

# Tracce e forme del convivere organizzativo

Caterina Gozzoli



## **Narrare i gruppi**

*Etnografia dell'interazione quotidiana*

*Prospettive cliniche e sociali*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014

ISSN: 2281-8960

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo

**Tracce e forme del convivere organizzativo**

Autore

**Caterina Gozzoli**

Ente di appartenenza

*Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Brescia*

To cite this article:

**Gozzoli C.**, (2014), Tracce e forme del convivere organizzativo, in *Narrare i Gruppi*, vol. 9, n° 3, Dicembre 2014, pp. 151- 162 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato.

Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o la distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## focus

### Tracce e forme del convivere organizzativo

Caterina Gozzoli

#### Riassunto

Il contributo intende fare il punto sullo stato dell'arte in merito al tema del convivere nelle organizzazioni e delineare una nuova proposta teorica.

Esplorando la letteratura, emerge che sono pressoché assenti i lavori che affrontano il tema in modo specifico, definendone la prospettiva teorica e precisando la scelta degli indicatori proposti. Diversi sono invece i lavori che si occupano di convivenza in modo indiretto considerata perlopiù equivalente alla qualità delle relazioni interpersonali o trattata a partire dal tema della diversità e del conflitto.

Un importante sforzo definitorio è stato compiuto da Renzo Carli (2000) che definisce la convivenza come la componente simbolica della relazione sociale, generata da tre componenti: *i sistemi di appartenenza*, *l'estraneo* e *le regole del gioco*. Convivere significa integrare questi tre elementi della relazione per creare prodotti innovativi.

Il presente contributo propone una revisione di questo modello pensata per lo specifico ambito organizzativo.

La convivenza organizzativa viene intesa come esito dell'intreccio tra Identità, Alterità e Oggetto di lavoro, entro specifiche culture organizzative della diversità

A partire da tale modello di lettura in dialogo con l'esperienza di ricerca e intervento di molteplici anni in diversi contesti organizzativi, viene proposta una tipologia di forme del convivere organizzativo evidenziate empiricamente: la forma di convivenza generativa-efficace; affiliativa; prestativa; caotica-paralizzante.

*Parole chiave:* convivenza organizzativa, identità, alterità, oggetto di lavoro, cultura organizzativa della diversità

#### *Traces and Forms of Organizational Cohabitation*

#### *Abstract*

This article aims at taking stock of the state of the art as far as the theme of cohabitation in organizations and outlining a new theoretical proposal are concerned.

A thorough examination of literature highlights that there are almost no works specifically coping with this theme, defining its theoretical perspective and specifying the choice of proposed indicators. Several, instead, are the works indirectly dealing with cohabitation, mostly considered equivalent to the quality of interpersonal relationships, or developed starting from the theme of diversity and conflict.

An important defining effort was carried out by Renzo Carli (2000), who defines cohabitation as the symbolic component of a social relationship, caused by three components: *association systems*,

*strangers and rules of the game*. Cohabitation means integrating these three elements of a relationship in order to create innovative products.

This article proposes a review of this model, specifically designed for the organizational field. Organizational cohabitation is meant as the result of the intertwined whole of Identity, Otherness and Work Purpose, within specific organizational cultures of diversity. Starting from this reading model in communication with the multi-year research and intervention experience in various organizational contexts, we propose a typology of organizational cohabitation forms which were empirically pointed out: generative-efficient, affiliation, prestation, and chaotic-paralyzing cohabitation forms.

*Keywords:* organizational cohabitation, identity, otherness, work purpose, organizational culture of diversity

### 1. *Tracce del convivere nelle organizzazioni*

Guardando alla letteratura, si evidenziano alcuni filoni di studio che possono, in modo più o meno esplicito, essere ricondotti al tema del convivere nelle organizzazioni.

Un *primo filone* assai rilevante si sofferma sulle relazioni interpersonali tra i soggetti organizzativi e la convivenza appare coincidere con la *qualità del loro legame*. In molti casi essa viene esplorata come elemento in grado di influenzare il benessere dei lavoratori e altri molteplici aspetti della vita organizzativa. Si vedano, a tal proposito, i lavori dove viene evidenziato il suo incidere sulla percezione di sicurezza psicologica (Carmeli, Brueller, 2009); sul livello di identificazione con l'organizzazione (Jones, Volpe 2011; Sluss, Klimchak et Holems, 2008); sui comportamenti di cittadinanza (Venkataramani & Dalal, 2007; Desivilya, Sabag & Ashton, 2006; Ferrin, Dirks & Shah, 2006); sulla capacità organizzativa di rispondere adeguatamente a cambiamenti repentini cui l'ambiente sottopone e sulla capacità di generare prodotti-servizi evoluti e non predefiniti (Kaneklin, 2001).

In altri contributi, viceversa, la qualità delle relazioni interpersonali nelle organizzazioni risulta essere influenzata o determinata da altre variabili organizzative: dalla giustizia organizzativa (Cropanzano, Greenberg, 2001; Cropanzano, Wright, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Farnese, Barberi, 2010), dalla fiducia organizzativa (Mosher, Keren & Hurburgh, 2013; Yaqub, 2010), dal livello di partecipazione alle decisioni (Avallone & Paplomatas, 2005; Favretto, 1994; Warr, 1999), dalla cultura e del clima (Schneider, 1990; Quaglino & Mander, 1987; D'Amato & Majer, 2005; Avallone e Borgogni 2007); dal cinismo organizzativo (Neves, 2012); dal livello di manipolazione (Krause 2012), dal tipo di gestione delle emozioni (Wagstaff, Fletcher; Hanton, 2012); dall'interazione di molte delle variabili sopra citate (Avallone, 2003)

Un *secondo filone* esplora, invece, il tema del convivere organizzativo a partire dalla sfida della diversità tra le parti in interazione e dei possibili stili di *gestione* di tale diversità. Si vedano, a titolo esemplificativo, i lavori sull'individuarsi e appartenere (Bochicchio 2011), sull'impatto nella organizzazione della diversità tra generi (Martins & Parsons, 2007; Cohen & Huffman, 2007; Heilman & Blader, 2001), tra età e tra generazioni (Kunze, Boehm & Bruch, 2011; Kunze, Boehm & Bruch, 2013; Riach, 2009; Snape & Redman, 2003); tra etnie (Brooks & Clunis, 2007; Cocchiara & Quick, 2004; David, 2006); sulle culture del *diversity management* (Podsiadlowski *et al.*, 2012; Seymen, 2006) e le strategie di *diversity management* (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Garvey, 2012; Dass & Parker, 1999; Yang & Konrad, 2011).

In questo caso al centro vi è il tema dell'interazione con l'estraneo da sé e dell'importanza

di una buona gestione per tutelare processi di inclusione organizzativa, ma anche per innovare e migliorare la produttività.

Un *terzo filone*, infine, si accosta al tema ponendo al centro la sfida del conflitto come segno dell'incontro/scontro tra le parti e della messa in scena della differenza in senso più ampio e generale (in riferimento a valori, visioni del lavoro, prassi) e del possibile impatto sulla qualità della vita organizzativa (De Dreu *et al.*, 2001, 2004; De Dreu & Breesma, 2005; Dijkstra *et al.*, 2005, 2009; Giebels, e Janssen, 2005; Ongori, 2009; Putnam, 2007).

Più rari sono i lavori che affrontano il tema del convivere organizzativo come costruito specifico a partire dall'esplicitazione di una precisa prospettiva teorica. In tal senso un importante sforzo è stato compiuto da Renzo Carli (2000). Secondo il modello teorico da lui proposto la convivenza è la componente simbolica della relazione sociale, intesa come intreccio di significati affettivi profondi, attribuiti dalle diverse persone in gioco. Il rimando è ad una concezione contestuale della mente: gli attori impegnati in una attività 'costruiscono' emozionalmente - in termini di simbolizzazione affettiva - gli elementi dell'ambiente (scopi, interessi, norme, modelli di comportamento, regole del gioco...) con il quale si rapportano. Vale a dire, la realtà viene rappresentata nei termini delle categorie affettive di cui gli attori dispongono (tali categorie sono il precipitato delle prime esperienze di vita). In questa direzione la teoria individuo/contexto definisce la comune simbolizzazione affettiva dell'ambiente socio-organizzativo una forma di collusione. Essendo la collusione una modalità di interpretazione inconscia della realtà non appartiene ai singoli attori, ma è frutto della loro interazione.

In questo senso, la collusione può essere considerata un potente strumento per capire il vissuto che si produce nell'interfaccia tra individuo e sistema sociale.

Le relazioni si organizzano così sia su un piano cosciente, del pensiero, che funziona in base al principio di identità e di non contraddizione, sia su un piano inconscio, che corrisponde al mondo emozionale, spesso implicito, e su cui raramente si riflette, fatto di fantasie, modi di simbolizzare l'altro e se stessi in rapporto all'altro (Matte Blanco, 1981; Carli, 2001). I due piani sono interconnessi e considerarne solo uno, non pensarli in rapporto, si tradurrebbe in un'azione conoscitiva di carattere riduttivo e parziale, che non facilita la comprensione di ciò che accade a livello relazionale. Nella modalità di essere in rapporto all'altro coesiste sia il modo di essere inconscio che quello cosciente della mente.

Quando prevale il modo d'essere cosciente siamo in grado di riconoscere e di pensare quanto stiamo vivendo e pensando. Il pensiero, in tale ottica, è il riconoscimento delle emozioni che sono evocate dalla situazione in cui si vive e, al contempo, è competenza ad orientare l'azione in funzione del pensiero stesso.

Quando, di contro, prevalgono le emozioni proprie del modo d'essere inconscio della mente, allora viene meno il riconoscimento di quanto si sta provando e l'azione diviene agito, immediato e diretto, dell'emozionalità sperimentata. Ciò significa che, sia pur schematicamente, possiamo definire il comportamento come differenziato in due modalità: l'una fondata sul pensiero e sul riconoscimento delle emozioni evocate dal contesto; l'altra, ove prevale l'agito emozionale, ove le emozioni non sono pensate e prevale la loro manifestazione intensa e direttamente tradotta in agito (Carli, 2001).

Entro questa prospettiva, ritornando alla convivenza, secondo l'autore, essa è generata, da tre componenti: *i sistemi di appartenenza*, *l'estraneo* e *le regole del gioco*.

I *sistemi di appartenenza* sono quelle dimensioni simboliche della relazione fondate sulla sola simbolizzazione affettiva dell'altro; in altri termini, sono quei sistemi sociali organizzati attorno alla negazione dell'estraneità.

L'*estraneo* è l'altro, ciò che sta fuori dai sistemi familistici, è la diversità che va esplorata e conosciuta, non scontatamente 'data' sulla base dell'emozionalità che investe simbolicamente le figure della famiglia o dei sistemi di appartenenza in senso lato.

E' importante sottolineare come l'estraneo sia una risorsa per lo sviluppo della relazione sociale. Senza diversità da conoscere, i sistemi di appartenenza finirebbero per chiudersi in sé stessi, sino alla distruzione entropica (Morin, 1974).

Le *regole del gioco* consistono nell'indispensabile convenire sui modi di relazione tra sistemi di appartenenza ed estraneo. Sono, in altri termini, i regolatori che consentono di aprire i sistemi di appartenenza sulla diversità; senza che questa apertura al diverso diventi distruttiva dei sistemi di appartenenza stessi, dell'estraneo o di entrambi.

Per Carli, convivere significa integrare questi tre elementi della relazione, al fine di creare prodotti innovativi.

La convivenza si può intendere, quindi, come superamento dei sistemi familistici di relazione; convivere significa capacità di trattare con la diversità, con l'altro diverso da noi negli obiettivi, negli interessi, nei desideri, nei valori e nella cultura.

La norma, intesa come regola del gioco, è il sistema entro il quale è possibile esplorare tale diversità, entrare in relazione con essa ed arricchirsene; se invece viene cosificata nel suo essere vincolo costringitivo, il rapporto con l'alterità si fa rigido e non permette di mantenere una visione più ampia, potremmo dire programmatica, in grado di comprendere il contesto organizzativo e comunitario da dove le regole sono emerse e verso le quali sono, in definitiva, indirizzate.

## 2. Nuove prospettive nella convivenza organizzativa

Prendendo le mosse da questo modello, di seguito ne viene proposta una rilettura entro una prospettiva relazionale<sup>1</sup>, rilettura che nel corso degli anni ha consentito di calarci in modo più specifico entro i contesti organizzativi.

Premesso che nelle organizzazioni le persone stanno insieme al fine di produrre qualcosa (sia esso un servizio o un bene), il tema del rapporto tra identità e alterità va pertanto sempre articolato e compreso in relazione ad un terzo concreto e simbolico allo stesso tempo: l'oggetto di lavoro volto alla produttività è l'esito di una specifica cultura organizzativa. Ciò che regola e media la relazione tra il soggetto e la realtà con i suoi vincoli nel mondo delle organizzazioni è certamente l'altro diverso da Sé (per storia, ruolo, funzione, età...) ma anche, in modo forte, l'oggetto di lavoro. D'altro canto la differenza tra i soggetti non può essere trattata come questione esclusivamente privata nei luoghi di lavoro e

---

<sup>1</sup> Entro tale prospettiva alla relazione viene attribuita una base dialogico-interpersonale-culturale. La relazione non è considerata né la proiezione di mondi interni sull'altro, né l'esito dell'interazione tra soggetti, ma trascende i soggetti nel loro scambio, essendone fin da principio la matrice costitutiva. Ciò significa che essa, almeno in parte, 'sfugge' ai soggetti stessi, il che comporta il riconoscimento di una dimensione inconscia propria della relazionalità umana. Hinde (1997) sottolinea che la relazione è caratterizzata dalla presenza di significati altri rispetto a quelli che vengono attribuiti ai numerosi tipi di interazione. In essa confluiscono *pattern* di interazione potenziali, e non solo reali, che si verificano in un arco di tempi che abbraccia il passato, presente e futuro. Per un approfondimento cfr. Vittorio Cigoli, 2002.

richiama in gioco la cultura della differenza che in ciascuna organizzazione esiste in modo più o meno esplicito e consapevole.

La convivenza organizzativa ci sembra possa venire intesa, dunque, come l'intreccio relazionale tra identità, alterità, oggetto di lavoro e cultura organizzativa della diversità.

È la dimensione relazionale tra me e l'altro (ciascuno con il proprio sistema di significati, valori, poteri, pratiche e culture di riferimento) mediato dall'oggetto di lavoro (inteso allo stesso tempo come possibile oggetto di identificazione e motore di spinta all'azione e al confronto con l'altro), entro una specifica cultura organizzativa della diversità che mi dice del tipo di convivenza generata (ne vedremo poi alcune sue forme: generativa-efficace; protettiva-affiliativa; prestativa; caotica-paralizzante). L'analisi della loro relazione, del loro tipo di intreccio ci permette di accedere alla conoscenza dei legami e del senso che guida l'azione e la produttività.

L'oggetto di lavoro è il terzo, il tempo e lo spazio concreto e allo stesso tempo simbolico e connotato da affettività, in cui identità e alterità possono o meno identificarsi, si trovano a confrontarsi tra loro, in cui la differenza ha a disposizione un campo circoscritto. La cultura organizzativa della diversità e le pratiche più o meno esplicite e consapevoli della sua gestione costituisce, infine, il contesto che accelera o inibisce la possibilità di trattare la diversità medesima attraverso il conflitto.

Per questo, entro questa visione, il conflitto (Pondy, 1992; De Araujo e Carreteiro, 2002), come comportamento visibile (anche laddove è latente i segni sono ritracciabili) è un elemento cui guardare con attenzione: esso rappresenta l'occasione o meno, la via per poter trattare la differenza e lasciare spazio o meno a processi collaborativi e di innovazione, *versus* la via che cristallizza e irrigidisce le pratiche di lavoro.

Questi quattro elementi si sono rilevati preziosi per cogliere nei gruppi di lavoro dentro l'organizzazione forme di convivenza più o meno generative e avere degli elementi di comprensione per poter intervenire ed attivare processi trasformativi. È il loro intreccio a delinearle.

Infatti, se le parti trovano una possibilità di confronto e scambio reale nella differenza, entro una cultura della diversità che contempla anche la possibilità di attraversare un conflitto generativo, l'oggetto di lavoro sarà con più probabilità assunto e quantomeno risignificato nel tempo<sup>2</sup> e la produttività sarà favorita; se, viceversa, il rapporto tra i soggetti e la cultura organizzativa della diversità non consente scambio (l'altro portatore di differenza è rifiutato perché minaccioso o avvicinato solo in modo strumentale; l'altro viene assimilato a me) può accadere (nel primo e nel secondo caso) che non ci sia assunzione di progettualità e di oggetti di lavoro comuni con conflittualità espulsive o sotterranee, o (nel terzo caso) una affiliazione emotiva o manipolatoria che tende alla replicabilità delle soluzioni note e già condivise più che all'innovazione e ad una presa in carico dell'oggetto di lavoro in termini affettivi, comprimendo così la possibilità di emersione di un conflitto che può innovare.

Va anche sottolineato che, a sua volta, la cultura della diversità e l'oggetto di lavoro come precipitati dell'organizzazione e oggetto di diverse identificazione da parte dei soggetti, possono essere più o meno funzionali alla relazione. Un oggetto di lavoro così come proposto dall'organizzazione può essere condiviso, chiaro, dotato di senso, *versus* imposto, confuso, non dotato di senso. Così come una cultura della diversità può considerarla un

---

<sup>2</sup> Ciò può significare in alcuni casi anche la possibilità di mettere in discussione l'oggetto di lavoro in modo esplicito.

valore o tendere ad assimilarla o a negarla. Ciò andrà ad influenzare a sua volta l'intreccio relazionale che si genera.

In linea teorica le possibili combinazioni tra gli elementi e le conseguenti forme di convivenza sono molteplici, ma nella nostra esperienza concreta sembrano stagliarsi alcune forme specifiche.

## 2.1. Le forme del convivere organizzativo

Di seguito verranno presentate le quattro forme del convivere organizzativo emerse da 12 storie organizzative incontrate in questi anni durante lavori di ricerca-azione e consulenza di processo.

Sono organizzazioni appartenenti sia al mondo dei servizi alla persona, sia produttive di beni intercettate in fasi di cambiamento<sup>3</sup>.

L'unità di analisi considerata è sempre stata il gruppo di lavoro con cui abbiamo lavorato e ricercato per un periodo variabile tra i 6 e i 12 mesi<sup>4</sup>. Questo aspetto è importante perché solo una temporalità ampia consente di comprendere i processi e le forme del convivere e di attivare processi trasformativi. Gli incontri di gruppo sono stati registrati e trascritti letteralmente per poi essere analizzati tramite una analisi del contenuto di tipo fenomenologico interpretativo.

Di seguito verranno presentate le 4 forme del convivere che sono emerse caratterizzare le realtà incontrate avvalendoci di alcune verbalizzazioni gruppali.

1. *Forma di Convivenza affiliativa* (3 realtà su 12): nel gruppo prevale la dimensione affiliativa e l'altrità tende ad essere omologata, strumentalizzata o espulsa; l'oggetto di lavoro è connotato affettivamente come fosse 'proprio' e sembra avere tratti stabili e fissi. C'è poco spazio per il pensiero divergente e creativo e il conflitto non può essere usato tra pari perché vissuto come attacco alla relazione.

Di seguito proponiamo brevi stralci di testo a titolo esplicativo da dove si evince il quadro di questa prima forma di convivenza organizzativa.

-L'isolotto-

*'Per fortuna siamo noi... ci confortiamo a vicenda perché qui tanto cambiano i manager ogni giorno.. il legame tra di noi, soprattutto tra alcuni di noi ci tiene a galla e rispetto ad altri servizi non va male.' 'Il Centro diurno è visto da molti come un isolotto felice a differenza del nucleo o dell'Unità valutativa. Le equipe li non si capisce come sono impostate ma noi abbiamo le nostre regole da tempo e non serve cambiare.. l'importante sono i nostri malati e tutte queste novità non servono.. complicano solamente' 'Lui tende a prendere solo idee..e non a condividere' (Fondazione ambito sanitario)*

-L'equipe non si cambia..-

*'Aveva un sacco di idee, magari qualcuna anche non male... ma avrebbe voluto ribaltare tutto .*

---

<sup>3</sup> Si tratta di 2 Consultori Familiari, di 2 RSA, di 3 Fondazioni che si occupano di progettazione sociale e di servizi socio-sanitari; 1 Casa circondariale; 2 Medie Aziende; 2 Società sportive professionistiche

<sup>4</sup> Nella conduzione l'autore è stato affiancato da un collega ricercatore in Psicologia clinica o del lavoro con il ruolo di osservatore.

*Noi abbiamo espresso la necessità di restare nello stessa equipe di lavoro. L'equipe non si cambia... . Di là hanno accettato l'idea di lavorare a rotazione' 'Il fatto che noi siamo diventate amiche in ogni caso può dare fastidio a qualcuno. Noi ci ritroviamo spesso anche fuori di qui ... Il lavoro lo si porta avanti da tempo e bene . Per cui una nuova coordinatrice non avrebbe senso e poi non saremmo state d'accordo praticamente su molto. Noi siamo abituate a lavorare in un certo modo e ci troviamo bene' 'perché fare problema o casino... qui non si deve litigare ... non siamo abituati' (Consultorio Familiare) .*

2. *Forma di Convivenza Performante* (3 realtà su 12): lo scambio qui si limita a livello della produzione, ma l'alterità non viene valorizzato nella sua persona e globalità, come occasione per crescere, ma solo per produrre; l'oggetto di lavoro è prioritario, non ha particolari connotazioni affettive, ma è richiamato continuamente; possono esserci pensieri di innovazione, ma proposti e assunti entro logiche gerarchiche e di potere e non sempre realmente condivisi. Il conflitto non può essere agito entro una cultura organizzativa della diversità che la pensa come minaccia e pensa il conflitto come disordine che rallenta e pertanto viene tenuto sotto-controllo, ma tende ad emergere a livello orizzontale tra pari e ad agire pesantemente in modo latente generando climi di forte competitività e tensione. Di seguito ancora un paio di testimonianze per mettere a fuoco il nucleo di questa seconda forma di convivenza organizzativa

-L'organizzazione grigia-

*'qui tutto è grigio: le case intorno, le porte, le scrivanie, le persone... come me dentro tutto è grigio. Da noi le case sono bianche... e più colorato. Qui siamo 16 operatori socio-sanitari e veniamo da 12 Paesi diversi. Ma nessuno sa degli altri, solo scambia il diario della mattina e l'armadietto. Ciascuno pensa al suo lavoro... a piacere al responsabile A volte potremmo confrontarci per lavorare meglio: per esempio con alcuni malati in poltrona è difficile la fase del riposo e dello spostamento, ma qui sembriamo tutte schegge impazzite... ciascuno sa bene cosa deve fare ormai... le procedure sono chiare ma ciascuno bada a sé' 'Se provi a dire qualcosa ti vedono male... disturbi e perdi tempo' 'e se tu rallenti c'è qualcuno che è pronto sul tuo posto' (RSA)*

- I geni dell'efficientismo-

*'Certi giovani hanno una predisposizione all'efficientismo - i geni dell'efficientismo - che mi stupisce... ma non ci sono molte occasioni per fare un passaggio a loro di ciò che noi conosciamo e per loro di raccontarci cosa vorrebbero proporre' 'qui si lavora senza timbrare cartellini.. tutti vogliono puntare al meglio e a realizzare i nuovi obiettivi: sono stati comunicati dalla direzione generale, sono chiari , per cui ciascuno ci tiene a dare il meglio e a mostrare le sue competenze...'* (Azienda)

3. *Forma di Convivenza Caotica/ Paralizzante/ Confusiva* (4 su 12): emerge una forte diffidenza nell'incontro con l'altro (sia esso collega o superiore) e timore della differenza; l'oggetto di lavoro non è assunto o è assunto a livello individuale perché risulta non essere chiaro il mandato organizzativo, non è condiviso e a tratti appare privo di senso; si avverte una conflittualità dilagante diffusa e sotterranea, che pare più volta a difendersi dal nemico che a confrontarsi e a negoziare sugli oggetti e le pratiche di lavoro.



-Nuovi responsabili - vecchie punizioni-

*'ci dicono di assumerci maggiore responsabilità; più autonomia decisionale... ma per fare cosa? Quale è il mandato che ci stanno dando come ispettori... fino a ieri chi di noi ha sbagliato perché ha provato a fare le cose in modo diverso è stato punito con sanzioni; e poi ti dicono che non devi fare casino... che crei problemi e non è momento per dissentire... ma allora devi pensare o eseguire?' 'Si i colleghi... appena possono se ne stanno a casa in malattia e tu devi gestirti tutti i guai lasciati in sospeso... i detenuti qui sono ammassati e non è possibile ignorare che aumentano aggressioni e problemi ogni giorno' "noi nuovi responsabili... e loro con vecchie punizioni' (Casa circondariale)*

-Ho vinto tutto - ributtato in basso-

*'ho vinto tutto... i campionati più importanti... e come esito: io ributtato in basso e l'ultimo arrivato messo sul campionato migliore. Non c'è un criterio per premi e punizioni... non si capisce la logica. Come faccio a essere grato... perché è un club importante e ti pagano certo... ma a volte non basta.' "si certo con ragazzi ma anche loro vedono che non c'è senso. Allora ciascuno rema per sé ... cercando di ingraziarsi chi ha il potere e spera... tanto poi la giostra ricomincia all'impazzata... clima tra noi ? se si potesse volerebbero i coltelli' (Club sportivo)*

4. La *Forma di Convivenza generativa-efficace* (2 su 12): in questa forma della convivenza organizzativa c'è spazio per lo scambio tra identità e alterità, per il riconoscimento della differenza, ma anche per spazi di identificazione. L'oggetto di lavoro è sufficientemente chiaro, e il conflitto assunto risulta pensabile e possibile in riferimento all'oggetto rimandando ad una cultura organizzativa della diversità che le dà valore.

-Il nuovo ci sta portando molto-

*'Dopo la fusione non è stato facile, ma devo dire che siamo d'accordo nel riconoscere che il cambiamento..il nuovo.. ci sta portando molto. I colleghi che usano l'altro sistema ci stanno spiegando i vantaggi'. 'Non siamo d'accordo su tutto ma si negozia..a volte si scatenano bei conflitti ma poi non si trascinano. Ora dovremo riprogettare insieme il nuovo biennio, e le azioni a medio e lungo termine' (Azienda)*

*'... la logica di individuare un coordinatore interno è di solito la più seguita, ma in questo caso abbiamo preferito innovare... serviva una figura che portasse visioni da fuori, che se necessario causasse anche il conflitto. "certo vedere che è uno da fuori non ci è piaciuto del tutto ma stiamo capendo che abbiamo bisogno di altro..basta parlarci addosso dopo anni... serve altro' (Cooperativa)*

3. *In sintesi e in prospettiva...*

Guardando al quadro d'insieme di queste 12 storie organizzative emerge una predominanza della forma caotica-paralizzante-confusiva; a seguire la forma affiliativa e performante e in numero inferiore la forma generativa.

A fronte dei cambiamenti repentini, di contrazioni di risorse, la frammentazione e la confusione sembrano i rischi predominanti, seguiti da posizioni di riparo affettivo. Ciò ci induce a pensare che nelle organizzazioni odierne sembrano da un lato, mancare un livello

manageriale e una *leadership* (Montuori, 2103) in grado di prefigurare linee e obiettivi a breve e medio termine e ad accompagnare le persone nei processi di cambiamento, senza sottovalutare le fatiche che esso comporta ma sostenendo il senso del lavoro entro scenari di precarietà; dall'altro lato sembra resistere una cultura della diversità connotata più da aspetti di rischio e timore che di risorsa e opportunità, probabilmente perché l'incontro non può avvalersi di cornici e di logiche organizzative che lo regolino in modo efficace.

D'altro canto le organizzazioni come sistemi viventi si nutrono e scambiano con l'ambiente in cui operano. Ecco perché probabilmente le forme della convivenza organizzativa riflettono un tempo storico e un contesto socio-economico specifico.

Rilevare la forma di convivenza organizzativa ovviamente non vuole essere un modo di etichettare e fissare una volta per tutte il mondo relazionale di una organizzazione ma piuttosto proporre, entro un'ottica processuale, una via di accesso alla complessa vita organizzativa che ci consente, in un dato momento della sua storia, di comprenderne e trattare meglio risorse e ostacoli dello stare e produrre insieme uscendo dalla tentazione di ridurre il problema/opportunità al singolo lavoratore.

E' chiaro che le organizzazioni che chiedono interventi sono attraversate da cambiamenti subiti o desiderati per attivare processi migliorativi e per questo esse presentano perlopiù forme di convivenza diverse da quella generativa - efficace. Essa può essere in ogni caso considerata l'obiettivo cui tendere nel ricercare e intervenire insieme alle organizzazioni.

In prospettiva sarà interessante affinare l'analisi dei testi a disposizione e analizzare nuove storie organizzative per avere conferme di queste forme del convivere organizzativo o coglierne di nuove. Sarebbe altresì interessante esplorare le ricadute di specifiche politiche di sviluppo delle risorse umane, con particolare attenzione al Diversity management e le forme del convivere.

Per ora il lavoro e la ricerca con le persone, i gruppi e le organizzazioni ci ha consentito di apprezzare l'utilità di questo costrutto (o di alcuni suoi elementi), come una preziosa lente d'ingrandimento che aiuta a vedere, comprendere meglio e a volte a trasformare, ciò che sta accadendo e che spesso non facilita né il legame tra le persone, né la produttività organizzativa.

### Bibliografia

- Avallone F., & Borgogni L., (2007), Convivenza ed efficacia nelle organizzazioni, *Rassegna di Psicologia*, Quaderno speciale, 1, 5-7.
- Avallone F., & Pamploimas A., (2005), *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina editore., Milano.
- Avallone F., (2003), (a cura di), *La convivenza nelle organizzazioni. Delega, benessere e valutazione*, Guerini e Associati, Milano.
- Bochicchio F., (2011), *Convivere nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina editore, Milano.
- Brooks A. K., Clunis T., (2007), Where to Now? *Race and Ethnicity in Workplace Learning and Development Research: 1980-2005*. Human Resource Development Quarterly, 18.
- Carli R., (2000), Introduzione, in F. Di Maria, (Eds.), *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità'*. Franco Angeli, Milano.
- Carli R., & Paniccia, R.M., (2001), *L'Analisi Emozionale del Testo*, FrancoAngeli, Milano.
- Carmeli A., Brueller D. & Dutton J.E., (2009), Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationship and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Sciences*, 26 (1), 81-98.
- Cigoli V., (2002), *L'Albero della discendenza*, Franco Angeli, Milano.
- Cocchiara F. & K., Quick, J. C., (2004), *The negative effects of positive stereotypes: ethnicity-related stressors*

- and implications on organizational health.* Journal of Organizational Behavior, 25, 781- 85.
- Cohen P., & Huffman M., (2007), Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72, 681-704.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. & Ng K.Yee, (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cropanzano R., & Greenberg J., (2001), *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press.
- Dass P., & Parker B., (1999), Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 68–80.
- David E., (2006), Creating value from cross-cultural teams: An example of Franco-British collaborative ventures. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13 (4), 316 - 329
- DeAraújo J., and Carreiro T.C., (2002), Conflict, in Barus-Michel J., Eniquez E. and Lévy A. (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie*, Edition érès, Paris, pp.94-107.
- De Dreu C. K. W., Evers A., Beersma B., Kluwer E. S., & Nauta A., (2001), A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu C. K. W., Van Dierendonck D., & Dijkstra M. T. M., (2004), Conflict at work and individual well-being. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 1-18.
- De Dreu C.K.V., & Beersma, B., (2005), “Conflict in Organizations: beyond effectiveness e performance”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vo. 14, pp.105-117.
- Dijkstra M. T. M., Van Dierendonck D., & Evers A., (2005), Coping with conflict at work: The role of helplessness and flight behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14, 119- 125.
- Dijkstra M. T. M., Van Dierendonck D., Evers A., & De Dreu, C. K. W., (2005), Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 87-104
- Desivilya H.S., Sabag Y. & Ashton E., (2006), Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 14 (1), 22-42. .
- Dijkstra M. T. M., De Dreu C. K. W., Evers A., & Van Dierendonck D., (2009), Workplace conflict & psychological strain: Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14, 119-135.
- Farnese M., Barberi C., (2010), *Costruire fiducia nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Favretto G., (1994), *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Ferrin D.L., Dirks K.T. & Shah P.P., (2006), Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 870-883.
- Giebels E, and Janssen O., (2005), Conflict stress and reduced well-being at work: the buffering effect of third-party help, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.14, pp. 137-155.
- Heilman M. E. & Blader S. L., (2001), *Assuming preferential selection when the admission policy is unknown: The effects of gender rarity*. Journal of Applied Psychology, 86, 188-93.
- Hinde R.A., (1997), Relationships: A Dialectical Perspective. Erlbaum, Hillsdale.
- Jones C. & Volpe E.H., (2011), Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), 413-434.
- Kaneklin C. (2001), Lavorare in gruppo oggi. *Spunti – Semestrare per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni*, 4, 1-24.
- Krause D.E., (2012), Consequences of manipulation in organizations: two studies on its effects on emotions and relationships. *Psychological Reports*, 111 (1), 199-218.
- Kunze F., Boehm S. & Bruch H., (2011), *Age diversity, age discrimination, and performance consequences – a cross organizational study*. Journal of Organizational Behavior.
- Kunze F., Boehm S. & Bruch H.,(2013), *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*. Journal of

- Management Studies, 50, 413-42.
- Majer V., & D'Amato A., (2005), *Il clima organizzativo. Ricerche e interventi*. Milano: Cortina.
- Martín-Alcázar F., Romero-Fernández & P.M., Sánchez-Gardey G., (2012), Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal of Business Ethics*, 107 (4), 511-531.
- Martins L. L. & Parsons C. K., (2007), *Effects of Gender Diversity Management on Perceptions of Organizational Attractiveness: The Role of Individual Differences in Attitudes and Beliefs*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 865-75.
- MatteBlanco I., (1981), *L'inconscio come insiemi infiniti: saggio sulla bi-logica*, Einaudi Torino
- Montuori A., (2013), Leadership trasformativa per il XXI secolo. Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea, in *Narrare i Gruppi*, vol. 8, n° 1, Maggio 2013, pp. 17 – 37: website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)
- Mosher G.A., Keren N., & Hurlbush C.R., (2013), Employee trust and its influence on quality climate at two administration levels. *Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29 (2).
- Morin E., (1974), *Il paradigma perduto*, Bompiani, Milano.
- Neves P., (2012), Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 965-976.
- Ongori H., (2009), Organizational Conflict and Its Effect to Organisational Performance. *Research Journal of Business Management* 2 (1). Academic Journals Inc. Pages 16-24.
- Podsiadlowski A., et al., (2012), Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37 (2), 159-175.
- Pondy L.R., (1992), Reflections on organizational conflict, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp.257-261.
- Putnam L., (2007), Organizational conflict management: revisiting the past and charting the future, *Human Relations*, vol. 60, pp.637-651.
- Quaglino G.P. & Mander M., (1987), *I climi organizzativi*. Bologna: Il Mulino.
- Riach K., (2009), *Managing "difference": understanding age diversity in practice*. *Human Resource Management Journal*.
- Schneider B. (1990), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seymen O. A., (2006), The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13, 296-315.
- Sluss D.M., Klimchak M., & Holems J.J., (2008), Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 457-464.
- Snappe E., & Redman T., (2003), *Too old or too young? The impact of perceived age discrimination*. *Human Resource Management Journal*.
- Venkataramani V., & Dalal R.S., (2007), Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 952-966.
- Wagstaff C., Fletcher D & Hanton S., (2012), Positive Organizational Psychology in Sport: An Ethnography of Organizational Functioning in a National Sport Organization. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24 (1), 26-47.
- Warr P., (1999), Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz, (Eds.), *Well-being: The foundations of Hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russell Sage.
- Yang Y., & Konrad A.M., (2011), Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36 (1), 6-38.
- Yaqub M.Z., (2010), Relational governance as an antecedent to successful inter-firm relationships. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 20, 106-115.