, Jehn (1997) ha proposto un terzo tipo di conflitto: quello di processo. I conflitti di processo si verificano principalmente sulle questioni logistiche dell'adempimento dei compiti, come i disaccordi sulla delega dei compiti o sulla allocazione delle risorse. Sebbene sia i conflitti di attività che di processo riguardino questioni relative al lavoro, le ricerche hanno scoperto che i membri dell'organizzazione vedono i problemi di attività e di processo come distinti perché i primi riguardano la pianificazione e la delega di attività, mentre i secondi si concentrano maggiormente sul contenuto o solo sull'obiettivo dell'attività stessa (Jehn, Greer, Lindred, 2008).

Nella figura vengono inoltre presentate diverse componenti del conflitto, che possono essere presenti indipendentemente dalla tipologia di cui si sta parlando.

I ricercatori si sono resi conto che le emozioni provate ed espresse dai membri del gruppo possono svolgere un ruolo fondamentale nel verificarsi, nel perseguimento e nella risoluzione del conflitto (Jehn, 1997). Proprio per questo motivo quando i membri del gruppo sono dominati da emozioni prevalentemente negative la loro cognizione e il loro comportamento riflettono la medesima negatività. Thomas (1992) ha osservato che le emozioni negative possono ostacolare il processo di pensiero razionale degli individui nel gruppo di lavoro, illustrando così le conseguenze dannose delle emozioni negative sulle capacità decisionali. L'emotività negativa è una componente del conflitto che va considerata soprattutto laddove la risoluzione diventa più difficile se i dipendenti sperimentano un alto livello di emozioni negative.

Un'altra dimensione del conflitto è l'importanza che è considerata la portata o la dimensione di un conflitto. L'importanza del conflitto non è determinata solo dal numero di persone coinvolte ma è anche influenzata dalla posizione di tali individui nonché ai possibili esiti del conflitto per l'organizzazione. Le questioni minori non ricevono molta attenzione mentre i conflitti a cui viene data maggiore importanza a causa dell'alto livello di rischio di fallimento organizzativo che comportano vengono trattati con maggiore attenzione (Jehn, 1997).

L'accettabilità come componente del conflitto si riferisce alle norme dettate dai membri di un gruppo di lavoro o dai dipendenti di un'organizzazione, che creano una distinzione tra i comportamenti accettabili e inaccettabili. Supportare i membri nell'offrire la loro opinione per promuovere la discussione nel gruppo può essere anche un esempio di norma di gruppo che può facilitare il compito o elaborare il conflitto (Rahim, 2002). Inoltre, l'accettabilità del conflitto dei compiti può dar luogo a una cultura organizzativa che consente ai dipendenti di impegnarsi in una discussione attiva sui diversi mezzi per gestire le proprie responsabilità lavorative (Tjosvold, 2008).

La quarta e ultima componente del conflitto organizzativo presentata nel modello è il potenziale di risoluzione. Questo fattore non dipende solo dall'entità e dalla gravità del conflitto ma è anche influenzato da come i membri del gruppo percepiscono la situazione. Ci sono alcuni tipi di conflitti che si ritiene abbiano un alto potenziale di risoluzione positiva come, ad esempio, i conflitti di processo che possono essere affrontati con una relativa facilità (Jehn, 1997), mentre la relazione o il conflitto affettivo sono di natura più intricata rendendo difficile mitigarne completamente la presenza. I conflitti di bassa

importanza di emotività sono stati spesso percepiti come più facilmente risolvibili rispetto ai conflitti ad alta emozione ad alta importanza (Chadhry, Rehman, 2015).

Oltre all'individuazione delle diverse tipologie di conflitto precedentemente citate è necessario riflettere anche su come il conflitto possa nascere partendo proprio dalle prime fasi di formazione di un gruppo. Secondo la Psicologia dei gruppi nella costruzione di un gruppo di lavoro il passaggio successivo all'interazione è l'interdipendenza, cioè l'acquisizione della consapevolezza da parte dei membri di dipendere gli uni dagli altri. Se dunque l'interazione si basa sulla percezione della presenza degli altri, l'interdipendenza si basa sulla necessità reciproca. L'accettazione della dipendenza all'interno del gruppo è uno dei passaggi più critici per costituire un gruppo di lavoro perché implica la sofferta elaborazione dei confini del gruppo e dei limiti che impone agli individui. Il processo di accettazione diventa perciò uno dei possibili motivi legati al conflitto organizzativo. Risulta ulteriormente difficoltoso parlare di accettazione della dipendenza all'interno di un gruppo quando si parla di operatori che lavorano all'interno dei servizi sociali, data la netta suddivisione dei ruoli dovuta alle differenti competenze professionali.

2. Comunicare e decidere in gruppo: quali le conseguenze e difficoltà

Come evidenziato nei paragrafi precedenti il conflitto è strettamente legato all'ambito relazionale e internazionale. Proprio per questo motivo i collaboratori si ritrovano spesso a condividere idee, punti di vista e opinioni. Partendo dall'idea generale che un gruppo di lavoro dovrebbe avere per definizione una strutturazione precisa di ruoli e status, saper comunicare e prendere decisioni rappresentano un prerequisito essenziale per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo.

La comunicazione è il processo di scambio delle informazioni e dell'influenza che orienta le relazioni interpersonali all'interno di un gruppo di lavoro. Essa si presenta come un processo interattivo (dialogo che riguarda i risultati, le interazioni, le attese), informativo (scambio di dati, d'informazioni) e trasformativo, (l'insieme della creatività e del cambiamento) governato dalle regole e dal tempo. La comunicazione rappresenta uno degli elementi costitutivi di un gruppo non solo perché permette di creare delle finalità

condivise ma perché rinforza la coesione e determina le relazioni che vengono a crearsi all'interno del gruppo (Kaneklin, 2010).

La comunicazione inoltre può essere intesa come il mezzo per il coordinamento e il controllo delle attività di gruppo, la socializzazione dei membri, l'integrazione di gruppo e la gestione dei conflitti (Hirokawa, Poole, 1996). Secondo questi autori possono essere distinte due diverse prospettive su come la comunicazione influenzi i processi decisionali all'interno di un gruppo. La prima prospettiva guarda alla comunicazione sia come mezzo di interazione di gruppo e quindi come canale per gli effetti di vari fattori sui processi decisionali e sui risultati di gruppo, sia come elemento costitutivo delle decisioni di un gruppo e come il mezzo per creare la realtà sociale in cui una decisione viene costruita (Hirokawa, Poole, 1996).

Secondo Janis (1972) la comunicazione intesa come mezzo può esercitare i propri effetti distorsivi sulle decisioni, in particolare quando si parla del pensiero proveniente da un gruppo e non da una comunicazione diadica. Ciò che viene riconosciuto in questo caso è la strumentalità della comunicazione che diventa strumento primario dell'azione sociale. Analoga alla prospettiva presentata da Janis (op.cit), è la "teoria funzionale" secondo cui la comunicazione è lo strumento attraverso il quale i membri dei gruppi, con diversi gradi di successo, prendono decisioni e trovano soluzioni ai problemi.

All'interno di un gruppo di lavoro il processo comunicativo prevede quattro componenti principali: confronto, ascolto, esposizione, feedback. La comunicazione all'interno di un gruppo di lavoro, per essere efficace, deve innanzitutto essere finalizzata e cioè funzionale e coerente con l'obiettivo che deve raggiungere. Per possedere questa caratteristica fondamentale il processo comunicativo all'interno del gruppo deve avere le seguenti caratteristiche:

- Pragmatica: utilizzata per cogliere gli aspetti di un problema fino alla presa di decisione.
- Trasparente: consente a tutti i membri del gruppo di monitorare la situazione.
- Situazionale: è coerente con la fase in cui il gruppo si trova e con ciò che il gruppo sta vivendo nel "qui e ora".

Sono stati molti gli autori che negli anni si sono occupati di individuare quali fossero le principali funzioni del processo comunicativo all'interno dei gruppi (Fisher, 1970; Gouran, 1969; Hirokawa, 1983; Mabry, 1975)

Tra queste vi sono: a) le funzioni di elaborazione delle informazioni sociali, che implicano l'analisi e la combinazione di informazioni, nonché la generazione, l'elaborazione e la valutazione di idee b) le funzioni analitiche che implicano l'analisi delle circostanze e delle contingenze che circondano la situazione decisionale c) funzioni procedurali che comprendono le istituzioni e il mantenimento di procedure e regole per pervenire a una decisione d) funzioni relative agli obiettivi che riguardano la definizione e il monitoraggio degli obiettivi e dei valori di gruppo e) funzioni sinergiche che implicano il coordinamento e la motivazione dei membri del gruppo f) funzioni retoriche come la persuasione l'influenza sociale la leadership e la visione (Hirokawa, Poole, 1996)..

Se da una parte è importante considerare la comunicazione come un mezzo per raggiungere un fine e di conseguenza gli obiettivi, è altrettanto necessario quando si parla di un gruppo soffermarsi su come la comunicazione diventi un fattore indispensabile per il processo decisionale del gruppo stesso. Attraverso il processo comunicativo vengono infatti elaborati sia la forma che il contenuto delle decisioni. Decidere in gruppo diventa difficile laddove le idee e le opinioni sono strettamente individuali. Tra le possibili difficoltà del "decision making" vi sono: opzioni di scelta, tempo, condizioni ambientali incerte, imprevedibilità degli eventi, cambiamenti delle preferenze future, molteplicità di interessi e motivazioni e scarsa capacità di pianificazione.

È proprio durante la fase decisionale che bisogni individuali e collettivi si intrecciano andando a generare spesso delle tensioni. Quando si parla di gruppi di lavoro multiprofessionali le difficoltà decisionali possono aumentare a causa della diversa formazione professionale dei singoli operatori. Come citato nei capitoli precedenti le riunioni di equipe sono uno degli strumenti principali relativi alla presa in carico dell'utenza nel campo del servizio sociale.

La funzione principale dell'equipe multidisciplinare è quella di trovare una risposta rispetto alla multidimensionalità dei bisogni che vengono presentati da parte dell'utenza. L'obiettivo principale delle riunioni, che possono essere programmate settimanalmente o mensilmente, è quello di costruire un progetto personalizzato che possa intervenire su più

fronti contemporaneamente. Ciò impone come prerogativa lo sviluppo di una comunicazione funzionale per poter arrivare a prendere una decisione condivisa.

Ecco che in questo caso risulta importante conoscere e sapere affrontare, da parte di chi ricopre ruoli dirigenziali, le situazioni conflittuali legate sia alla comunicazione che è al processo decisionale soprattutto perché intervenire rispetto a questi due fronti permette agli operatori di progettare interventi completi ed efficaci e al servizio di essere maggiormente efficiente.

3. Relazione tra conflitto, clima e benessere organizzativo

Come indicato nei capitoli precedenti i conflitti implicano diverse conseguenze all'interno del contesto lavorativo. Incidono non solo nel lavoro di squadra ma anche nell'ambito del benessere e del clima organizzativo. Ancor prima di indagare la relazione che intercorre tra il conflitto, benessere e clima è fondamentale comprendere cosa essi rappresentino all'interno dell'azienda.

La promozione del benessere dei dipendenti dovrebbe essere alla base degli obiettivi di qualsiasi azienda. Secondo la psicologia delle organizzazioni il benessere organizzativo comprende la soddisfazione individuale per i diversi aspetti della vita non lavorativa (soddisfazione/insoddisfazione vita sociale, vita familiare, attività ricreative, spiritualità), la soddisfazione legata al lavoro (per la retribuzione, opportunità di promozione) e la salute generale. Il concetto di salute è parte integrante del benessere e in essa si combinano indici mentali/psicologici come l'affetto, la frustrazione, l'ansia e indici fisiologici come la pressione sanguigna, le patologie, la salute fisica generale.

Possono essere considerati sani i dipendenti che da un lavoro hanno bassi livelli di stress, burnout e sintomi negativi sulla salute fisica e mentale e dall'altro presentano indicatori positivi di salute fisica, soddisfazione, engagement, energia, efficacia professionale, integrità, rispetto verso gli altri e sé stesso. I dipendenti sani si sentono bene quando lavorano, hanno atteggiamenti lavorativi positivi e si dedicano al proprio lavoro con passione, di solito hanno buoni rapporti con le persone con cui interagiscono quotidianamente.

Secondo il modello di Danna e Griffin (1999) tra i fattori principali che incidono sul benessere organizzativo vi sono fattori di stress: fattori intrinseci del lavoro, ruolo in

organizzazione, relazioni al lavoro, sviluppo di carriera, struttura organizzativa, clima e conflitto. Incidono inoltre tratti di personalità e fattori legati all'ambiente lavorativo.

Ulteriori fattori ambientali che incidono sul benessere organizzativo secondo Warr (2007) sono:

- Opportunità di controllo personale
- Opportunità per l'utilizzo delle competenze possedute
- Obiettivi generati esternamente
- Varietà
- Chiarezza ambientale
- Contatto con gli altri
- Disponibilità di denaro
- Sicurezza fisica
- Posizione sociale ben valutata
- Supporto del superiore/dirigente
- Opportunità di sviluppo di carriera
- Equità

Quando si parla invece del clima organizzativo ci si riferisce all'atmosfera che si respira in un ambiente di lavoro, frutto delle percezioni soggettive (anche mutevoli e instabili) e dei significati che ciascuno attribuisce a una serie di aspetti della vita organizzativa e di lavoro come ad esempio: la qualità dei rapporti con i colleghi, la qualità dei rapporti con i responsabili, la qualità del rapporto con tutta l'azienda, il senso di appartenenza, la coesione del gruppo di lavoro, la collaborazione, le dinamiche di comunicazione, gli stili di leadership, il sistema di riconoscimenti e incentivi, l'ambiente fisico/ comfort, la libertà di espressione, ecc.

La letteratura più recente concorda nel ritenere il clima organizzativo un predittore dei risultati organizzativi in termini di soddisfazione lavorativa, salute lavorativa (burnout) e soddisfazione del cliente.

Il legame tra clima e la soddisfazione lavorativa rappresenta una dimensione fondamentale nella percezione del clima di un'organizzazione. Che cosa rende le persone al lavoro soddisfatte influenza il loro modo di percepire e descrivere l'atmosfera in cui

operano, ma clima e soddisfazione non vanno sovrapposti. La soddisfazione è sempre uno stato emotivo individuale, mentre il clima è il frutto di percezioni condivise, culturalmente determinate all'interno di un'organizzazione. La soddisfazione lavorativa (job satisfaction) è un atteggiamento ovvero uno stato emotivo piacevole o positivo derivante dalla valutazione del proprio lavoro.

Secondo quanto affermato da Brown (op.cit) all'interno del paragrafo delle diverse tipologie di conflitto, sembrerebbe che ad influenzare negativamente il clima e il benessere lavorativo siano i conflitti di tipo distruttivo. In questo caso la diversità dei membri del gruppo e uno stile comunicativo competitivo influenzano negativamente il clima soprattutto laddove il conflitto diventa prevalentemente relazionale. Essendo inoltre che il benessere organizzativo, rispetto a quanto affermato nel paragrafo, è fortemente influenzato dalle relazioni interpersonali che vengono a crearsi nel contesto lavorativo, il lavoro in gruppo e le sue dinamiche assumono un ruolo importante anche rispetto allo sviluppo dello stato di salute dell'individuo in azienda.

Se da una parte i conflitti costruttivi rinforzano il gruppo e permettono di migliorare le performance dall'altra quelli distruttivi tendono a disgregare il gruppo di lavoro andando così ad incidere non solo nel clima e nel benessere organizzativo ma anche nella produttività dell'azienda.

4. Come incide il conflitto nel lavoro di squadra: prestazioni e performance

In seguito all'analisi dei fattori che influenzano il conflitto e delle difficoltà legate alla comunicazione e al processo decisionale all'interno del gruppo, risulta essenziale per l'obiettivo della tesi comprendere su come il conflitto influenzi il lavoro di squadra andando ad influenzare la produttività e la performance del gruppo. Secondo Parker (1974) se i conflitti non vengono gestiti correttamente possono portare a ritardi nel lavoro, disinteresse e mancanza di iniziativa e in casi estremi potrebbero portare alla completa rottura del gruppo. Il conflitto non gestito può inoltre comportare le dimissioni delle persone e la riluttanza a partecipare ad altri gruppi di lavoro (Onogori, 2008).

Nei paragrafi precedenti, l'analisi dei diversi tipi dei conflitti e delle cause di formazione dei conflitti stessi ha permesso di comprendere come vi siano una serie di fattori sia

ambientali che temporali che influenzano il lavoro di squadra fino a condurlo ad una condizione di collisione e contrasto.

Diversi autori dagli anni 90 in poi si sono occupati di individuare quali tipi di conflitto potessero influenzare negativamente o positivamente la performance del gruppo e come. Behfar et al. (2002), hanno scoperto che i conflitti di processo che ruotano attorno al coordinamento delle persone sembravano essere associati a gruppi meno efficaci, mentre i conflitti sul coordinamento dei compiti sembravano essere associati a gruppi più efficaci. Hanno proposto che la componente emotiva nei conflitti di processo guida la somiglianza dei conflitti di processo con i conflitti di relazione. Propongono inoltre che i conflitti di processo possano spesso contenere una componente emotiva simile ai conflitti di relazione poiché riguardano la locazione di risorse desiderate o incarichi indesiderati.

L'effetto del conflitto dei compiti sui risultati del gruppo ha stimolato un ampio dibattito in letteratura (De Dreu, Weingart, 2003). La ricerca che propone che il conflitto di attività migliori le prestazioni, suggerisce che i conflitti di attività avvantaggino le prestazioni attraverso una migliore considerazione delle diverse alternative e la risoluzione dei problemi del gruppo (Carnevale, Probst, 1998). Altre ricerche invece propongono che il conflitto di qualsiasi tipo, incluso il conflitto di compiti, interferisca con l'elaborazione cognitiva dei membri del gruppo. I conflitti di attività possono quindi impedire la capacità di un membro del gruppo di elaborare adeguatamente le informazioni e prendere decisioni.

La prospettiva del processo cognitivo ha ricevuto supporto in una recente analisi di De Dreu e Weingart (2003) che ha riscontrato che gli effetti del conflitto dei compiti sulla performance sono prevalentemente negativi. In realtà gli autori suggeriscono che in determinate situazioni i conflitti di attività possono essere in grado di aiutare le prestazioni. Questi autori suggeriscono che il conflitto di compiti inserito in un ambiente aperto, fiducioso e psicologicamente sicuro può comportare un miglioramento delle prestazioni del gruppo.

I conflitti relazionali a causa della loro attenzione alle questioni interpersonali sono stati ampiamente proposti per sminuire le prestazioni del gruppo a causa del tempo e degli sforzi spesi male (Jehn, Bendersky, 2003). Quando il conflitto deriva da problemi di carattere personale gli individui tendono a sprecare energie per litigare, evitare o risolvere il problema piuttosto che il completamento dell'attività. La ricerca sulle relazioni tra

gruppo ha trovato un forte sostegno a questa proposta con molti studi che hanno scoperto che il conflitto relazionale ha danneggiato entrambi i processi di gruppo; sia la performance di gruppo e innovazione (Jehn, Greer, Lindred, 2008). Sembra infatti che i conflitti relazionali siano associati non solo a una perdita della produttività, ma anche a una rottura dell'unità del gruppo e a uno scarso rendimento da parte dei membri dell'organizzazione (Simmons e Peterson, 2000).

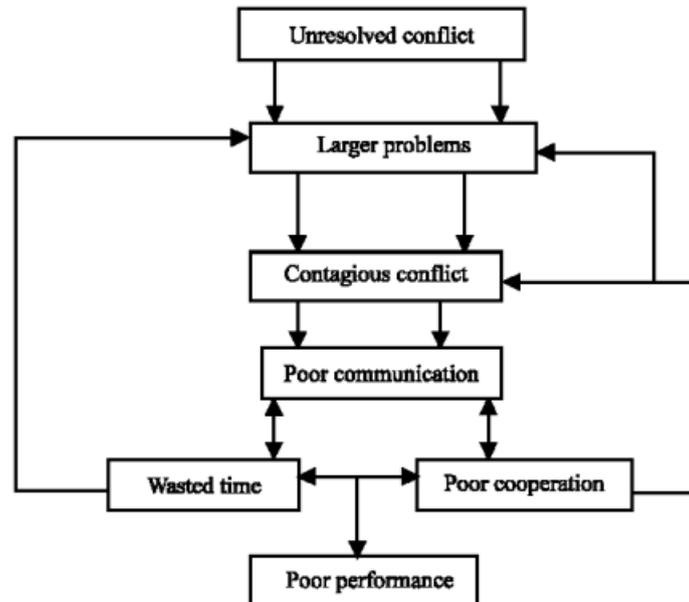
Molti studiosi hanno scoperto che quando i conflitti relazionali sono gestiti correttamente, il conflitto è associato a livelli più elevati di prestazione. Gli autori hanno esaminato e scoperto che quando i membri del team hanno relazioni strette e sono altamente interdipendenti dal compito, i conflitti relazionali migliorano effettivamente le prestazioni.

Rispetto invece al conflitto di processo alcune ricerche hanno proposto che le prestazioni migliorano attraverso un migliore adattamento tra abilità e preferenze individuali e requisiti del compito (Jehn, Northcraft, Neale, 1999). Altre ricerche invece propongono, in linea con la prospettiva dell'elaborazione cognitiva, che i conflitti di elaborazione diminuiscono le capacità cognitive dei membri e li distraggono da questioni più importanti relative agli obiettivi. I risultati sul costrutto generale del conflitto di processo finora hanno riscontrato che questo tipo di conflitto ha un effetto negativo sulle prestazioni (Jehn, Northcraft, Neale, 1999).

Rispetto a quanto espresso dagli autori citati nel seguente paragrafo sembrerebbe che ad influenzare i risultati e la performance del gruppo siano proprio le tipologie diverse di conflitto. La possibilità di parlare del conflitto in senso positivo rispetto ai risultati del gruppo dipende, considerando quanto espresso dagli autori, alle capacità di gestione del conflitto stesso. Il conflitto sul posto di lavoro funge da indicatore, andando ad identificare i sistemi malfunzionanti all'interno di un'organizzazione e aiutando chi si occupa della loro gestione ad identificarli in modo tale da intraprendere strategicamente le misure necessarie per poterlo gestire efficacemente (Chadhry, Rehman, 2015). Ciò risulta essenziale soprattutto perché le conseguenze derivanti da conflitti irrisolti sono molteplici. Infatti, questi ultimi, tendono a trasformarsi in conflitti più grandi e più crescono maggiore e la possibilità provocare altri problemi all'organizzazione (Knippen, Green, 1999). Secondo il seguente modello presentato alla figura 3 di Knippen e Green, 1999, alcuni di questi problemi potrebbero identificarsi con la mancanza di cooperazione,

la scarsa comunicazione e la conseguente perdita di tempo fattori che conducono ad un peggioramento della performance.

Figura 3 - Il ciclo del conflitto di Knippen e Green (1999)



Lo schema riportato in figura rappresenta una evidente consequenzialità tra i conflitti irrisolti e le influenze sul gruppo e conseguentemente sulla performance. Un buon supporto da parte di chi ricopre figure dirigenziali e delle buone capacità di gestione del conflitto possono trasformare un fenomeno che per sua natura è considerato distruttivo in uno costruttivo, considerato in particolare anche quanto il supporto da parte dei superiori influenzi il benessere organizzativo.

Capitolo 3- La gestione del conflitto aziendale a livello dirigenziale: modelli e strategie

1. I modelli di gestione del conflitto

Il conflitto influenza diversi ambiti dell'organizzazione: il clima, il benessere lavorativo, il livello di salute dei lavoratori e la performance lavorativa. L'analisi delle cause e degli outcome del conflitto nei confronti dei membri dell'organizzazione ha permesso di indagare quali fattori osservare e saper riconoscere per agire in un'ottica preventiva. È però altrettanto importante comprendere come chi ricopre ruoli dirigenziali può intervenire per limitare e arginare le situazioni conflittuali aziendali.

Le competenze di gestione del conflitto sono diventate negli ultimi anni tra le competenze chiave che un manager dovrebbe possedere (Wang, Jiang e Pretorius, 2016). Secondo diversi studi infatti risulta che i manager non possono essere esclusi dai conflitti ma devono prenderne parte attiva (Spaho, 2013).

Nella letteratura sono stati proposti nel tempo in particolare dagli anni '90 in poi, diversi modelli di gestione del conflitto che se compresi e studiati possono essere applicati indifferentemente alle diverse tipologie dei conflitti organizzativi.

Nella maggior parte degli articoli, dove autori provenienti da diversi ambiti hanno trattato del conflitto organizzativo, il termine più utilizzato è stato "management" e non risoluzione del conflitto. Secondo, infatti, quanto afferma Rahim (2002) *"ciò di cui le organizzazioni contemporanee hanno bisogno è la gestione del conflitto e non la risoluzione. La gestione dei conflitti, infatti, non implica necessariamente l'evitamento, la riduzione o la risoluzione del conflitto stesso. Implica invece strategie efficaci a livello macro per ridurre al minimo le disfunzioni del conflitto e potenziare le sue funzioni costruttive al fine di migliorare l'apprendimento e l'efficacia in un'organizzazione"*.

Prima ancora di individuare i diversi modelli di gestione del conflitto e di entrare nel merito dell'analisi delle possibili strategie risolutive, può essere interessante soffermarsi su alcuni criteri utili per coloro che devono prendere decisioni rispetto a come gestire una determinata situazione conflittuale.

Rahim (op.cit) ha proposto tre criteri:

1. Apprendimento ed efficacia organizzativa
2. Esigenze delle parti interessate
3. Etica

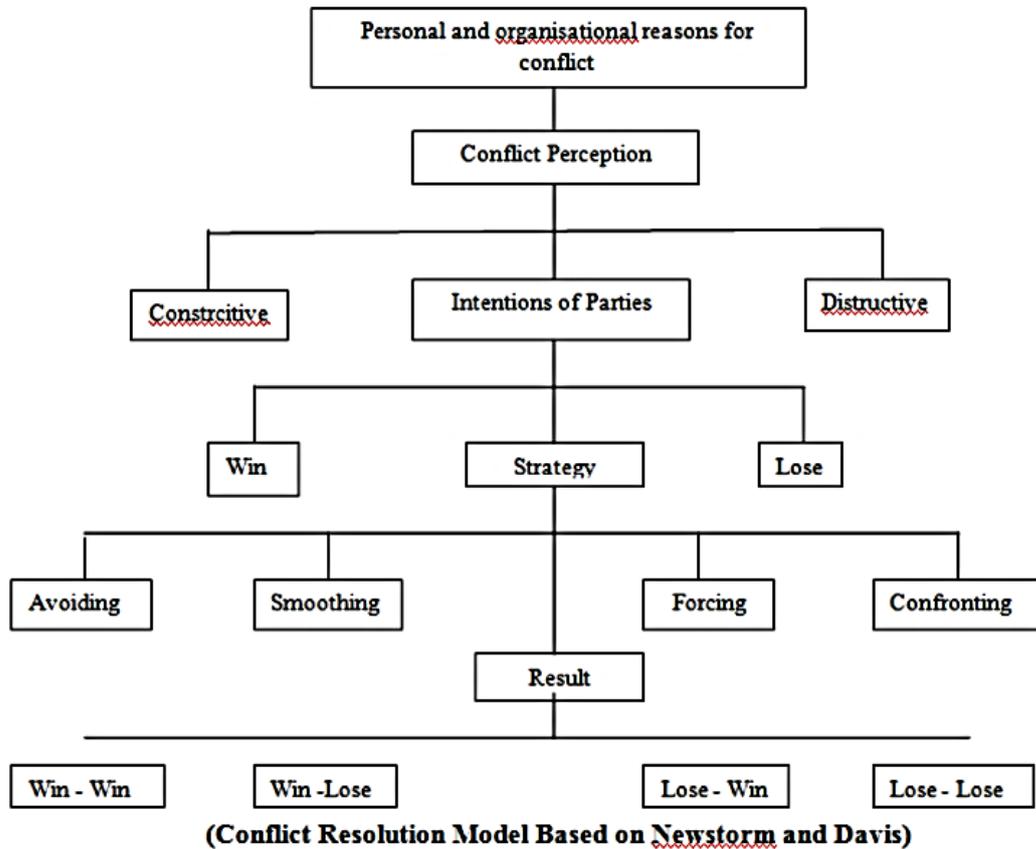
Con apprendimento ed efficacia organizzativa si fa riferimento alla necessità di strutturare le strategie organizzative al fine di migliorare l'apprendimento organizzativo, grazie allo sviluppo di una capacità di pensiero critico e innovativo e di orientamento all'apprendimento dei processi di diagnosi e di intervento nelle situazioni.

Le strategie di gestione del conflitto dovrebbero inoltre essere progettate per soddisfare i bisogni e le aspettative dei gruppi strategici (stakeholder). Mitroff (1998) sostiene quanto sia importante scegliere quali parti coinvolgere per la risoluzione dei problemi poiché molto spesso sono molteplici le parti che vengono coinvolte e di conseguenza è necessario saperle favorire un apprendimento collettivo grazie alla strutturazione di un clima di condivisione.

L'etica rappresenta invece un criterio che dovrebbe stare alla base di qualsiasi modello di risoluzione del conflitto. Un leader saggio è colui che si comporta in modo etico e come tale prende scelte anche in relazione a questo aspetto (Rahim, 2002)

Tutte le organizzazioni, sia piccole che grosse, dovrebbero possedere delle procedure di gestione del conflitto da poter applicare nelle situazioni di bisogno. Il seguente schema presentato (Thakore, 2013) in figura 4, di Newstorm e Davis (1993) permette di mostrare un modello di riferimento positivo per la risoluzione del conflitto organizzativo poiché tiene conto del processo di evoluzione del conflitto stesso fino ad arrivare all'individuazione delle strategie e dei conseguenti risultati.

Figura 4 - Modello di risoluzione del conflitto di Newstorm e Davis (1993)



Le strategie principali individuate dal seguente modello e che in letteratura sembrano essere trasversali a molti autori sono: l’evitamento, l’accomodamento, la forzatura e il confronto.

Quando si usa il concetto “evitare” si fa riferimento alla necessita di ritardare. Spesso, infatti, le persone preferiscono nascondere il conflitto piuttosto che trovare un modo per risolverlo. La strategia dell’evitamento assume in questo senso la funzione di mantenere una relazione che verrebbe danneggiata laddove vi fosse un tentativo di risoluzione del conflitto. Questo tipo di tecnica può essere utilizzata in particolare per i conflitti a breve termine dove le motivazioni sono spesso futili e la posta in gioco è bassa. L’unico aspetto negativo di questo di questa strategia è che il conflitto non viene effettivamente risolto ma semplicemente arginato.

La strategia dell’accomodamento invece deriva da una bassa preoccupazione per gli interessi del proprio gruppo combinato ad un’elevata preoccupazione per l’interesse di un altro gruppo. In questo caso gli individui ignorano i propri obiettivi e risolvono il conflitto

venendo incontro ai membri dell'altro gruppo perché vedono nelle relazioni una maggiore importanza rispetto ai loro obiettivi. Il momento più appropriato per utilizzare questo stile è quando il mantenimento della relazione prevale su altre considerazioni, quando i suggerimenti o cambiamenti non sono importanti per l'accomodatore e quando il tempo è limitato o l'armonia e la stabilità sono privilegiate.

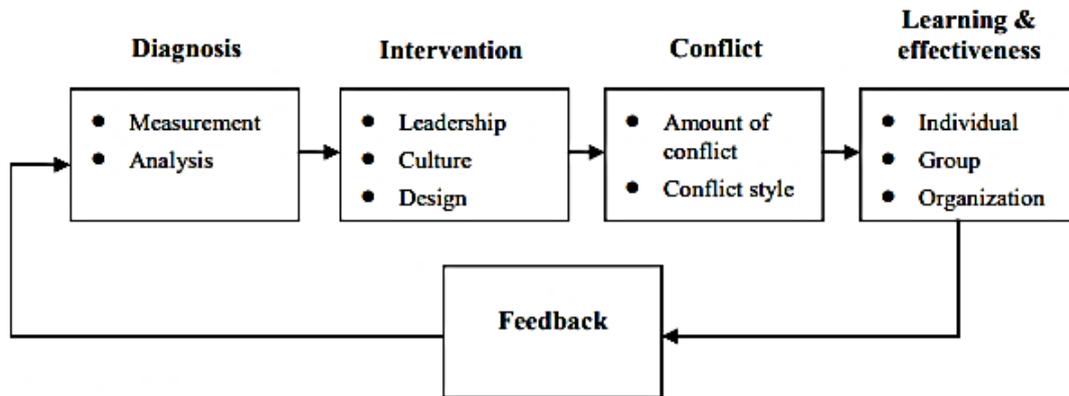
La forzatura rappresenta una strategia dove l'individuo non esita ad usare un comportamento aggressivo per risolvere il conflitto. In questo caso la risoluzione del conflitto è tale quando vi sono necessariamente "vincitori e vinti". Questo stile viene solitamente prediletto quando vi è la necessità di prendere una decisione rapida su questioni importanti nonostante il rischio di poter inimicarsi parte dei componenti del gruppo. Secondo questa strategia è necessario che il "forzatore" prenda in mano le redini della situazione per poter giungere ad una decisione definitiva.

L'ultima strategia utilizzata è quella del confronto, un approccio vantaggioso soprattutto per la gestione dei conflitti interpersonali. Solitamente gli individui che usano questo stile tendono a vedere il conflitto come qualcosa di naturale e utile, che porta alla soluzione più creativa se gestito correttamente. Questo tipo di stile è più pratico quando le motivazioni di entrambe le parti sono ugualmente importanti per essere compromessi, quando l'obiettivo è imparare ed elaborare i sentimenti.

Oltre al modello presentato da Newstorm e Davis, nel 2002 in un articolo denominato "Toward a theory of managing organizational conflict" di Rahim è stato presentato un ulteriore modello di gestione del conflitto, ripreso poi da altri autori nell'ambito della psicologia delle organizzazioni (Spaho, 2013).

Il modello presentato nella figura 5 descrive il processo di sviluppo del conflitto osservando i compiti di chi ricopre ruoli dirigenziali, in base alle diverse fasi.

Figura 5 - Il processo di sviluppo del conflitto in Rahim (2002)



Uno degli aspetti più difficoltosi, soprattutto per chi occupa ruoli dirigenziali e che quindi non è costantemente a contatto con i membri del gruppo di lavoro, è la fase di riconoscimento del problema. L'identificazione o la diagnosi dei problemi legati al conflitto in un'organizzazione deve necessariamente precedere qualsiasi intervento volto alla loro gestione. È proprio nella fase di diagnosi che si esplora la relazione tra conflitti affettivi e sostanziali e le strategie utilizzate dai manager e dipendenti per risolvere i conflitti. Il focus principale di questa fase è individuare le cause, sia quelle esplicite che implicite, andando perciò ad osservare anche ciò che non è visibile o comprensibile in un primo momento. Una diagnosi completa coinvolge le seguenti misurazioni: la quantità dei conflitti, gli stili di gestione dei conflitti, l'apprendimento e l'efficacia individuale.

La seconda fase del seguente modello è quella dell'intervento. Solo se la diagnosi viene svolta correttamente è possibile capire quanto sia effettivamente necessario un intervento da parte di un soggetto esterno e soprattutto comprendere di che tipo. Ci sono due approcci fondamentali all'intervento nel conflitto, processuale e strutturale (Rahim e Bonoma, 1979). L'intervento processuale tenta di migliorare l'efficacia organizzativa modificando l'intensità dei conflitti affettivi e sostanziali e gli stili di gestione dei conflitti interpersonali dei membri. Questo tipo di approccio è principalmente progettato per la gestione del conflitto in quanto va ad aiutare i partecipanti dell'organizzazione a imparare come abbinare gli usi degli stili di gestione del conflitto interpersonale con situazioni diverse.

L'intervento di tipo strutturale si pone come obiettivo quello di migliorare l'efficacia organizzativa modificando le caratteristiche della progettazione strutturale dell'organizzazione che include meccanismi di differenziazione e integrazione, gerarchia,

procedure, sistema di ricompense ecc. Questo approccio tenta principalmente di gestire il conflitto alterando le percezioni della sua intensità percepita dai membri dell'organizzazione a vari livelli.

Nella fase dell'intervento il modello introduce due ulteriori concetti, quello di "leadership" e di "cultura organizzativa". Nel primo capitolo è stato descritto il concetto di leadership anche in relazione alla figura dell'assistente sociale dirigente all'interno dell'organizzazione. Nell'ottica di considerare chi ricopre figure dirigenziali come responsabile della gestione dei conflitti organizzativi, possedere delle competenze di leadership è essenziale. Saper incoraggiare i membri di un'organizzazione a strutturare un pensiero critico e innovativo è necessario per la risoluzione dei problemi quotidiani. Inoltre, la gestione dei conflitti a supporto dell'apprendimento organizzativo e dell'efficacia a lungo termine richiederebbe culture che sostengano la sperimentazione, l'assunzione dei rischi, l'apertura, punti di vista diversi, domande e indagini continue. Ciò implica che i dipendenti sarebbero incoraggiati ad assumersi le responsabilità dei propri errori e non a incolpare gli altri per le loro incompetenze.

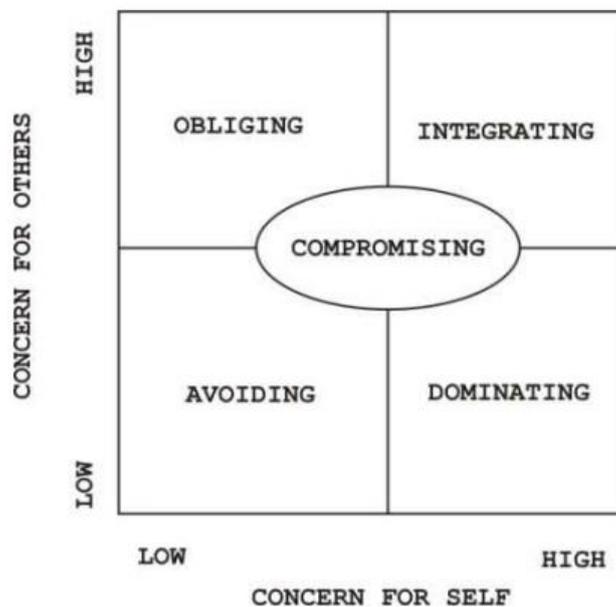
Inoltre, nel modello di Rahim rientra anche la definizione e lo studio dei diversi tipi di conflitto e delle loro conseguenze sull'organizzazione, aspetti che sono stati già precedentemente descritti all'interno del secondo capitolo.

Infine, uno degli obiettivi principali della gestione del conflitto in un'organizzazione contemporanea è quello di migliorare l'apprendimento organizzativo che implica l'acquisizione della conoscenza, l'informazione, l'interpretazione e la conservazione della memoria organizzativa. L'apprendimento individuale è necessario ma non rappresenta una condizione esclusiva per l'apprendimento organizzativo in quanto devono necessariamente esserci dei processi e delle strutture che facilitino il trasferimento di quanto appreso dagli individui al collettivo. Ecco che in questo caso il concetto di feedback assume un ruolo importante. Per chi ricopre ruoli dirigenziali dedicare uno spazio all'ascolto dell'esperienza dei singoli rispetto a come vengono gestiti i conflitti permette di ricalibrare e ristrutturare i modelli anche in base alle esperienze individuali.

1.2 Gli stili di gestione del conflitto

A seconda dell'intensità del conflitto esistono cinque stili di gestione differenti che i manager possono utilizzare. Rahim e Bonoma (1979) sono stati i primi ad individuare gli stili di gestione e a differenziarli su due dimensioni fondamentali: preoccupazione per sé stessi e per gli altri. La prima dimensione spiega il grado con cui una persona tenta di soddisfare i propri interessi, mentre la seconda spiega il grado a cui la persona cerca di soddisfare quelli degli altri membri del gruppo. Va precisato che queste dimensioni ritraggono gli orientamenti motivazionali di un dato individuo durante il conflitto (Rahim, 2002). Studi di Rumble e Thomas (1976) e di Van de Vliert e Kabanoff (1990) hanno fornito un supporto generale per questo modello presentato da Rahim e Bonoma (op.cit). La combinazione delle due dimensioni si traduce in 5 stili specifici di gestione del conflitto interpersonale come mostrato nella figura 6 (Spaho, 2013).

Figura 6 - Gli stili di gestione del conflitto in Rahim e Bonoma (1979)



Lo stile dell'integrazione (alta preoccupazione per sé e per gli altri) è associato alla risoluzione dei problemi, cioè alla diagnosi e l'intervento in base al tipo di conflitto. L'uso di questo stile implica l'apertura, lo scambio di informazioni, la ricerca di alternative e l'esame delle differenze per raggiungere una soluzione efficace e accettabile per entrambe le parti. Questo tipo di stile presuppone un confronto tra gli atteggiamenti dei diversi

membri del gruppo e l'identificazione congiunta del problema. Proprio per questo motivo è appropriato per le problematiche complesse e risulta efficace a lungo termine. Tuttavia, non è appropriato per i conflitti che emergono da schemi valoriali diversi e richiede molto tempo per poter raggiungere dei risultati concreti (Spaho, 2013).

Lo stile premuroso²⁵ (bassa preoccupazione per sé stessi e alta preoccupazione per gli altri) è associato al tentativo di sdrammatizzare le differenze ed enfatizzare i punti in comune. Il suo vantaggio si basa su l'incoraggiamento e la cooperazione ma solitamente non riesce a individuare le cause del problema. Un manager che utilizza questo stile mette in secondo piano la propria soddisfazione per lasciare lo spazio a quella dei membri del gruppo. Questo tipo di stile può essere utilizzato come strategia quando una delle due parti è disposta a rinunciare a qualcosa con la speranza di ottenere benefici dall'altra parte quando necessario. Tutto dipende in questo caso dalla valutazione dei singoli sulla propria posizione rispetto a quella degli opposti al conflitto. Questo tipo di stile non è normalmente consigliato in tutte quelle situazioni in cui si verifica un'escalation del conflitto.

Lo stile dominante è stato identificato come l'orientamento che identifica un vincente e un perdente. È anche detto coercitivo in quanto i bisogni dell'altra persona vengono ignorati del tutto. Questo tipo di stile è più adeguato quando risulta necessario attuare una soluzione impopolare, il problema passa in secondo piano e la scadenza è vicina oppure incombe una crisi (Kreitner, Kinicki, 2015), in questo modo il suo principale punto di forza è perciò la rapidità. Solitamente un manager può scegliere di utilizzare questo tipo di stile quando i membri del gruppo evidenziano un certo grado di assertività e laddove risultano incapaci di prendere una posizione.

Lo stile evitante (bassa preoccupazione per sé e per gli altri) invece può determinare sia un allontanamento dal problema sia un'attiva sospensione del problema in questione (Kreitner, Kinicki, 2013). Questo tipo di stile può essere utilizzato quando il potenziale effetto disfunzionale del confronto con l'altra parte supera i benefici della risoluzione del conflitto (Rahim, 2002). Il problema principale legato a questo tipo di stile è che la soluzione adottata ha semplicemente natura temporanea e viene adottata per tentare di guadagnare tempo in situazioni ambigue o ancora in evoluzione.

²⁵ "Obliging"

L'ultimo stile presentato dal modello nella figura 6 è quello del compromesso. Esso implica un dare per avere in base al quale entrambe le parti rinunciano a qualcosa per prendere una decisione reciprocamente accettabile. Un compromesso è appropriato nel caso in cui le parti mirino a obiettivi opposti o dispongano dello stesso grado di potere. Questo tipo di stile è però del tutto inadeguato per affrontare problemi complessi che richiedono l'approccio del problem solving e di conseguenza una maggiore analisi rispetto alla ricerca dell'origine del problema.

1.3 Agire in un'ottica di prevenzione: conoscere gli elementi del conflitto

Conoscere e saper applicare concretamente i diversi modelli e stili di gestione del conflitto organizzativo è solo il primo passo da parte di chi ricopre ruoli dirigenziali per arrivare a porre le basi per un ambiente lavorativo caratterizzato da benessere e clima positivo.

In base a quanto affermato da diversi studi, molti dei conflitti sono prevenibili e possono essere evitati. La prevenzione diventa perciò un passo importante nel processo di gestione del conflitto (Wang, Wu, 2020).

Per limitare al minimo le situazioni conflittuali, ancor prima di individuare un modello di gestione di conflitto piuttosto che un altro, potrebbe essere utile ragionare in un'ottica di prevenzione e quindi individuare quali caratteristiche definiscono un conflitto come tale e definire le diverse fasi di formazione del conflitto stesso.

Per definire un conflitto come tale è necessario che vi siano quattro elementi essenziali:

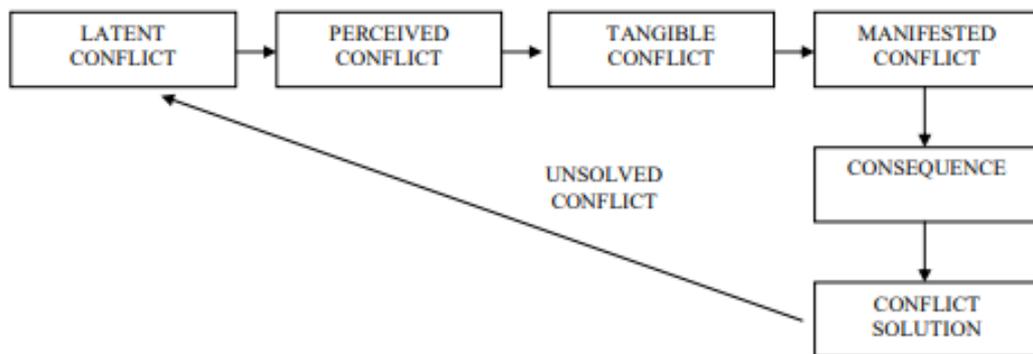
- condizioni che influenzano la nascita del conflitto come mancanza di risorse e gestione errata della politica organizzativa
- stato di salute dei componenti del gruppo: stress, tensione, ansia
- stato cognitivo dei componenti del gruppo: livello di consapevolezza del conflitto, credenze, coscienza
- comportamento conflittuale (resistenza passiva o aggressività verso gli opposti).

Attraverso questi quattro aspetti è possibile comprendere e saper riconoscere, anche per chi non fa parte del gruppo, la presenza o meno di una situazione conflittuale.

Comprendere invece le fasi del processo conflittuale rappresenta un'ottima tecnica preventiva per limitare al minimo i conflitti. Esistono in letteratura diversi approcci allo studio delle fasi del conflitto organizzativo.

Nella figura 7 si presenta l'approccio offerto da Pondy (1967) che ha individuato 5 fasi del processo del conflitto.

Figura 7- Il processo del conflitto secondo il modello di Pondy (1967)



Source: Adapted from Gonan Božac et al, 2008

Le fasi sono consequenziali l'una all'altra e sono così suddivise: fase del conflitto latente, fase della percezione del conflitto, fase in cui il conflitto è personalizzato, fase di conflitto manifestata e fase della conseguenza.

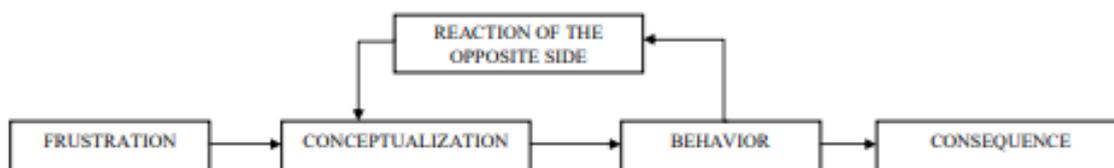
Nella fase iniziale, definita latente, il conflitto è ancora nascosto sebbene vi possa essere la possibilità di individuare già le possibili cause scatenanti, che come individuato nel capitolo precedente possono dipendere da fattori legati al contesto e alla tipologia di conflitto di cui si sta parlando. Nella fase di percezione del conflitto i membri del gruppo o dell'organizzazione vengono a conoscenza della situazione conflittuale, sebbene spesso possano esistere delle circostanze in cui il conflitto può essere percepito ma non esistere realmente. È però nella fase di personalizzazione del conflitto che le parti coinvolte colgono un clima di tensione reciproco e sentimenti spiacevoli gli uni verso gli altri.

Nella fase manifesta del conflitto i membri dell'organizzazione possono trovarsi a partecipare in forma attiva o passiva al dibattito. La comunicazione e l'atteggiamento degli interessati al conflitto in questa fase può essere sia tipo aggressivo che tipo apatico. Molto dipende dalle cause che hanno condotto all'escalation il gruppo. Infine, nella fase

finale vi sono i due possibili esiti del conflitto: risoluzione o irrisoluzione e ritorno alla fase del conflitto latente.

Un ulteriore modello rispetto alle fasi del processo del conflitto è stato presentato da Thomas (1992) che ha individuato 5 fasi del conflitto (figura 8) che si differenziano in parte dal precedente modello: fase della frustrazione, della concettualizzazione, del comportamento, della reazione degli opposti e infine la fase delle conseguenze.

Figura 8 - Il processo del conflitto secondo il modello di Thomas (1992)



Il seguente modello rappresenta un ciclo dinamico come dimostrato nella figura tre, dove le parti cambiano il loro comportamento e lo stile di risoluzione del conflitto come risposta alle scelte strategiche prese e al comportamento della parte opposta al conflitto. Il seguente ciclo può essere ripetuto all'infinito fino alla risoluzione del conflitto stesso. Rispetto al modello precedente l'autore pone maggiore attenzione sulla stretta interdipendenza tra il comportamento del singolo e le scelte di risoluzione che vengono adottate.

I seguenti modelli sono tra i più citati in letteratura in riferimento a possibili modelli di gestione delle situazioni conflittuali (Spaho, 2013). Nonostante questo, non è detto che le seguenti fasi possano essere applicate universalmente a tutte le tipologie di conflitto. Le fasi di nascita del conflitto dipendono molto dal contesto in cui si sviluppa e dalle persone che ne prendono parte.

Chi ricopre ruoli manageriali o dirigenziali all'interno di un'organizzazione potrebbe inoltre tenere conto di altri aspetti per limitare la situazione di escalation e conseguentemente prevenire situazioni conflittuali future: stabilire delle procedure, equilibrare le esigenze personali e aziendali, creare fiducia tra chi ricopre ruoli dirigenziali e i dipendenti, sviluppare nuove competenze, incoraggiare l'iniziativa e mettere in atto adeguate procedure di comunicazione per la risoluzione dei conflitti.

Inoltre, l'interazione e le attività del gruppo dovrebbero essere seguite in modo da garantire un grado di funzionalità compatibile con i conflitti (Thakore, 2013).

Secondo quanto riportato ed enunciato in svariati articoli, saper riconoscere non solo le cause che precedono il conflitto ma anche il suo processo di evoluzione all'interno del gruppo permetterebbe a chi ricopre ruoli dirigenziali di intervenire ancor prima che il conflitto diventi manifesto e quindi percepito come minaccioso per il gruppo.

2. Le tecniche e le strategie per gestire il conflitto

Dopo aver individuato le cause di origine del conflitto e i diversi modelli di gestione è necessario individuare delle strategie concrete da poter mettere in pratica per la risoluzione del conflitto organizzativo. Esistono due strategie o tecniche principali che i manager possono applicare: quella della negoziazione e della mediazione (Spaho, 2013).

2.1 La mediazione

Quando in un conflitto le parti contrapposte non sono in grado o non vogliono raggiungere un compromesso è probabile che terze parti vengano coinvolte per favorire la risoluzione del conflitto. Tra queste figure, insieme a quella del negoziatore e dell'arbitro, rientra quella del mediatore.

La mediazione rappresenta una delle strategie più utilizzate quando si parla di risoluzione del conflitto e come tale dovrebbe essere conosciuta e praticata da chi ricopre ruoli dirigenziali come tecnica di risoluzione.

Solitamente quando si fa riferimento alla figura del mediatore ci si riferisce ad una persona imparziale e indipendente che aiuta individui o gruppi a raggiungere una soluzione accettabile per tutti (Thakore, 2013). La figura del mediatore ha il compito di aiutare le parti coinvolte a trovare una soluzione rispetto alle divergenze. In realtà, secondo quanto affermato da Converso (2011), la mediazione dovrebbe occuparsi solo in parte dell'esito finale in quanto essa rappresenta un bene a sé a prescindere da quale sarà poi il risultato ottenuto.

Il mediatore è chiamato per definizione a intervenire nel conflitto in modo neutrale e imparziale per aiutare le parti a trovare una soluzione nel rispetto dei loro interessi, non ha alcun potere coercitivo sulle parti non potendo a differenza di un giudice o un arbitro imporre o anche solo proporre una soluzione alle parti stesse (Greco Morasso, 2012). Proprio per questo motivo l'intervento del mediatore verte principalmente sulle competenze comunicative. Egli grazie alla gestione della discussione tra le parti tenta di aprire uno "spazio per la l'argomentazione" improntato alla ragionevolezza. La comunicazione rappresenta una delle componenti più importanti nei processi di mediazione soprattutto perché, per ottenere un risultato positivo, è necessario che le parti coinvolte nel conflitto sappiano confrontarsi sviluppando argomentazioni.

Secondo quanto affermato da Greco Morasso (op.cit) *“se si interpretano gli interventi comunicativi del mediatore come una serie di mosse locali volte a sostenere l'impegno argomentativo delle parti, si osserva che la realtà della discussione argomentativa in cui queste sono impegnate non è quella di un'unica discussione critica ma di un macro testo di discussioni argomentative interconnesse, così che la risoluzione di alcune di queste permette la soluzione delle altre”*. Ciò lo si può notare soprattutto quando i conflitti riguardano più membri del gruppo di lavoro e quindi più parti contrapposte.

Il processo di mediazione, che può essere definito anche come una “discussione critica”, può essere suddiviso in quattro fasi; confronto (emerge una problematica messa in discussione da un interlocutore legata a opinioni o tesi contrapposte), apertura (vengono individuati i punti di accordo tra le parti basati su premesse condivise), argomentazione (presentazione degli argomenti a sostegno delle tesi proposte) e conclusione (possibile risoluzione con l'accettazione di una delle tesi proposte).

In generale nella fase del confronto e dell'apertura viene svolta da parte del mediatore un'analisi del conflitto. È proprio in questa fase che il mediatore dovrebbe identificare l'origine della situazione conflittuale e individuare delle possibili opzioni per la risoluzione. Nella fase dell'argomentazione invece il ruolo del mediatore verte principalmente sulla necessità di riportare le parti verso un'impostazione del confronto che riguardi il loro reale disaccordo. Anche in questa fase è possibile ricostruire la storia del conflitto e i suoi momenti salienti.

Quando si arriva alla fase della conclusione il mediatore dovrebbe spostare l'attenzione dall'origine del conflitto alle possibili opzioni di risoluzione. Come sottolineato da Van

Eemeren e Hotlossers (2005), solitamente nella mediazione ci si aspetta che le parti riescano a raggiungere un accordo che tenga, nel migliore dei casi, conto degli interessi di entrambe le parti in modo tale da porre le basi per un ripristino della relazione.

2.2 *Negoziazione*

Formalmente la negoziazione è definita come un processo decisionale di dare e avere che coinvolge parti interdipendenti caratterizzate da preferenze diverse (Kreitner, Kinicki, 2013). Attraverso la negoziazione è possibile, nella maggior parte dei casi, gestire il conflitto in modo strategico. Questo tipo di tecnica implica una discussione aperta sulle soluzioni dei problemi e il risultato spesso è uno scambio in cui entrambe le parti lavorano per trovare soluzioni reciprocamente vantaggiose²⁶.

Esiste una sottile differenza tra il concetto di mediazione e quello di negoziazione, anche se entrambe sono delle tecniche alternative alla risoluzione delle controversie. La negoziazione prevede la discussione tra le parti con l'obiettivo di raggiungere un accordo e non esiste un limite al numero di parti disputanti che possono partecipare a questo tipo di processo. La mediazione invece è una variazione della negoziazione in cui uno o più terze parti assistono le persone contrapposte nella loro discussione (Carnevale e Pruitt, 1992).

La negoziazione è appropriata soprattutto se attuata in conflitti tra gruppi o tra organizzazioni. Alla base del concetto di negoziazione c'è il tentativo di fare in modo che le parti coinvolte abbandonino nello schema di pensiero prefissato e aspettative basate sulla vittoria di una parte e la sconfitta dell'altra (Kreitner e Kinicki, 2015).

Secondo Kreitner e Kinicki, (2015) vi sono alcuni aspetti emotivi che risultano essenziali quando si parla di negoziazione:

- Apprezzamento
- Affiliazione
- Autonomia
- Status
- Ruolo

È essenziale, infatti, apprezzare e sapere riconoscere i valori e i pensieri delle persone coinvolte in un conflitto organizzativo. Allo stesso modo con il termine affiliazione si fa riferimento alla necessità di considerare i colleghi come alleati sul luogo di lavoro e non come avversari da sconfiggere. Il dirigente dovrebbe inoltre lavorare per rispettare le libertà dei lavoratori e definire i ruoli reciproci, riconoscendo anche i relativi status.

La tecnica della negoziazione può essere considerata come un processo in vengono applicate più tattiche: la tattica faccia a faccia (tramite questa tattica è possibile stabilire la fiducia reciproca come base per la negoziazione), tattica di persuasione (presuppone l'utilizzo di diversi metodi e modi per conquistare i partner e per raggiungere una migliore posizione negoziale), la tattica dell'inganno (presuppone la presentazione di dati e argomenti falsi, il suo successo dipende da quanto bene le parti negoziali si conoscono e se l'inganno ha successo), tattica di minaccia (si basa sulla deterrenza della parte che detiene una posizione migliore o ha più potere, il lato più forte minaccia conseguenze per il più debole se non accetta la soluzione proposta), tattica della promessa (si basa anche sull'aver una posizione migliore e più potere con il lato più forte che convince il più debole che manterrà le sue promesse), tattica della concessione (una delle tattiche più importanti nella strategia di negoziazione perché in questo caso il punto è fare concessioni ma in modo normale. Con questa tattica è possibile creare un'atmosfera di buona volontà e disponibilità a risolvere il problema dove tutti gli autori del conflitto contano su entrambe le parti che fanno concessione).

3. Alcuni esempi di ricerca

Negli anni sono state svolte diverse ricerche nell'ambito della gestione del conflitto delle organizzazioni. Il focus dei diversi studi si è spostato dall'individuazione delle cause e delle conseguenze del conflitto, sia nei confronti della performance che della salute dei dipendenti, all'analisi dell'evoluzione degli stili di gestione del conflitto. Verranno riportati di seguito tre esempi di ricerche riguardanti ambiti di studio diversi tra loro ma che allo stesso modo permettono di dare delle evidenze concrete di quanto affermato fino ad ora.

Una ricerca svolta da Henry nel 2008 ha indagato il rapporto tra il conflitto organizzativo e i suoi effetti sulla performance a lavoro. Uno degli obiettivi dello studio è stato quello di ispirare chi ricopre figure dirigenziali a individuare delle possibili strategie efficaci per la gestione del conflitto nell'organizzazione. La ricerca ha preso in considerazione 130 manager di dipartimenti governativi, parastatali e aziende private. L'analisi dei dati è stata fatta usando un metodo di tipo quantitativo con la distribuzione di 130 questionari compilabili individualmente. Le domande sono state raggruppate in sei sottogruppi di variabili con caratteristiche simili; tra queste è stato chiesto se i dipendenti sono stati coinvolti in conflitti, le cause del conflitto organizzativo, tipi di conflitto, effetti e strategie per risolvere i conflitti. Alla fine della ricerca solo 85 questionari sono stati restituiti dagli intervistati che rappresentano il 65,4%.

Il 94% dei dirigenti concorda sul fatto che i dipendenti sono stati coinvolti in un conflitto in un modo o nell'altro. La principale causa di conflitto organizzativo secondo quanto individuato dagli intervistati è legata alla scarsità delle risorse e all'interdipendenza che rappresentano rispettivamente il 29% e il 19%. Proprio a causa delle risorse limitate i dipendenti hanno dichiarato di trovarsi in costante concorrenza gli uni con gli altri. Lo studio ha dimostrato inoltre che i dirigenti non formulano correttamente delle strategie di gestione del conflitto e questo non fa altro che aumentare le situazioni conflittuali nell'organizzazione. Secondo lo studio inoltre viene individuato che la maggior parte dei conflitti in azienda sono di tipo interpersonale o intergruppo.

Rispetto alla questione invece della risoluzione dei conflitti, i risultati dello studio hanno indicato che la maggior parte dei conflitti nell'organizzazione viene risolta utilizzando la tecnica del compromesso tra le parti coinvolte (26%), e grazie alla promozione della comunicazione aperta tra i diversi livelli organizzativi (18%). Tuttavia, risulta che in molte situazioni viene utilizzato da parte dei manager anche la tecnica della mediazione (16%). L'autore conclude la ricerca specificando che i dirigenti dovrebbero sviluppare delle strategie appropriate per la risoluzione dei conflitti come chiave del successo dell'organizzazione. Inoltre, gli stessi dovrebbero individuare e comunicare ai dipendenti delle procedure per la gestione delle situazioni conflittuali nell'azienda.

Il seguente studio ha permesso di riflettere sull'importanza di definire una strutturazione chiara delle strategie e dei modelli di gestione del conflitto non solo a livello dirigenziale

e manageriale ma anche al livello dei singoli dipendenti, garantendo una maggiore comunicazione tra livelli organizzativi.

Una seconda ricerca, svolta nel 2015 da Korkmaz e Aydemir, ha indagato la relazione che intercorre tra il conflitto organizzativo e l'alienazione sul posto di lavoro, soffermandosi perciò di più sull'individuazione delle conseguenze del conflitto sullo stato di salute dell'individuo all'interno dell'organizzazione. Secondo gli autori i dirigenti che sono in grado di comprendere i conflitti come una realtà dell'organizzazione dovrebbero sfruttare gli stessi per ottenere i risultati organizzativi migliori. Infatti, il conflitto organizzativo giocando un ruolo importante all'interno dell'organizzazione necessita modalità precise per saperlo gestire al meglio o eliminarlo del tutto. Un conflitto efficacemente gestito garantisce la salute fisica e psichica dei dipendenti rende l'organizzazione longeva e assicura il raggiungimento del livello desiderato degli obiettivi dei lavoratori (Korkmaz, Aydemir, 2015). Nello studio viene riportato che secondo studi recenti sulle risorse umane è stato dimostrato che i fattori psicologici sono tanto importanti quanto quelli fisici quando si parla di efficienza del lavoratore. Proprio per questo motivo investire sulla gestione del conflitto e quindi garantire un clima lavorativo sano, permetterebbe un miglioramento dello stato di salute del dipendente e conseguentemente della performance. Gli autori evidenziano la stretta correlazione tra alienazione organizzativa e gestione del conflitto soprattutto perché, secondo quanto raccolto, la maggior parte dei conflitti trae origine dai diversi tratti caratteriali dei dipendenti e dalle loro differenti capacità di gestire le situazioni problematiche.

Spostandosi invece più sul tema dell'evoluzione della letteratura, quattro autori provenienti da università differenti dell'Inghilterra, Australia e Svizzera (Caputo, Marzi, Maley, Silic, 2018), hanno svolto uno studio nel 2018 nel quale sono stati analizzati 10 anni di evoluzione delle ricerche sulla gestione del conflitto organizzativo. La ricerca è stata svolta grazie ad uno studio bibliometrico²⁷ dove sono state prese in analisi 5 parole chiave: negoziazione, mediazione, fiducia, stili di gestione del conflitto e performance. Sembrerebbe dallo studio che in questa fascia di anni vi sia stato un costante aumento degli studi sulla gestione del conflitto organizzativo, dove il 2017 è stato quello più prolifico di ricerche e articoli. Secondo la ricerca in questa fascia di anni gli studi sulla

²⁷La bibliometria è una scienza «che utilizza tecniche matematiche e statistiche per analizzare i modelli di distribuzione dell'informazione», occupandosi in particolare della misurazione delle pubblicazioni scientifiche e del loro impatto all'interno della comunità scientifica.

gestione del conflitto si sono evoluti e soffermati su diversi aspetti: il genere, l'emotività, il potere della negoziazione, culture e stili di gestione del conflitto nell'organizzazione, fiducia e cooperazione, mediazione e conflitti sociali, performance e governance.

Gli autori sostengono che nelle organizzazioni si stia dando sempre più peso alla tematica della gestione del conflitto soprattutto perché gli articoli scientifici dimostrano sempre di più quanto performance, clima e benessere organizzativo siano strettamente interconnessi e influenzati allo stesso modo dalle conseguenze del conflitto all'interno del gruppo di lavoro.

Conclusioni

Gli studi e le pratiche qui analizzate hanno evidenziato quanto i conflitti influenzino alcuni aspetti importanti per un'organizzazione: il clima, il benessere lavorativo, la salute dei lavoratori e la performance lavorativa. Le relazioni interpersonali giocano un ruolo importante nella strutturazione di interventi efficaci e positivi, soprattutto quando si fa riferimento a un ambito lavorativo in cui il lavoro di équipe è uno degli strumenti principali utilizzati dagli operatori. Allo stesso modo il codice deontologico dell'assistente sociale evidenzia come assumere cariche dirigenziali richieda anche di svolgere attività di gestione e sviluppo del personale. Chi ricopre ruoli dirigenziali non dovrebbe pertanto attenersi soltanto alle funzioni di carattere amministrativo e di programmazione, ma investire competenze e risorse nella gestione delle relazioni del gruppo di lavoro multiprofessionale. Non sempre, infatti, nelle organizzazioni è garantita la presenza di un supervisore che sappia gestire concretamente le dinamiche dell'équipe. Nell'ottica di favorire una minore distanza fra i diversi livelli organizzativi e di investire maggiormente nella strutturazione di un clima lavorativo aperto al dialogo e alla condivisione, l'acquisizione di competenze di gestione del conflitto diventa un passaggio fondamentale. È utile che l'assistente sociale come manager sappia riconoscere i conflitti e individuare adeguate strategie di gestione e risoluzione, da applicare in base alla situazione. Sviluppare competenze di gestione dei conflitti, e quindi saper riconoscere le diverse fasi del processo di formazione del conflitto stesso, permetterebbe inoltre di ragionare in un'ottica di prevenzione, andando a contrastare le possibili escalation, ancora prima che diventino manifeste.

La mia esperienza lavorativa mi ha purtroppo dimostrato quanto tutti questi aspetti siano messi in secondo piano rispetto alle attività amministrative e burocratiche. Per questo motivo difficilmente chi ricopre ruoli dirigenziali riesce a partecipare alle riunioni di coordinamento o di équipe per discutere di possibili difficoltà o problematiche. Se in comuni più grandi questa mancanza viene compensata da figure di coordinamento o di supervisione che assumono un ruolo di intermediario tra i dipendenti e le figure dirigenziali, nei contesti lavorativi più piccoli il supporto viene molto spesso a mancare. Situazioni del genere possono portare ad escalation di stress lavorativo che sfociano a loro volta in conflitti tra i membri del gruppo.

Riportando quanto appreso nella pratica lavorativa di cui ho fatto esperienza, ritengo perciò che, come primo passo, sia necessario creare un maggiore clima di condivisione tra le figure dirigenziali e i membri del gruppo di lavoro. Ciò permetterebbe di porre le basi per un canale comunicativo diretto e trasversale ai diversi livelli organizzativi. Essere liberi di esprimere le proprie opinioni rispetto alla gestione dei rapporti tra i dipendenti permetterebbe inoltre di ristrutturare e ricalibrare l'organizzazione del servizio in modo efficiente e soprattutto condivisibile da molte più persone.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare prima di tutto la Prof.ssa Alessia Antonella Rossi per avermi accompagnato durante la stesura della tesi.

Vorrei inoltre ringraziare la mia famiglia e le persone che mi sono state vicine durante questi anni, per avermi supportata e sopportata e per avermi detto “andrà tutto bene” quando ne avevo bisogno.

Bibliografia

- Bargal, D., & Schmid, H. (1989), *Recent themes in theory and research of leadership and their implications for management of the human services*. Administration in Social Work, 13(3-4), pp. 37-54.
- Behfar, K.J, Mannix, E.A, Trochim, W.M. (2011), Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict, Small Group Research, 42(2), pp.126-176.
- Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York, John Wiley and Sons.
- Brown, R. (2000), *Psicologia sociale dei gruppi*, Bologna, Il Mulino.
- Burgoyne, J., Stuart, R. (1978), *Teaching and Learning Methods in Management Development*, Personnel Review, 7 (1), pp. 53-58.
- Caputo, A., Marzi, G., Maley J., Silic, M. (2018), *Ten years of conflict management research 2007-2017: an update on themes, concepts and relationship*, The international Journal of Conflict Management, 30 (1), pp. 87-110.
- Carnevale, P. J., Probst, T. M. (1998), *Social values and social conflict in creative problem solving and categorization*. Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), pp. 1300-1309.
- Carnevale, P.J., Pruitt, D.G. (1992), *Negotiation and Mediation*, Annual Reviews Psychology, 43, pp. 531-582.
- Castellano, A.M. (2019), *Valorizzare il capitale umano*, Milano, Egea.
- Chadhry, A.M., Rehman A. (2015), *Organizational Conflict ad Conflict Management: a synthesis of literature*, Journal of Business and Management Research, pp. 238-244.
- Chmiel, N., Fraccaroli F., Sverke, M. (2019), *Introduzione alla psicologia delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Converso, A. (2011), *La mediazione conciliativa: criticità e contraddizioni*, Consumatori, Diritti e Mercato, 3, pp. 50-62.
- Corbett, B. (2018), *Becoming a Social Work Leader*. SocialWorker.com. <https://www.socialworker.com/feature-articles/education--credentials/becoming-a-social-work-leader>
- Cubico, F., Fravretto G. (2022)., *Il Luogo del Conflitto nelle Organizzazioni*. Prospettive in Organizzazione, <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-luogo-del-conflitto-nelle-organizzazioni-cubico-favretto/>

Danna, K., Griffin R. (1999), *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*, Journal of Management, 25(3), pp. 357-384.

De Dreu, C.K., Weingart L.R. (2003), *Task versus relationship conflict, Team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 88, pp.741

Eemeren, F.H. van, Hotlosser. P. (2005), *Theoretical construction and Argumentative reality: An analytic model of critical discussion and conventionalised types of argumentative activity*. The uses of Argument. Proceedings of conference at McMaster University, pp.18-21.

Fisher, E.A. (2009), *Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies*, Administration in Social Work, 33(4), pp. 347-367.

Greco Morasso, S. (2012), *Argomentare per superare il conflitto: l'argomentazione nella mediazione*, Sistemi Intelligenti, 15(1), pp. 513-533.

Hall, J., Donnel S.M. (1979), *Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory*, Human Relations 32(1), pp. 77-101.

Harju, K.L., Hakanen, J.J, Schaufeli, B.W. (2016), *Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study*, Journal of Vocational Behavior, 95, pp. 11-20.

Hirokawa, R.Y., Poole, M.S. (1996), *Communication and Group Decision Making (second edition)*, Thousand Oaks, SAGE Publications.

Janis, I.L. (1972), *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, Houghton Mifflin.

Jehn, K.A. (1997), *A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational Groups*. Administrative Science Quarterly, 42, pp. 530-557.

Jehn K.A, Bendersky, C. (2003), *Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship*, Research on organizational behavior, 25, pp. 187-242.

Jehn K.A, Greer L, Rupert, J. (2008), *Diversity, conflict, and their consequences*. In Bradley J. (eds) *Diversity at Work*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 127-74.

Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale M.A., (1999), *Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups*, Administrative Science Quarterly, 44,(4), pp 741-763.

Jones G. R., George J. M. (2014), *Contemporary Management*, New York, McGraw Hill.

- Kaneklin, C. (2010), *Il gruppo in teoria e in pratica*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Korkmaz, O., Aydemir S. (2015), *A Research for the Determination and the Relationship between Organizational Conflict Management and Organizational Alienation*, *International Review of Management and Marketing*, 5(4), pp. 230-241.
- Kreitner, E., Kinicki A. (2013), *Comportamento organizzativo (seconda edizione)*, Santarcangelo di Romagna, Apogeo Education, Maggioli Editore.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939), *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.
- Mari, A., Mastropasqua I, Romano R. (2006), *L'assistente sociale dirigente. Funzioni, responsabilità, prospettive*, Roma, Carocci Editore.
- Mitroff, I. I. (1998), *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Onogori, H. (2008), *Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance*, *Research Journal of Business Management*, 2(1), pp. 16-24.
- Parker J. (1974), *Some ideas about Working with people Individually and Groups*. Ohio Cooperative Extension Service
- Pondy L.R (1967), *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (2) , pp. 296-320
- Prause, D., Mujtaba B.G. (2015), *Conflict management practices for diverse workplaces*, *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), pp. 13-22.
- Quaglino, G., Casagrande, S., Castellano, A. (1992), *Gruppo di lavoro. Lavoro di Gruppo*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Rahim M.A. (2002), *Toward a theory of Managing Organizational Conflict*, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235.
- Rahim, M. A., Bonoma, T. V. (1979), *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*, 44, pp. 1323-1344.
- Rank M.G., Hutchison W.S. (2000), *An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession*, *Journal of Social Work Education* 36(3), pp. 487-502.
- Rossi, A. (2012), *Ma come, ancora leadership? Affrontare l'avaria organizzativa insieme agli altri*, *Animazione Sociale*, 268, pp. 48-53.
- Ruble, T. L., Thomas, K. W. (1976), *Support for a two-dimensional model for conflict behavior*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 143-155.

Sheafor, B.W., Horejsi, C.R. (2005), *Techniques and Guidelines for Social Work Practice, 7th edition*, Boston, Allyn and Bacon.

Simmons T.L., Peterson R.S. (2000), *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The Pivotal role of intragrup trust*. Journal Of Applied Psychology, 85, pp. 102-111.

Spaho, K. (2013), *Organizational communication and Conflict Management*, Management, 18(1), pp. 103-118.

Spaltro E., De Vito Piscicelli, P. (2002), *Psicologia per le organizzazioni*, Roma, Carrocci Editore.

Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, John Wiley & Sons.

Thakore, D. (2013), *Conflict and conflict management*, Journal of Business and Management, 8 (6), pp. 7-16.

Thomas K.T. (1992), *Conflict and Conflict management: reflection and update*, Journal of Organizational Behavior. 13, pp. 265-274.

Tjosvold D., (2008) *The Conflict positive organization: It depends upon us*, Journal Of Organizational Behavior, 29, pp. 19-28.

Van de Vliert, E., Kabanoff, B. (1990). *Toward theory-based measures of conflict management*. Academy of Management Journal, 33, pp. 199-209.

Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research*, Journal of Management, 15, pp. 251-289.

Zamperini A., Testoni I. (2002), *Psicologia sociale*, Torino, Einaudi.

Warr, P. B. (2007), *Work, happiness, and unhappiness*. New York, Lawrence Erlbaum Associates.

Wang, N. Wu, G. (2020), *Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program*, SAGE Journals, 10, pp. 1-15.

Sitografia

<https://www.studioprotto.it/blog/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane#:~:text=La%20gestione%20delle%20risorse%20umane%20%C3%A8%2C%20>

quindi%2C%20una,sempre%20facile%20da%20gestire%20soprattutto%20nell%E2%80%99ambito%20delle%20pmi.

<https://www.gruppoambientesicurezza.it/stress-lavoro-correlato/>

Rahim Organizational Conflict Inventory | PsyJob.it - Psicologia del lavoro online Home
(icscastelfocognano.edu.it)