UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Organizzazione Aziendale

Quarta Unità Didattica (2):

La Gestione del Conflitto

Gestione del conflitto

- Cosa è il conflitto
- Quando nasce il conflitto e perchè
- Modelli di conflitto
- Tattiche per gestire il conflitto
- Il potere nelle organizzazioni.

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Cosa è il conflitto

Il **conflitto intergruppo** è definito come il comportamento che si verifica tra gruppi di un'organizzazione quando i partecipanti si identificano con un gruppo e hanno la percezione che un altro gruppo possa bloccare il raggiungimento dei loro obiettivi.

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Quando nasce il conflitto

Le *fonti* del conflitto intergruppo sono:

- Incompatibilità degli obiettivi
- Differenziazione
- Interdipendenza dei compiti
- Risorse limitate

Modello razionale e modello politico

Se il conflitto è basso, il **modello razionale** descrive l'organizzazione	Variabili organizzative	Se il conflitto cresce, il **modello politico** descrive l'organizzazione
Coerenti tra i partecipanti	Obiettivi	Incoerenti, pluralistici
Centralizzato	Potere e controllo	Decentralizzato
Ordinato, logico, razionale	Processo decisionale	Disordinato
Norme di efficienza	Regole e norme	Libero gioco delle forze di mercato
Estese, sistematiche, accurate	Informazioni	Ambigue, incomplete

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Tattiche per l'aumento della collaborazione

1. Creare strumenti di integrazione

2. Utilizzare il confronto e il negoziato
Il confronto e la negoziazione hanno successo quando i manager utilizzano una strategia *win-win*, se le negoziazione consiste in una mera strategia *win-lose* il confronto sarà inefficace.

3. Programmare un supporto consulenziale intergruppo

4. Praticare la rotazione delle persone

5. Creare una missione condivisa e degli obiettivi sovraordinati

Il potere e le organizzazioni

Il **potere** è la capacità di una persona o di un'unità in un'organizzazione di influenzare altre persone per conseguire i risultati desiderati.

Hard power individuale è il potere generato in larga misura dalla posizione di autorità detenuta dall'individuo. Include: *potere legittimo*, *potere di ricompensa* e *potere coercitivo*.

Soft power individuale fa leva su caratteristiche personali e relazioni interpersonali. Include: *potere della competenza* e *potere dell'esempio*.

Il **potere organizzativo** è spesso il risultato di caratteristiche strutturali.

Fonti verticali di potere

Ci sono quattro fonti principali di potere verticale:

- **Posizione formale:** certi diritti, responsabilità e prerogative competono alle posizioni superiori;
- **Risorse:** l'alta direzione controlla le risorse e può determinare la loro distribuzione;
- **Controllo delle informazioni:** le informazioni sono una risorsa primaria nella gestione aziendale;
- **Centralità nella rete:** indica che si è collocati in un nodo centrale dell'organizzazione e si ha accesso a informazioni e persone cruciali per il successo dell'azienda.

Potere dell'empowerment: La responsabilizzazione è una tendenza molto diffusa nelle organizzazioni odierne. Responsabilizzare i dipendenti significa fornire tre elementi: informazioni e risorse, conoscenze e competenze e il potere di prendere decisioni.

Fonti orizzontali di potere

Per spiegare il potere relativo di un'unità organizzativa viene utilizzato il concetto di **contingenze strategiche:** le unità responsabili di gestire le questioni chiave riguardanti le risorse o le dipendenze dall'ambiente esterno tendono ad acquisire maggiore potere.

Le **fonti del potere** dell'unità considerata potente sono:

1. Dipendenza
2. Risorse finanziarie
3. Centralità
4. Non sostituibilità
5. Fronteggiare l'incertezza

I processi politici nelle organizzazioni

- L'esercizio dell'**attività politica** entro l'organizzazione implica l'acquistare, sviluppare e utilizzare potere e altre risorse per influenzare gli altri e ottenere il risultato desiderato quando c'è incertezza o disaccordo sulle scelte.

- Il comportamento politico può essere una forza sia positiva sia negativa.

- I **tre ambiti dell'attività politica** sono:

  1. il cambiamento delle strutture;
  2. la successione del management;
  3. l'assegnazione delle risorse.

Tattiche

Tattiche per aumentare il potere:

1. Entrare in aree ad alta incertezza
2. Creare indipendenze
3. Fornire risorse scarse
4. Soddisfare le contingenze

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Tattiche

Tattiche politiche per l'utilizzo del potere:

1. Creare coalizioni ed espandere la rete
2. Assegnare persone fedeli a posizioni chiave
3. Usare la reciprocità
4. Aumentare la legittimità e la competenza
5. Rivolgere un appello diretto
6. Creare una finalità di livello superiore

Conclusioni

1. Il conflitto come elemento fisiologico delle organizzazioni
2. La patologia del conflitto
3. L'evoluzione recente: il benessere organizzativo, la qualità dell'ambiente di lavoro, l'equità nelle organizzazioni