

1° CONVEGNO INTERNAZIONALE A.I.M.S.

Napoli 30 novembre -1 dicembre 1996

" LA SFIDA ECOLOGICA DEL CONFLITTO "

*LA VALUTAZIONE DEL CONFLITTO NEI
MACROSISTEMI*

RELATORE: **Dr. Marcellino Vetere**

Valutazione è un termine che, tradizionalmente inteso, rimanda ad operazioni di peso e misura di variabili dipendenti ed indipendenti.

Ma una volta abbandonata l'ambizione del pensiero semplificante di controllare e dominare il reale attraverso la riduzione di fenomeni complessi in catene causali isolabili, anche il concetto e l'uso della valutazione deve cambiare di conseguenza e misurarsi con il problema della complessità, senza l'illusione che la complessità conduca alla eliminazione della semplicità o che complessità sia sinonimo di completezza (Edgar Morin).

Quando si usa il termine complesso riferito ad un sistema, va precisato che non è l'aumento del numero dei componenti a renderlo sempre più complesso, ma il suo "comportamento".

In altri termini, un sistema può avere numerosissimi componenti e comportarsi in maniera molto semplice o, viceversa, essere costituito da pochissimi elementi e comportarsi in maniera complessa (Ilya Prigogine). Dunque non sono i sistemi ad essere semplici o complessi, ma i loro comportamenti.

Ciò che veramente conta è capire cosa permette a questi elementi di funzionare come un tutt'uno organizzato.

In questo senso il termine valutazione può essere inteso nella sua accezione più propria e cioè un processo di conoscenza teso a "sistemare ciò che vale" (Zanichelli), ovvero ciò che permette di tenere legati insieme in un tutt'uno funzionale tanti elementi. Com-plexo significava letteralmente "tessuto insieme".

Dunque la valutazione è un processo di conoscenza di cosa, in una determinata organizzazione, "vale", permette al sistema di

autorganizzarsi, funzionare, svilupparsi, riprodursi. Oggetto della nostra valutazione, dunque, è la conoscenza dei valori mitici di quel sistema e di come questi miti oggi siano stati messi in crisi di fronte ad un nuovo compito evolutivo.

Ogni cultura organizzativa definisce qual'è la scala valoriale propria e di conseguenza ne fissa i patterns di comportamento tipici. A tali patterns tutti i membri dell'organizzazione sono tenuti ad attenersi, indipendentemente dalle situazioni, dalle differenze di personalità e di ruolo. In altri termini, ogni cultura organizzativa determina lo stile di gestione, i processi di comunicazione diventando qualcosa di palpabile, all'interno, come "clima organizzativo" e visibile, all'esterno, come "immagine sociale".

“Clima” ed “immagine” sono le due variabili fondamentali interdipendenti dove l'una è lo specchio dell'altra.

Ogni cambiamento in un qualsiasi punto del sistema determina un cambiamento del clima ed incide sull'immagine.

Poiché siamo chiamati in qualità di consulenti/mediatori quando il sistema è in fase di "stallo" o in occasioni di conflitto, la prima domanda da porci è: “quali sono stati i **valori** che hanno permesso la nascita e lo sviluppo di questa organizzazione, ma che ora non sono più consoni al compito evolutivo che questo sistema deve affrontare?”

Dal momento che il conflitto evidenzia e descrive le caratteristiche dello stallo, come se fosse la rappresentazione drammatica della battaglia in corso tra i valori mitici che hanno determinato la storia dell'organizzazione ed i valori più utili ad

2

affrontare i nuovi compiti, potrebbe essere buona norma non rimuoverlo troppo rapidamente, ma piuttosto usarlo per far emergere le potenzialità del sistema.

Le modalità di espressione del conflitto, la sua intensità e durata diventano una utile fonte di informazione per individuare energie e risorse dell'organizzazione.

E' importante riuscire a definire qual'è il compito evolutivo che ognuno sente che il sistema deve affrontare. Solo quando la definizione è condivisa si può procedere al rilevamento delle risorse, evidenziando il modo in cui ognuno sta, sia pure a suo modo, contribuendo al raggiungimento di tale scopo.

E' molto probabile che il mediatore si trovi di fronte ad uno "sforzo a somma zero" nel senso che le energie di un membro dell'organizzazione vengono neutralizzate dalle energie di un altro membro della stessa organizzazione che ci mette pari impegno, ma nella direzione opposta.

Compito del mediatore è quello di aiutare ciascuna parte in conflitto a riconoscere pari dignità allo sforzo della controparte.

Solo quando ciascuna parte in conflitto può riconoscere il comportamento degli altri come finalizzato all'evoluzione del sistema, sarà possibile procedere all'individuazione dei valori più utili a rispettare sia lo scopo da raggiungere che la storia dell'organizzazione, nonché alla scelta delle strategie più efficaci nel valorizzare le risorse che ogni parte è in grado di mettere in campo.

Una prima valutazione va dunque fatta relativamente allo scarto esistente tra valori tradizionali e valori emergenti.

3

Una seconda, ma non meno importante area di valutazione riguarda lo scarto tra il soddisfacimento dei bisogni individuali e di quelli organizzativi. Sarà importante capire come i valori portanti dell'organizzazione siano entrati in "risonanza" con i bisogni profondi della persona umana.

Noi sappiamo, ad esempio che lo sviluppo del Sé consiste in un processo che oscilla continuamente tra due bisogni opposti: la ricerca di elementi di similarità con gli altri in quanto requisito indispensabile per poter esperire il senso di essere una persona e la ricerca di elementi di differenziazione da questa similarità quale condizione necessaria per esperire il senso di unicità.

La differenziazione Sé/altri agisce, dunque, da principio autorganizzatore di base che regola lo svolgimento del processo di individuazione psicologica. (Guidano)

Interesse del mediatore sistemico sarà quello di poter valutare:

- qual'è il punto di intersezione tra la storia dell'organizzazione e le storie individuali;
- qual'è il punto di risonanza tra i bisogni organizzativi e quelli della persona;
- qual'è il punto di incontro tra i valori della struttura

Un terzo livello di valutazione riguarda l'uso del Sé del mediatore come strumento di diagnosi valutativa.

L'ambizione del pensiero complesso è quello di intervenire per dar conto delle articolazioni tra i settori ed i suoi vari aspetti, avendo ben chiaro il limite della complessità: l'impossibilità, anche teorica, di una conoscenza completa, "oggettiva".

La conoscenza è sempre autoriferita, parziale, soggettiva.

4

Dunque valutare un sistema a funzionamento complesso significa conoscere la cultura organizzativa di quel sistema con i suoi miti ed i suoi valori attraverso il proprio sistema di valori, i propri miti e le proprie credenze. A questo punto il limite diventa la risorsa; nel senso che la mia storia e la storia organizzativa, la mia cultura e la cultura organizzativa, i miei valori e quelli del sistema si incontrano e producono delle “risonanze emotive”.

Avere una consapevolezza di questi punti di intersezione e di cosa significa per me incontrare in quel momento, quella storia in quel punto, offre l'opportunità che la relazione che può diventi il vero motore del cambiamento. Ogni piccolo spostamento consapevole nella posizione dell'osservatore comporterà, infatti, spostamenti più o meno evidenti in tutte le parti del sistema.

In questo senso, la valutazione riguarda anche noi e quanto sentiamo di essere capaci di accompagnare il sistema ed i suoi membri oltre il “punto di non ritorno”.

Pensate ad esempio a strutture organizzative di tipo privatistico che di solito nascono su valori di solidarietà e grazie a questi riescono a sopravvivere. In queste culture il sistema valoriale premia l'appartenenza e l'uguaglianza. Questo tipo di strutture entra in crisi quando è il momento di immettere professionalità, riconoscere differenze

La valutazione , in questo caso, riguarda soprattutto la nostra capacità di far sì che i membri della struttura possano accettare il "funerale" di alcuni valori mitici e sostituirli, miscelarli, farli coesistere con il nuovo.

5

La valutazione è, dunque, un processo che cerca nessi tra aree diverse:

- il contesto organizzativo con la sua cultura, i suoi valori ed i suoi obiettivi;
- i membri dell'organizzazione con la loro storia personale, i loro valori, i loro compiti evolutivi.

Gli strumenti che il mediatore ha sono principalmente due:

- L'uso del Sé;
- La conoscenza delle principali culture organizzative

Mentre la capacità di usare se stessi come strumenti è qualcosa che può essere acquisito solo con una lunga esperienza ed una seria formazione personale, la conoscenza delle principali culture organizzative è un aspetto teorico che può più facilmente essere riportato.

La proposta di quattro principali culture organizzative nasce dall'ipotesi di Bellotto e Trentin che ogni struttura tenda ad avere dei valori che restano invariati nel tempo e dipendono da come rispondano ai bisogni individuali:

Faccio esplicito riferimento alla proposta di questi autori perché condivido con loro l'idea che il principale bisogno di ogni essere umano è quello di continuare la propria crescita personale.

Penso che ognuno non smetta mai di lavorare per la propria crescita, ma anche che essa sia possibile solo garantendo "continuità" e "coerenza" allo sviluppo del Sé (Guidano).

Lo sviluppo del Sé, abbiamo visto, si snoda lungo un asse che corre tra due bisogni fondamentali contrapposti: il bisogno di appartenenza e quello di differenziazione:

6

Rispetto al grado di soddisfacimento di questi due bisogni, tutte le culture organizzative si snodano lungo un continuum.

Ad un polo di questo continuum troviamo quei contesti organizzativi dove l'“essere simili” è il valore primario e pertanto le uguaglianze di status, di ruolo e di responsabilità vengono non solo riconosciute e condivise, ma tenacemente perseguite.

Le “differenze” per contro, vengono percepite come una ingiustizia, una minaccia alla vita dell'organizzazione.

Il codice affettivo cui i rapporti devono attenersi, in questo tipo di contesti, è improntato alla rassicurazione protettiva, alla fedeltà, alla disponibilità, alla partecipazione, all'appartenenza.

Bellotto e Trentin suggeriscono un altro asse portante che può restare invariante nel tempo per ogni organizzazione ed è quanto valore si dà allo stare assieme agli altri.

Anche qui si può tracciare un asse che si snoda lungo un continuum: ad un estremo troviamo contesti organizzativi caratterizzati dall'“isolamento” tra persone, tra ruoli e tra funzioni.

All'estremo opposto troviamo quei contesti organizzativi caratterizzati da un'alta “partecipazione” alla vita ed alle decisioni aziendali.

Dall'intersezione di questi due assi si possono individuare quattro tipi fondamentali di culture (Bellotto e Trentin).

Cultura Normativo-burocratica

Alto valore al riconoscimento delle differenze e bassi livelli di socializzazione sono caratteristiche di questa cultura.

Il termine “*normativo*” allude all’enfasi posta sulle procedure.

Il termine “*burocratico*” allude all’enfasi posta sull’aspetto formale e spiega la freddezza affettiva delle relazioni.

In questi contesti il valore primario è lo “status”. L’auto ed eterostima poggiano sullo status. Le funzioni della leadership sono mirate alla stabilità del sistema. La sottolineatura dominante è sulle “norme”. Lo stile di conduzione tende ad essere autoritario

Lo sviluppo della carriera avviene per concorso su titoli formali. Il principale fattore incentivante è l’appello diligente al senso del dovere. Il sistema premiante mira ad incentivare il rispetto delle “regole formali”.

I rapporti tra i ruoli così come quelli tra le funzioni sono caratterizzati da forte differenziazione, ma scarsa integrazione.

Il clima organizzativo sembra essere caratterizzato dall’assenza delle emozioni; la dimensione affettiva, privata e soggettiva è nettamente distinta dalla dimensione pubblica, lavorativa, pertanto competizioni e conflitti non possono essere espressi.

Cultura Tecnocratico-paterna

Alto valore al riconoscimento delle differenze associato con l'alto livello di partecipazione è caratteristico delle culture organizzative di tipo Tecnocratico-Paterna.

Il termine “*tecnocratico*” allude all’enfasi posta sullo sviluppo tecnologico

Il termine “*paterno*” allude all’enfasi posta sulla competenza.

In questi contesti sia l’auto ed eterostima che l’emergere ed il riconoscimento della leadership poggiano sul riconoscimento della competenza. La leadership stessa è volta all’efficienza ed al raggiungimento degli obiettivi pertanto lo stile di conduzione è flessibile e si adatta alle differenti situazioni.

La sottolineatura è sugli obiettivi da raggiungere.

La carriera avviene per selezione sulla base delle competenze e dei risultati raggiunti.

Il sistema premiante incentiva lo sviluppo delle “competenze”

I rapporti tra i ruoli e quelli tra le funzioni sono improntati alla differenziazione, ma anche alla massima integrazione possibile.

Il contratto psicologico tra l’individuo e l’organizzazione è del tipo risultati-remunerazione.

Il clima organizzativo sembra essere caratterizzato dallo status e da un sentimento di orgoglio; la dimensione affettiva e soggettiva è importante, ma va controllata. pertanto competizioni e conflitti sono percepiti come normali e tendono ad essere gestiti all’interno di relazioni di interdipendenza.

Cultura Permissivo-individualista

Alto valore riconosciuto all'importanza di essere tutti uguali, associato ad un basso livello di socializzazione, è caratteristico delle culture organizzative di tipo Permissivo-individualista.

Il termine “*permissivo*” allude al fatto che il clima è improntato al “laissez-faire”:

Il termine “*individualista*” allude all’enfasi posta sui diritti di ognuno, sulle sue garanzie.

In questi contesti il valore primario è l’indipendenza.

Tutto ciò che attiene alle funzioni di programmazione, coordinamento e controllo viene percepito come coartante la libertà di ognuno.

Lo stile di conduzione è paradossale perché può essere adottato solo se viene negato sul piano esplicito.

La sottolineatura dominante è posta sulla garanzia.

La carriera avviene sulla base di meccanismi di tipo automatico-spontaneistico.

Il principale incentivo è l’appello alla “disponibilità.”

I rapporti tra i ruoli e quelli tra le funzioni vanno sullo sfondo rispetto ai rapporti interpersonali.

Il clima organizzativo sembra caratterizzato da sentimenti di estraneità, indifferenza, diffidenza; la dimensione soggettiva ed affettiva sembra improntata alla “non interferenza reciproca”, pertanto competizione e conflitto vengono taciuti “per amor di pace”

Cultura Familistico-materna

Alto valore riconosciuto all'essere tutti uguali in una dimensione di alta socializzazione è caratteristico di questa cultura..

Il termine “*familistico*” allude all’enfasi posta sui buoni rapporti.

Il termine “*materno*” allude all’enfasi posta sul codice affettivo-.

In questi contesti il valore primario è quello dell’“esperienza”.

Su di essa poggia sia l’auto che l’eterostima, nonché i meccanismi di emersione e riconoscimento della leadership.

Le funzioni della leadership sono mirate all’unità ed alla solidarietà tra i membri dell’organizzazione e rispondono ai bisogni di affiliazione.

Lo stile di conduzione è improntato al coinvolgimento.

La sottolineatura dominante viene posta sull’appartenenza.

Lo sviluppo della carriera avviene per cooptazione sulla base della fedeltà personale e lavorativa.

Il sistema premiante incentiva la “lealtà” e “l’appartenenza”

I rapporti tra i ruoli e quelli tra le funzioni sono troppo numerosi e spesso soffrono di una certa “con-fusione”.

Il contratto psicologico individuo-organizzazione è del tipo fedeltà/protezione.

Il clima organizzativo sebra essere caratterizzato da sentimenti di solidarietà ed unità; la dimensione affettiva soggettiva e privata tende ad essere con-fusa ed a sovrapporsi con quella lavorativa, pertanto competizioni e conflitti esplodono come fuochi d'artificio, ma vengono regolati all'insegna della fedeltà/protezione.

LA DIAGNOSI VALUTATIVA

La sottolineatura dominante, le funzioni della leadership e lo stile di conduzione, lo sviluppo della carriera, il tipo di contratto psicologico tra l'individuo e l'organizzazione, la caratteristica specifica del clima organizzativo, il peso che ha la dimensione affettiva e soggettiva, la modalità di espressione e gestione dei conflitti sono tutti segni che permettono di individuare il "reticolo valoriale" specifico di una determinata cultura organizzativa.

Le modalità relazionali che il mediatore va ad instaurare nei vari contesti devono partire dal rispetto della cultura organizzativa di quel contesto. Questa prima valutazione consente di rapportarsi in modo più consapevole ed adeguato.

Ma una valutazione non può limitarsi ad individuare a quale tipo di cultura organizzativa appartiene questo o quel contesto.

In coerenza con un pensiero complesso, l'ottica sistemica guarda alla valutazione come ad un processo diagnostico teso a disoccultare e rendere visibile tutto ciò che collega, tutto ciò che "tesse-insieme" le parti del sistema in un tutt'uno organizzato.

La valutazione è, dunque, un processo che cerca nessi tra aree diverse:

- il contesto organizzativo con la sua cultura, i suoi valori ed i suoi obiettivi;
- i membri dell'organizzazione con la loro storia personale, i loro valori, i loro compiti evolutivi.

Gli strumenti che il mediatore ha sono principalmente due:

- L'uso del Sé;
- La conoscenza delle principali culture organizzative

BIBLIOGRAFIA .

- “ Introduzione al pensiero complesso “ di Edgar Morin
Sperling § Kupfer Edizioni 1993
- “ La complessità “ di Ilya Prigogine e Gregoire Nicolis
Giulio Einaudi Editore 1991
- “ Il Sé nel suo divenire “ di Vittorio F. Guidano
Bollati Boringhieri Editore 1992
- “Culture Organizzative e Formazione “ di Massimo Bellotto e
Giancarlo Trentin. Edizioni Franco Angeli 1992