



Classificazione Decimale Dewey:

303.69 (23.) SOLUZIONE DEL CONFLITTO SOCIALE

PAOLA BRIGANTI

**I CONFLITTI
ORGANIZZATIVI
SECONDA EDIZIONE**





©

ISBN
979-12-218-1080-6

PRIMA EDIZIONE
ROMA 15 DICEMBRE 2010

SECONDA EDIZIONE
ROMA 28 DICEMBRE 2023

A Papà

INDICE

- 9 *Premessa*
- 13 Capitolo I
Un approccio integrato di studio dei conflitti organizzativi
1.1. Il tema dei conflitti nella letteratura organizzativa, 13 – 1.2. I contributi multidisciplinari, 22 – 1.3. Un approccio integrato di analisi dei conflitti organizzativi, 27.
- 43 Capitolo II
L'analisi organizzativa dei conflitti
2.1. La definizione dei conflitti, 43 – 2.2. I livelli di analisi e le tipologie di conflitti organizzativi, 51 – 2.3. Gli strumenti di misura, 58.
- 71 Capitolo III
Le determinanti dei conflitti organizzativi: dall'individuo alla relazione
3.1. Personalità, 71 – 3.2. Emozioni, 81 – 3.3. Fiducia, 88 – 3.3.1. *Tipologie di fiducia*, 89 – 3.3.2. *Antecedenti della fiducia*, 91 – 3.3.3. Livelli di fiducia, 94.
- 109 Capitolo IV
Gli effetti dei conflitti organizzativi: la gestione delle dinamiche professionali e relazionali
4.1. Le conseguenze dei conflitti organizzativi, 109 – 4.1.1. *Gli effetti distruttivi dei conflitti: intractable conflict*, 111 – 4.1.2. *Gli effetti costruttivi dei conflitti: tractable conflict*, 121 – 4.2. Lo stress e il burnout, 129 – 4.2.1. *Le fasi e i*

8 *Indice*

questionari di valutazione dei rischi da stress lavorativo, 131 — 4.3. Le strategie per fronteggiare lo stress da lavoro, 138.

177 **Capitolo v**

La gestione dei conflitti: le variabili individuali e relazionali

5.1. Gli stili e le tecniche di gestione delle dinamiche relazionali conflittuali nell'organizzazione, 171 — 5.2. La diversità di genere e gli stili di gestione dei conflitti, 177 — 5.3. I processi di formazione in conflict management, 179.

PREMESSA

La seconda edizione del testo presenta un aggiornamento della letteratura esistente sul tema dei conflitti nell'organizzazione e un approfondimento sulle abilità "sane" per gestire efficacemente le tensioni generate internamente e fra le parti da stati interiori di dissonanza cognitiva e dinamiche relazionali di contrapposizione, che superano i contenuti delle attività da svolgere. Al fine di evidenziare l'importanza della consapevolezza delle dinamiche conflittuali e degli stili di gestione disponibili, si approfondiscono gli effetti dei conflitti in termini di stress e strategie di coping, per prevenire fenomeni di burnout, assenteismo, turnover volontario o involontario, che possono rivelarsi significativamente disfunzionali per il benessere individuale, dei gruppi e dell'organizzazione.

I conflitti rappresentano un fenomeno complesso e costituiscono oggetto di studio di numerosi ambiti disciplinari.

Dal punto di vista organizzativo, è utile considerare i risultati delle ricerche condotte da psicologi, sociologi, antropologi, filosofi ed economisti, per individuare, descrivere ed interpretare le dinamiche sottostanti le dispute.

Il presente lavoro mira a fornire una visione sistematizzata della letteratura esistente ed un'interpretazione dinamica ed evoluta dei conflitti organizzativi.

Per conflitto s'intende una divergenza di idee, pensieri, emozioni e comportamenti fra due o più parti, tale da far percepire agli attori

l'impossibilità o la scarsa probabilità di realizzare simultaneamente gli interessi reciproci.

L'opera evidenzia, innanzitutto, che l'evoluzione storica dell'analisi dei conflitti può essere ricondotta a tre grandi approcci: classico, neoclassico e moderno.

Il filone classico considera i conflitti un fenomeno negativo, da evitare ed eliminare, in quanto fonte di tensioni ed insoddisfazioni. L'approccio neoclassico individua nel conflitto un evento ineluttabile, da gestire in modo adeguato. Gli studiosi moderni, risalenti agli ultimi decenni, evidenziano, infine, le connotazioni positive delle dispute ed il loro carattere generativo di nuovi equilibri creativi: il conflitto costituisce un fenomeno quotidiano e multilivello, da gestire in modo efficace e produttivo, piuttosto che da risolvere ed eliminare.

I conflitti possono essere considerati, dunque, come eventi naturali della realtà individuale, sociale ed organizzativa, che consentono attraverso il confronto di idee e punti di vista diversi di sviluppare sistemi innovativi.

Può esistere un conflitto a livello intrapersonale, interpersonale (infragruppo ed intergruppo), interorganizzativo (fra unità appartenenti ad aziende diverse). Il conflitto può avere per oggetto i compiti, la relazione o il processo; esso può essere latente o manifesto.

Il testo propone un'articolata sintesi di definizioni, livelli e tipologie di conflitti, per soffermarsi successivamente sugli strumenti di misurazione delle tensioni.

A tal proposito, va detto che esistono interviste strutturate funzionali a quantificare i livelli medi di conflitto del lavoratore con se stesso, nel gruppo, tra gruppi e con l'organizzazione, accanto a scale di valutazione degli stili di gestione prevalentemente usati dall'individuo nei rapporti con capi, subordinati e colleghi di pari grado.

Il lavoro analizza, inoltre, le principali determinanti e conseguenze dei conflitti organizzativi, focalizzandosi sulle variabili causali individuali e relazionali (personalità, emozioni e fiducia), e sugli effetti costruttivi o distruttivi delle dispute.

Una particolare attenzione è dedicata al ruolo disfunzionale svolto da schemi dominanti negativi di idee, pensieri, emozioni ed azioni (*attractor*), nell'ambito dei conflitti cronici di lunga durata, apparentemente

ingestibili. L'analisi dettagliata dei più recenti contributi in materia illustra le modalità di identificazione degli *attractor* negativi che attirano gli stati del sistema verso specifici scontri e tensioni, in modo ricorsivo e persistente nel tempo.

L'elaborato si chiude con la considerazione degli stili e delle tecniche di gestione dei conflitti, con particolare attenzione rivolta ai processi di formazione in *conflict management*. Un buon training sulla gestione costruttiva dei conflitti non può prescindere dall'insegnamento di efficaci tecniche di auto-osservazione e di comunicazione.

Per la stesura dell'opera, si ringrazia: il Prof. Gennaro Ferrara, per l'insostituibile ruolo di orientamento e guida professionale ed umana; la Prof.ssa Maria Ferrara, per le indicazioni metodologiche e scientifiche dispensate nel corso degli anni con dedizione e passione; il Prof. Peter Coleman, dell'*International Center for Cooperation and Conflict Resolution*, del *Teachers College* della *Columbia University* di New York, per le occasioni uniche di confronto e crescita fornitemi durante il periodo di studio all'estero; la Prof.ssa Loriann Roberson, del *Teachers College* della *Columbia University*, per i confronti costruttivi e la condivisione umana; il Direttore del Dipartimento di Scienze Mediche, Motorie e del Benessere, Prof. Domenico Tafuri per la competenza, la fiducia; tutti i colleghi del gruppo di Organizzazione Aziendale dell'Università degli Studi di Napoli "Parthenope", per la preziosa disponibilità allo scambio di idee ed alla crescita della relazione professionale e personale, in particolare, la Prof.ssa Luisa Varriale e la Prof.ssa Concetta Metallo, insostituibili per operosità e altruismo; Annarita Briganti per l'intelligenza e l'affetto profondo.

Resta intesa l'esclusiva responsabilità dell'autore per eventuali errori, omissioni e imperfezioni presenti nel testo.

CAPITOLO I

UN APPROCCIO INTEGRATO DI STUDIO DEI CONFLITTI ORGANIZZATIVI

1.1. Il tema dei conflitti nella letteratura organizzativa

Oltre ad essere un importante costrutto dal punto di vista sociale, i conflitti rappresentano un rilevante oggetto di analisi sotto l'aspetto organizzativo.

I conflitti, in particolare, costituiscono materia di ricerca per manager e studiosi delle organizzazioni interessati a comprendere la natura e le caratteristiche dei comportamenti e dei processi organizzativi (Baron, 1990)⁽¹⁾.

Nella letteratura organizzativa si possono distinguere in ordine cronologico tre visioni del conflitto: classica, neoclassica e moderna.

Al filone classico di studio dei conflitti organizzativi appartengono gli Autori che sottolineano il ruolo negativo svolto dalle dispute sull'efficienza organizzativa e la necessità di ridurli a livello minimo all'interno delle organizzazioni (Taylor, 1911; Fayol, 1916, 1949; Weber, 1929, 1947; Gulick e Urwick, 1937). Tali studiosi prescrivevano l'adozione di regole, procedure, gerarchia, linee di autorità, per contenere il rischio che i lavoratori generassero situazioni conflittuali. L'assunto di base era rappresentato dall'idea che l'efficacia organizzativa potesse

(1) Rahim (1981) ha sottolineato che i conflitti costituiscono anche uno degli argomenti più rilevanti secondo gli studenti di numerosi master americani in *business administration* tra i numerosi oggetti di studio proposti.

essere realizzata unicamente attraverso la cooperazione, l'armonia e l'assenza di conflitti.

Taylor (1911), in particolare, proponeva il rispetto dei principi dello *Scientific Management* per il buon funzionamento delle organizzazioni e la riduzione delle dispute. In azienda occorreva sviluppare una vera e propria scienza del lavoro che consentiva di progettare delle giornate di lavoro "giuste", selezioni scientifiche dei lavoratori, percorsi progressivi di sviluppo della loro professionalità, maggiore adeguatezza degli operatori ai rispettivi compiti, collaborazione costante e intima fra manager e dipendenti, adozione di strumenti motivanti le persone ad utilizzare le loro capacità, sviluppo di strutture organizzative che incrementavano sempre di più il livello di controllo sulle varie fasi del processo produttivo. I conflitti organizzativi sarebbero scomparsi come effetto dell'applicazione di tali principi. In realtà, le teorie dell'Autore furono vivamente criticate, in quanto nella pratica non garantivano un equo trattamento dei lavoratori da parte dei manager, un buon livello di efficacia organizzativa e di gestione dei conflitti.

Altri Autori della prima metà del secolo scorso (Fayol 1916, 1949; Gulick e Urwick, 1937) adottarono una visione più estesa e sistematica delle organizzazioni rispetto a Taylor, affermando che le funzioni manageriali, quali la programmazione, l'organizzazione, l'autorità, il coordinamento e il controllo, erano applicabili a qualsiasi ambito umano; tali studiosi restarono comunque vincolati alla visione dell'organizzazione come sistema chiuso. Ciò continuò a far interpretare i conflitti come elementi disfunzionali per l'efficacia e l'armonia organizzativa, da eliminare attraverso strutture organizzative meccanicistiche, burocratiche, dotate di chiare linee di autorità, numerosi livelli gerarchici e specifiche divisioni del lavoro.

Weber (1929, 1947) propose strutture organizzative ancora più burocratizzate, caratterizzate dall'assenza di fenomeni conflittuali che danneggiassero l'efficacia organizzativa. In particolare, l'Autore suggeriva l'adozione di linee di autorità e gerarchia ben definite, una divisione del lavoro per specializzazione funzionale, un sistema di regole sui diritti e sugli obblighi dei lavoratori, un sistema adeguato di procedure operative aziendali, processi di selezione e avanzamento di carriera basati sulle competenze tecniche, relazioni interpersonali di tipo formale.

All'interno di questo scenario che considerava i conflitti come un fenomeno negativo da reprimere, eliminare ed evitare, un'eccezione fu rappresentata da Follett (1926, 1940), che associava alti livelli di conflitto ad elevati livelli di sviluppo spirituale dell'uomo e di avanzamento progressivo delle organizzazioni e della società. Secondo l'Autore occorre un metodo integrativo di *problem-solving* per gestire in modo costruttivo i conflitti e beneficiare dei relativi aspetti positivi, piuttosto che l'adozione di metodi coercitivi finalizzati alla loro repressione.

Successivamente, la visione classica dei conflitti fu superata dall'approccio neoclassico alle dispute ad opera di Mayo (1933), Lewin (1948), Likert (1967) e Whyte (1951). Tali studiosi sostenevano che i conflitti non fossero inevitabili, ma rappresentassero un sintomo di malessere all'interno delle organizzazioni, eliminabile mediante un'adeguata progettazione dei sistemi sociali di lavoro, piuttosto che attraverso l'adozione di strutture meccanicistiche e burocratizzate, per far tornare le organizzazioni ad uno stato di buona salute.

La visione classica e neoclassica ebbero in comune la considerazione dei conflitti come fenomeni indesiderati da eliminare, fatta eccezione del pensiero di Follett sul carattere costruttivo dei conflitti, precursore dell'approccio moderno.

A tale riguardo, gli studiosi dell'approccio moderno (Litterer, 1966; Kerr, 1964; Whyte, 1967; Robbins, 1974; Rahim e Bonoma, 1979; Miles, 1980; Stanley, 1981; De Bono, 1986; Schwenk, 1990), considerarono i conflitti elementi necessari per il raggiungimento dell'efficacia organizzativa, da gestire in modo costruttivo in percentuale moderata, al fine di ottenere un livello ottimale di efficienza. Tale approccio risalente agli ultimi decenni del secolo scorso ha posto le fondamenta delle teorie del ventunesimo secolo sulla funzione positiva dei conflitti organizzativi.

In particolare, nel corso degli anni Sessanta dello scorso secolo diversi studi innovativi sono stati condotti sul tema del conflitto organizzativo.

Il fenomeno è stato analizzato in relazione a scioperi e licenziamenti (Lammers, 1969), conflitti nel settore pubblico (Frederickson, 1969), dispute economiche fra organizzazioni (Assael, 1969), crisi e fallimenti delle strutture organizzative (Palen, 1969), conflitti fra dipartimenti aziendali (Walton *et al.*, 1969), conflitti routinari di staff (Corwin, 1969), comportamenti scorretti dei subordinati (Warren, 1969).

Pondy (1969) ha compiuto il primo tentativo di sistematizzare le ricerche sul tema, effettuando una comparazione fra i diversi studi e classificando i conflitti interni all'organizzazione e interorganizzativi in *strategic* e *frictional*, in base all'impatto o meno delle dispute sulla struttura organizzativa.

Secondo l'Autore, infatti, l'aspetto più rilevante dei conflitti organizzativi risiederebbe nei loro effetti sulla stabilità strutturale dell'organizzazione, a prescindere dalla materia del contendere e dalle modalità di manifestazione delle tensioni.

In particolare, i *frictional conflict* costituiscono attriti di minore gravità presenti in azienda che non alterano la struttura organizzativa in termini di relazioni di potere, allocazione delle risorse e responsabilità di funzione; rappresentano, dunque, l'effetto non intenzionale di problemi di coordinamento generati da inadeguati assetti formali ed informali.

Gli *strategic conflict*, invece, sono lo strumento di forza usato volontariamente dai membri più deboli dell'organizzazione per richiedere ai soggetti che detengono il potere una ridefinizione degli equilibri di influenza reciproca, mediante il cambiamento dei rapporti di autorità, la riallocazione delle risorse, la ridefinizione del ruolo dei responsabili di funzione (Pondy, 1969).

Le due tipologie di conflitti presentano cause diverse e richiedono modalità di gestione differenziate.

I *frictional conflict* sarebbero correlati a problemi di coordinamento generati dalla presenza in azienda di numerosi livelli di autorità, elevate dimensioni, eterogeneità e variabilità degli organi di staff, difformità di interessi rispetto ad altri dipartimenti, ambiguità dei confini giuridici dei dipartimenti, percezione di dipendenza da altri gruppi di lavoro, ostacoli fisici alla comunicazione (Corwin, 1969; Walton *et al.*, 1969). La formazione passata, il tipo e il livello di specializzazione dei lavoratori non risulterebbero essere cause scatenanti delle dispute (Corwin, 1969)⁽²⁾.

(2) Risultati interessanti sono stati evidenziati in merito alla partecipazione dei formatori ai processi decisionali aziendali e ad un aumento del grado di conoscenza delle attività degli altri dipartimenti: nonostante intuitivamente si possa pensare che tali fattori possano ridurre la presenza di conflitti organizzativi, è stato riscontrato che di fatto aumentano il rischio di attriti. Un maggior apporto significativo dei formatori in tema di decisioni aziendali può creare dispute e

Si è riscontrato, inoltre, che l'aumento della frequenza delle interazioni sociali e, in particolare, degli scambi informali all'interno di gruppi di pari può far aumentare il rischio di comportamenti opportunistici finalizzati alla realizzazione di interessi personali e, dunque, può incidere significativamente sulla presenza di *frictional conflict* nell'organizzazione (Warren, 1969; Corwin, 1969). Infine, maggiori livelli di burocratizzazione delle organizzazioni, mediante standardizzazione dei processi, rigida definizione dei ruoli, alti livelli di supervisione e controllo, più che una fonte di miglioramento dei processi di coordinamento organizzativo e, quindi, di riduzione delle dispute, possono costituire la causa di maggiori livelli di tensione e conflitto: si è visto, infatti, che, spesso, gli stessi conflitti risultano essere funzionali alla creazione di nuovi e più adeguati meccanismi di coordinamento, in modo più efficace rispetto a procedure burocratiche ideate strategicamente e formalmente prescritte dalla dirigenza (Corwin, 1969).

Il principale rimedio per gestire i *frictional conflict* risiede, dunque, nel lasciare le parti libere di manifestare gli attriti, dato il loro carattere temporaneo e la loro incidenza positiva sul miglioramento delle procedure di regolamentazione organizzativa: la dirigenza dovrebbe mantenere unicamente un atteggiamento di vigile controllo sulle tensioni in atto (Pondy, 1969).

Un discorso differente va fatto per gli *strategic conflict* per quanto concerne le cause e le possibili modalità di gestione delle proteste dei lavoratori. Lammers (1969) ha identificato tre motivi principali di protesta attiva inaspettata da parte dei lavoratori: promozione di interessi personali nelle organizzazioni basate sullo scambio; sequestro di potere nelle strutture di tipo normativo; tentativo di secessione nelle organizzazioni fondate sull'utilizzo della coercizione. In questi casi la manifestazione del conflitto si concretizzerebbe nel blocco del lavoro e nella pressione dei dipendenti a favore della negazione dei premi ai superiori, o, addirittura, nell'uso della violenza fisica da parte dei lavoratori contro i dirigenti nei casi di sequestro del potere e di secessione all'interno di strutture organizzative caratterizzate da alti livelli di centralizzazione

scontri che rallentano i processi di coordinamento aziendale (Warren, 1969); elevati livelli di conoscenza delle caratteristiche degli altri dipartimenti organizzativi possono generare la presa di coscienza dei propri interessi incompatibili con quelli delle altre unità e, di conseguenza, una lotta competitiva per l'ottenimento di maggiore potere (Schelling, 1961).

e scarsa capacità di risposta agli *input* al cambiamento (Chandler, 1962; Assael, 1969).

Il carattere costruttivo e l'efficacia della protesta risiederebbero nella coesione interna dei soggetti che protestano, nella chiara strategia di azione del movimento di rivolta, nell'effettivo potere di minaccia verso le parti più forti; in presenza di movimenti di protesta poco uniti, con finalità ambigue, scarsamente influenti sulle strategie aziendali, i dirigenti non sarebbero incentivati a negoziare nuovi equilibri di potere con le parti ribelli più deboli. Il fattore fondamentale di risoluzione dei conflitti strategici e di realizzazione di un cambiamento strutturale dell'organizzazione risiederebbe, dunque, nei comportamenti coerenti di coloro che protestano e nella disponibilità dei capi a ridefinire i livelli gerarchici, riallocare le risorse e ristrutturare i contenuti dei ruoli aziendali (Assael, 1969).

I leader dovrebbero assumere atteggiamenti opposti alle strategie di "*laissez-faire*" utili in presenza di *frictional conflict*, manifestando la disponibilità a cooperare e mediare con gli interessi delle controparti più deboli (Pondy, 1969).

Oltre alla classificazione dicotomica dei conflitti in *strategic* e *frictional*, in base all'impatto o meno sulla struttura organizzativa, Pondy (1967) ha elaborato un'altra pietra miliare della letteratura sui conflitti organizzativi: il modello delle fasi del conflitto.

Secondo l'Autore il conflitto organizzativo è costituito da una serie di episodi, ciascuno dei quali è caratterizzato dalle seguenti fasi:

- fase del conflitto latente, relativa alle condizioni antecedenti la disputa;
- fase del conflitto percepito, in cui le parti diventano consapevoli dal punto di vista cognitivo delle tensioni e della contrapposizione di interessi reciproci;
- fase del conflitto vissuto, durante la quale le parti sperimentano il conflitto a livello emotivo;
- fase del conflitto manifesto, nel corso della quale i soggetti mettono in atto comportamenti aggressivi nei confronti delle controparti per raggiungere i loro obiettivi e, in genere, alimentano la disputa attraverso reazioni istintive disfunzionali al recupero della pace;

- fase degli strascichi del conflitto, caratterizzata dal senso di competizione o cooperazione che i conflitti lasciano nel medio-lungo termine e che impattano in modo negativo o positivo sul buon andamento delle relazioni fra gli attori dell'organizzazione e sull'efficacia dei rapporti fra l'organizzazione ed il suo contesto di riferimento.

Il ruolo funzionale o disfunzionale dei conflitti, in particolare, può essere valutato in base alla condivisione o meno all'interno dell'organizzazione di un sistema di valori formato da: produttività, in termini quantitativi e/o qualitativi; stabilità, in termini di coesione interna e solvibilità; adattabilità, in termini di apprendimento, miglioramento delle performance e adattamento alle pressioni interne ed esterne verso il cambiamento.

Pondy (1967), inoltre, ha identificato tre tipi di conflitti fra le sottunità organizzative: conflitti contrattuali (*bargaining conflict*) fra le parti che intrattengono relazioni all'interno di un gruppo di interesse; conflitti burocratici (*bureaucratic conflict*) fra superiore e subordinato; conflitti di sistema (*system conflict*) fra le parti di una relazione laterale o di lavoro. L'Autore ha sottolineato nell'ambito di ognuno dei tre tipi di conflitto il ruolo fondamentale delle reazioni delle parti in termini di incentivi e contributi alla disputa e la possibilità di adottare differenti strategie di risoluzione (abbandono dell'organizzazione, modifica del precedente assetto relazionale, cambiamento dei valori e dei comportamenti personali nell'ambito delle relazioni esistenti).

Nel corso degli stessi anni, altri Autori hanno analizzato il tema dei conflitti, focalizzandosi sul carattere inevitabile e sul ruolo funzionale che possono svolgere nelle organizzazioni.

Litterer (1966) ha esaminato le funzioni positive dei conflitti, in termini di spinte propulsive all'innovazione, e i possibili percorsi positivi di evoluzione delle tensioni nelle organizzazioni. L'Autore ha considerato l'ineluttabilità di un certo livello di dispute connesse alle caratteristiche intrinseche di ogni specifica struttura organizzativa e la possibilità di mantenere sempre sotto controllo i conflitti per massimizzarne gli effetti positivi e minimizzarne le conseguenze disfunzionali. Le strategie di base proposte per gestire i conflitti risultano essere focalizzate su: riprogettazione delle micro-struttura di lavoro, attraverso l'attribuzione

delle posizioni chiave a soggetti giovani e lo spostamento degli elementi più anziani in posizioni secondarie; aggiunta di procedure e dispositivi tecnici che rendano le comunicazioni fra le parti meno dirette e più distanti dal punto di vista fisico; ristrutturazione dell'organizzazione, mediante l'aggiunta di nuove posizioni e di nuovi dipartimenti.

Sulla medesima linea si pone l'approccio ai conflitti organizzativi di Thompson (1960). L'Autore ha sostenuto che, nonostante nella nostra cultura il conflitto sia considerato come qualcosa da evitare o eliminare e la pace sia considerata come l'elemento positivo da perseguire, la prassi organizzativa ed amministrativa ha dimostrato che i conflitti sono inevitabili, controllabili e che organizzazioni differenti presentano livelli diversi di vulnerabilità alle dispute. Fra le fonti del conflitto sono state citate: tecnologia, struttura dei ruoli lavorativi, pressioni competitive interne ed esterne all'organizzazione e posizionamento organizzativo nell'ambiente di riferimento. A ciascuna delle tre possibili fonti corrisponde, rispettivamente, una specifica tipologia di conflitto: conflitto amministrativo (*administrative allocation conflict*), conflitto latente sui ruoli (*latent role conflict*), conflitto derivante dalle spinte competitive (*competing pressures conflict*). Per moderare il conflitto di tipo amministrativo si può agire sulla ridefinizione della struttura organizzativa; per controllare il conflitto di ruolo si può prestare maggiore attenzione in fase di reclutamento e selezione della forza lavoro; infine, per ridurre il rischio di conflitti di tipo competitivo si può analizzare e riprogettare il posizionamento dell'organizzazione nell'ambiente di riferimento (Thompson, 1960).

Litterer (1966), inoltre, criticò gli psicologi e gli studiosi delle organizzazioni che vedevano in modo negativo le tensioni fra gli individui e cercavano di eliminarle. Secondo l'Autore le personalità "sane" sono costantemente alla ricerca dei conflitti come opportunità di crescita. Whyte (1967) sosteneva che l'armonia rappresentasse una condizione spiacevole e indesiderabile all'interno delle organizzazioni, perché indice di stasi e cattivo funzionamento: i conflitti erano sintomo del riconoscimento dei problemi da parte delle organizzazioni e della loro attivazione per risolverli. Le strategie di gestione dei conflitti andavano programmate in accordo con le caratteristiche delle strutture organizzative. A differenza, dunque, dei ricercatori classici e neoclassici e, quindi,