



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)

Corso di laurea in SCIENZE PSICOLOGICHE SOCIALI E DEL LAVORO

Elaborato finale

**CONFLITTO INTERPERSONALE E
SODDISFAZIONE LAVORATIVA**

Relatore

Prof.ssa Laura Nota

Laureanda: **GIROTTA GAIA**

Matricola: **2048004**

Anno Accademico 2023/2024

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: Possibili predittori del conflitto: fattori di rischio e prevenzione	6
1.1 Fattori di rischio psicosociale e stress.....	6
1.2 Intelligenza emotiva come fattore di protezione.....	8
Capitolo 2: Moderatori della relazione tra conflitto e soddisfazione	10
2.1 Stile di gestione del conflitto	10
2.2 Tipo di conflitto	13
2.3 Collettivismo e fattori sociodemografici	15
2.4 Regolazione emotiva.....	18
Capitolo 3: Effetti di conflitto e soddisfazione	21
3.1 Autostima organizzativa.....	21
3.2 Giustizia interazionale e identificazione col gruppo.....	23
3.3 Performance reale e percepita.....	25
Conclusioni	30
BIBLIOGRAFIA	33

Introduzione

Oggi, il conflitto è un elemento imprescindibile di ogni ambiente di lavoro. Questo è tanto più vero dal momento che siamo sempre più portati a collaborare a livello globale (Galardi, 2014) e a mettere insieme competenze quanto mai specializzate e peculiari nonché personali. Ognuno è portatore di visioni e vissuti diversi e in una società come quella odierna, in continuo cambiamento e sempre più connessa globalmente anche grazie alle nuove tecnologie, il confronto e la collaborazione sono inevitabili e fondamentali.

Questa interconnessione continua, anche e soprattutto per il fatto che coinvolge persone che provengono da culture ed esperienze diverse, è pertanto anche portatrice di conflitti (Bagnato, 2014). Questi ultimi possono essere concepiti come “percezioni di incompatibilità o di visioni discrepanti tra le parti coinvolte”¹ e vanno gestiti adeguatamente per evitare che vadano ad intaccare negativamente sulla soddisfazione individuale e di conseguenza su produttività, innovazione, turnover e salute individuale (vedi ad esempio Hom et al., 1992). Molti studi hanno infatti evidenziato come ci siano serie ricadute che non si limitano ad influenzare il singolo ma l’intera realtà aziendale per cui lavora e persino la società (Balducci & Fraccaroli, 2019; Hinshaw & Atwood, 1983; Liu & Onwuegbuzie, 2012; Miloš et al., 2023).

Inoltre, il conflitto sembra essere tanto più frequente dal momento che le organizzazioni sono sempre più orizzontali e decentrate nella loro struttura e richiedono ai lavoratori di essere più autonomi anche nella presa di decisione (Jehn & Bendersky, 2003).

È per questo importante analizzare i fattori che stanno alla base del conflitto nelle organizzazioni e capire quali possono essere le possibili conseguenze a livello collettivo e individuale, nonché i possibili elementi che possono favorire una buona gestione del conflitto o diminuirne gli effetti negativi.

Una delle conseguenze più importanti nonché una della più esaminate in letteratura è la soddisfazione lavorativa. Essa viene definita come “la sensazione positiva derivante dall’apprezzamento per il proprio lavoro” (Locke, 1976, p.1300) ed è stato ampiamente dimostrato come abbia importanti influenze positive su commitment, assenteismo e collaborazione.

L’obiettivo della seguente ricerca è quindi studiare le relazioni tra le variabili connesse al conflitto e alla soddisfazione lavorativa, compresi i possibili moderatori di queste relazioni. Si scoprirà così che

¹ “perceived incompatibilities or discrepant views among the parties involved” - Jehn & Bendersky, 2003, p.189

non tutti i tipi di conflitto hanno gli stessi effetti; anzi, in alcuni casi ci possono anche essere conseguenze positive date dal possesso di più informazioni e dal confronto interpersonale. Inoltre, non tutte le persone affrontano il conflitto allo stesso modo a causa delle loro caratteristiche e capacità individuali. Perciò, in base alla modalità prevalente con cui viene gestito, ci saranno risposte ed esperienze emotive diverse, ma anche differenti ricadute concrete in termini relazionali, psicologici e di produttività. In questo modo, si contribuirà al superamento della concezione che si aveva in letteratura fino agli anni 90 secondo la quale il conflitto è soltanto controproduttivo (Jehn & Bendersky, 2003).

Per svolgere la seguente analisi sono stati raccolti diversi articoli scientifici a livello internazionale sul tema. Molti di essi hanno come fondamento la teoria AET (Affective Events Theory) di Weiss e Cropanzano (1996), secondo la quale i lavoratori sono condizionati dagli eventi che accadono sul posto di lavoro (come per l'appunto una situazione di conflitto) e per questo, in base a come essi li percepiscono e li valutano, ci sono ricadute emotive che poi hanno poi effetti anche sulla performance e sulla soddisfazione. Inoltre, viene in genere adottata la prospettiva della contingenza, secondo la quale non c'è un'unica maniera ottimale di gestire le situazioni che possono presentarsi all'interno di un'organizzazione e nei suoi rapporti con l'esterno, ma la struttura dell'azienda e il modo in cui vengono gestite le risorse umane dipendono da circostanze come la variabilità dell'ambiente e l'incertezza del mercato.

Infine, in alcune ricerche è stato preso come fondamento teorico il modello Job Demands-Resources (JD-R model) di Demerouti e collaboratori (2001), il quale postula che le richieste provenienti dall'ambiente di lavoro possono essere efficacemente affrontate se il lavoratore possiede sufficienti risorse in grado di compensare i costi fisici e psicologici e di raggiungere i suoi obiettivi.

Il seguente elaborato è quindi diviso in tre parti principali. Nella prima parte verranno esaminati i possibili precursori del conflitto e fattori di prevenzione. La seconda parte sarà incentrata sui moderatori della relazione tra conflitto e soddisfazione, ossia i fattori che possono determinare se il conflitto avrà ricadute positive o negative per l'individuo e per l'organizzazione. Infine, nella terza parte saranno analizzate le varie conseguenze del conflitto e della soddisfazione lavorativa.

Da quanto emerso, sarà evidente come sia fondamentale per le organizzazioni formare i dipendenti ma soprattutto i dirigenti su buone pratiche di gestione e prevenzione del conflitto e promuovere la coesione per evitare conseguenze negative che possono inficiare sulla vita stessa dell'azienda. Inoltre, sarà interessante notare come il conflitto per le organizzazioni non sia un male assoluto da evitare, ma un elemento che, se ben gestito, può portare al confronto e alla crescita dell'organizzazione stessa.

Capitolo 1: Possibili predittori del conflitto: fattori di rischio e prevenzione

1.1 Fattori di rischio psicosociale e stress

I fattori di rischio psicosociale sono “quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni alla salute psico-fisica del lavoratore” (Cox e Griffiths, 1995, p. 69). Alcuni esempi di condizioni di lavoro che comportano rischi psicosociali sono: carichi di lavoro eccessivi o troppo bassi, richieste contrastanti e ambiguità riguardo al ruolo, mancanza di supporto da parte dei dirigenti o dei colleghi, mancanza di controllo sul modo in cui viene svolto il lavoro, precarietà del lavoro, scarsa comunicazione (Cox et al., 2000).

È quindi necessario progettare ambienti di lavoro sani attraverso l'identificazione di possibili fattori di rischio con strumenti come l'“Healthy Workplace Screening” (SGA), in modo da tenerli monitorati ed evitare l'insorgenza di conseguenze negative o per lo meno contenerle (Tomaschek et al., 2018).

Uno studio di Sureda, Mancho e Sesé (2019) ha infatti evidenziato come i fattori di rischio psicosociale possano essere negativamente correlati alla soddisfazione lavorativa attraverso il conflitto. Gli autori hanno analizzato i dati provenienti da un questionario anonimo distribuito tra professionisti del settore sanitario, particolarmente soggetto a rischi psicosociali e conflitti, e hanno dimostrato come “le cause del conflitto, la loro frequenza, il metodo di risoluzione e le loro conseguenze”² siano negativamente correlate ai fattori di rischio psicosociale e di come a sua volta il conflitto provochi insoddisfazione in chi lo sperimenta. Nello specifico, si evidenzia il ruolo della leadership e della supervisione, nonché delle relazioni interpersonali, del carico mentale e della definizione del ruolo come importanti fattori di rischio.

Anche lo stress da lavoro è un potenziale fattore di rischio a cui è necessario fare attenzione, in quanto molto diffuso e trasversale a diverse professioni, anche quelle non tradizionalmente considerate come stressanti (Balducci & Fraccaroli, 2011). L'Oms ha infatti evidenziato nel 2010 come un terzo dei lavoratori europei riporti di essere affetto da stress da lavoro ed è quindi chiaro come sia fondamentale agire in modo che sia gestito al meglio e possibilmente ridotto.

² “the causes of conflict, their frequency, resolution mechanism and their consequences are negatively influenced by psychosocial risk factors” - Sureda, Mancho e Sesé (2019), p. 113

Si tratta di una risposta psicofisica che occorre quando le richieste del lavoro superano le risorse o le capacità del lavoratore di farvi fronte o si scontrano eccessivamente con i suoi bisogni (National Institute for Occupational Safety and Health, 1999). Nonostante ci siano differenze interpersonali date dalle capacità possedute e dalla valutazione soggettiva della situazione, questa risposta dipende primariamente dalle condizioni ambientali ed è su di esse che bisogna agire affinché non ci siano ricadute sulla salute dei lavoratori (Balducci & Fraccaroli, 2011), oltre che sulla produttività e sulla vita dell'organizzazione stessa (Balducci e Fraccaroli, 2019). È stato infatti dimostrato come spesso lo stress eccessivo porti ad un aumento del turnover, con potenziali ricadute negative non solo sulla persona o sull'organizzazione in sé, ma anche sulla società e la sua salute (Hinshaw et al., 1984; Liu & Onwuegbuzie, 2012; Balducci e Fraccaroli, 2019)

Questo è tanto più rilevante in un contesto come quello odierno, caratterizzato dall'incertezza e in cui siamo vittima di un'accelerazione progressiva del ritmo di vita (“accelerazione repentina del tempo lineare” - Galardi, A., 2014, p.10) e di un prolungamento degli orari di lavoro, con un uso sempre maggiore di strumenti tecnologici (e non) che ci permettono di aumentare la produttività e di diminuire i tempi necessari per le comunicazioni (Balducci & Fraccaroli, 2019). Tuttavia, questa accelerazione penalizza chi non riesce a sostenere i nuovi ritmi e genera un enorme sovraccarico per tutti, con importanti ricadute sulla salute fisica e psichica dei lavoratori proprio a causa dello stress e dei fattori di rischio psicosociale associati (ibidem)

Il modello richieste-risorse lavorative (*Job Demands-Resources Model* - Demerouti et al., 2001) mostra infatti come le richieste lavorative che comportano sforzo e ostacolano la crescita e l'apprendimento (*hindrance demands*) intacchino la salute e diminuiscano la motivazione del lavoratore (Cortese et al., 2016). Questo è dovuto al fatto che provocano in lui burnout, ossia una “sindrome concettualizzata come derivante da stress cronico sul posto di lavoro che non è stato gestito con successo” (World Health Organisation, 2019³). In questa definizione, presente nell' ICD-11, si rimarca come il *burnout* sia legato unicamente al contesto lavorativo e non sia quindi da considerarsi come una condizione medica. Anche le richieste denominate *challenge demands* provocano sforzo e quindi burnout, ma a differenza delle *hindrance demands* portano anche allo sviluppo di impegno e coinvolgimento a causa del loro carattere sfidante e non hanno per questo ricadute negative sulla salute. È quindi utile porre attenzione ai sempre crescenti livelli di burnout e far sì che ci sia una prevalenza di *challenge demands* rispetto a *hindrance demands*.

³ <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Nonostante molti studi indichino come l'acculturazione alla civiltà occidentale (e ai ritmi di vita ad essa legati e sopra descritti) sia associata a più alti livelli di stress (Steffen et al., 2006), quest'ultimo non è un fenomeno esclusivo dell'Occidente, ma è presente anche in Oriente (Liu & Onwuegbuzie, 2012), come dimostra uno studio pubblicato dall'università dell'Indonesia (Alfian, 2020). Quest'ultimo, prendendo in esame il caso di alcuni autisti della società di trasporti Grab, evidenzia come lo stress possa essere provocato da un dilazionamento dei compiti da svolgere e dall'instabilità della loro assegnazione, quindi dal ritmo di lavoro. Inoltre, viene dimostrato come stress e conflitto esercitino un effetto congiunto sulla soddisfazione, anche se quello del conflitto resta il più importante.

Da questa analisi risulta quindi evidente come sia importante agire sui fattori di rischio psicosociale e lo stress ad essi associato. Alcune modalità di intervento e prevenzione efficaci sono ad esempio lo sviluppo nei dirigenti di competenze di *stress management* e il rinforzo di resilienza nei lavoratori (Balducci & Fraccaroli, 2019). In generale, è importante sviluppare interventi multimodali che prevedano strategie di prevenzione di tipo secondario (come *mindfulness*, *stress management* e rilassamento) o terziario (come il counselling e l'esposizione protetta), ma anche sensibilizzare ogni livello gerarchico dell'organizzazione sul tema (ibidem). In questo modo come psicologi possiamo lavorare per evitare l'insorgenza di conflitti e preservare il benessere dei lavoratori e dell'organizzazione.

1.2 Intelligenza emotiva come fattore di protezione

Lavorare sui fattori di rischio non è l'unico modo per evitare l'insorgenza di conflitti potenzialmente dannosi per le persone e le organizzazioni. È stato infatti dimostrato come esistano anche dei fattori di protezione che permettono di prevenirlo e promuovere il benessere psicologico, come *mindfulness* e resilienza, ma anche il supporto esterno di persone care (He et al., 2018). Un altro esempio di questi fattori di protezione è costituito dall'intelligenza emotiva, che secondo la concettualizzazione originale è «la capacità di controllare i sentimenti ed emozioni proprie e altrui, distinguere tra di esse e di utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni»⁴. Il concetto di intelligenza emotiva è stato ulteriormente approfondito da Goleman, il quale la considera come un insieme di competenze quali l'autoconsapevolezza, l'autoregolamentazione, la motivazione,

⁴ “the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions” - Salovey & Mayer, 1990, p. 189

l'empatia e le abilità sociali, che sono secondo l'autore necessarie per il benessere individuale e sociale (Goleman, 1996).

Ebbene, questo insieme di abilità e risorse sono fondamentali per una corretta gestione ed interpretazione sia dei fattori di rischio psicosociale sia del conflitto stesso e per questo sono in grado di prevenirlo o per lo meno di attenuarne gli esiti negativi. Questo accade perché l'individuo in possesso di intelligenza emotiva è in grado di adattarsi alle situazioni specifiche e di avere verso l'Altro “un atteggiamento di ascolto aperto, empatico, profondo e neutro” (Bagnato, 2014, p.9)

Secondo uno studio di Soriano-Vázquez e collaboratori (2023), l'intelligenza emotiva è infatti una capacità molto importante in quanto protettiva rispetto ai fattori di rischio psicosociale. Per questo è anche in grado di prevenire stress e problemi di salute fisica e psichica, oltre che di promuovere la soddisfazione (Soto-Rubio et al., 2020). In questo senso, è utile per fronteggiare situazioni come quella del contesto sanitario peruviano, caratterizzato da scarse risorse ed enormi carichi di lavoro sia a livello fisico che emozionale per le persone che ne fanno parte. Questo tipo di intelligenza, infatti, permette alle infermiere di gestire meglio i problemi lavorativi e di prevenire il conflitto grazie alla maggiore sensibilità che questa competenza conferisce a chi la possiede. Lo studio mostra inoltre come l'intelligenza emotiva sia un precursore dell'utilizzo di strategie efficaci di gestione del conflitto, poiché permette la regolazione delle proprie emozioni e il riconoscimento di quelle proprie ed altrui. In questo modo, consente alle persone di essere maggiormente adattabili e di gestire meglio lo stress. In aggiunta, una buona gestione del conflitto risulta essere un mediatore della relazione tra intelligenza emotiva e soddisfazione, in quanto consente di creare un ambiente di lavoro più armonioso e collaborativo.

È quindi fondamentale promuovere la creazione di programmi per sviluppare ed accrescere l'intelligenza emotiva, meglio se fin dall'infanzia (D'Alessio, 2021). Questi programmi devono educare ad una corretta gestione del conflitto, in quanto in settori come quello sanitario questo potrebbe favorire una migliore qualità delle cure offerte e quindi produrre un beneficio per l'intera società, oltre a contribuire al benessere e alla soddisfazione individuale dei lavoratori.

Capitolo 2: Moderatori della relazione tra conflitto e soddisfazione

2.1 Stile di gestione del conflitto

Una corretta gestione del conflitto è fondamentale per aumentare la soddisfazione e la produttività dei lavoratori e spesso l'efficacia delle diverse strategie utilizzabili dipende da fattori contestuali (Munduate et al., 1999). In letteratura, si possono trovare diverse classificazioni degli stili di gestione del conflitto.

Una delle prime è quella di Thomas e Kilmann (1976), che a sua volta si basa sulla Griglia manageriale di Blake e Mouton (1964) e nella quale vengono distinti cinque stili di gestione del conflitto sulla base delle due dimensioni individuali di assertività e cooperatività. Essi sono: stile competitivo, collaborativo, compromettente, elusivo ed accomodante. Il primo stile si caratterizza per alta assertività e bassa cooperatività e le persone che lo adottano tendono a rimanere nella loro posizione e ad imporla senza fare compromessi e cercando di raggiungere i propri obiettivi. Il secondo stile presenta invece alta cooperatività e alta assertività e si pone come obiettivo il raggiungimento di un accordo che soddisfi tutte le parti coinvolte in modo ottimale. Lo stile compromettente allo stesso modo cerca di rispondere alle esigenze di tutti ma, come suggerisce il nome, per farlo richiede di attuare dei compromessi e quindi comporta una parziale insoddisfazione; presenta infatti livelli intermedi sia di assertività che di cooperatività. Lo stile accomodante, invece, prevede alta cooperatività e bassa assertività e per questo la tendenza di chi lo adotta è di trascurare i propri bisogni per rispondere a quelli degli altri e mantenere l'armonia, con chiare implicazioni negative per la soddisfazione individuale. Infine, lo stile elusivo consiste nell'evitare il conflitto o delegarne la gestione a terzi, senza assumersene le responsabilità. Questo stile si colloca in una posizione di bassa assertività e bassa cooperatività e non risulta particolarmente efficace, in quanto il conflitto può essere ritardato ma spesso è inevitabile. Tuttavia, una persona più competente può essere effettivamente in grado di gestirlo al meglio e alcuni problemi minori possono talvolta essere ignorati per il mantenimento dell'armonia.

Rahim (1983) partendo da questa classificazione definisce due dimensioni, ossia la preoccupazione per sé e per gli altri, a seconda di quali bisogni risultano prioritari per la persona in questione: i propri o quelli altrui. Sulla base di queste due dimensioni, egli delinea cinque tipi di gestione del conflitto: dominazione, integrazione, evitamento, sottomissione e compromesso. Questi corrispondono a grandi linee agli stili individuati da Thomas e Killmann e possono essere identificati tramite un questionario,

il ROCI II, il quale permette di comprendere quale è lo stile prevalente dell'individuo con una certa accuratezza (Rahim, 1983; Rahim e Magner, 1995).

Shih e Susanto (2010) mostrano come lo stile di gestione di conflitto possa essere predetto dall'intelligenza emotiva come tratto individuale. In particolare, un'alta intelligenza emotiva sembra essere legata all'utilizzo prevalente degli stili di integrazione e compromesso.

Altre caratteristiche personali che possono determinare lo stile di risoluzione che varrà adottato dall'individuo sono i tratti di personalità. In una metanalisi di Tehrani e collaboratori (2020), è stato infatti evidenziato come il neuroticismo sia correlato positivamente ad uno stile evitante e negativamente ad uno stile di integrazione, in quanto esso impedisce alle persone di affrontare le questioni conflittuali in modo produttivo e calmo per trovare un accordo.

L'amicalità predice l'utilizzo prevalente di uno stile evitante e di sottomissione, in quanto le persone con questo tratto di personalità tendono a cercare l'armonia e ad avere una certa empatia verso gli altri, il che le porta a non difendere i propri interessi e a sacrificarsi piuttosto che affrontare la questione in modo attivo. Per lo stesso motivo, questo tratto è anche correlato positivamente allo stile di compromesso e di integrazione e negativamente a quello dominante. Questo è indicativo della fiducia che ripongono negli altri le persone amicali e la loro volontà di cooperare e di essere a disposizione degli altri.

L'estroversione risulta essere positivamente associata allo stile di compromesso e di integrazione, in quanto persone con un orientamento prosociale e gregario tendono a tenere in considerazione sé e gli altri nel momento in cui affrontano un conflitto e a trovare soluzioni positive per entrambi. Tuttavia, essa è anche positivamente legata ad uno stile dominante dal momento che porta le persone ad esprimere le proprie idee in modo assertivo e risoluto e ad influenzare gli altri.

L'apertura all'esperienza, come l'estroversione, è predittiva rispetto all'uso di uno stile di compromesso e di integrazione, in quanto essa rende le persone disponibili nei confronti di punti di vista diversi e porta a cercare soluzioni creative per risolvere i conflitti.

La coscienziosità allo stesso modo è legata positivamente allo stile di compromesso e a quello di integrazione grazie alla motivazione e focalizzazione sugli obiettivi ad essa associate, che portano le persone ad essere affidabili nella ricerca di un accordo comune

Un'altra variabile individuale studiata in letteratura come antecedente dello stile di conflitto è la cultura di provenienza. Pavlovic e colleghi nel loro studio (2022) esaminano infatti la gestione del conflitto nel settore pubblico in Serbia, supponendo che, dal momento che la cultura del paese è

collettivistica, lo stile prevalente sia il compromesso (Kim & Coleman, 2015). I risultati mostrano in realtà che i dipendenti che hanno partecipato al questionario ritengono che la migliore strategia di gestione del conflitto sia la cooperazione, seguita da competizione ed evitamento e con il compromesso all'ultimo posto. Questo può essere spiegato dal fatto che sono state trovate correlazioni negative tra il compromesso e la soddisfazione lavorativa, probabilmente per le numerose energie cognitive necessarie per questo tipo di risoluzione del conflitto. Inoltre, lo studio mostra che i dipendenti suggeriscono di adottare una migliore pianificazione e divisione del lavoro, oltre all'utilizzo di un maggior numero di risorse rispetto a quelle già a disposizione dell'azienda, come soluzioni per diminuire la frequenza dei conflitti e migliorare il clima nell'organizzazione. Sembra quindi che uno stile di compromesso, anche in una cultura collettivistica, non sia la migliore soluzione. È infatti stato evidenziato a più riprese in letteratura, sia in studi sul campo che in laboratorio, come lo stile di risoluzione maggiormente correlato in modo positivo alla soddisfazione sia quello integrativo o collaborativo, in quanto esso permette di raggiungere un accordo che risponda ai bisogni di entrambe le parti, con chiari benefici per l'efficacia dei risultati e per il mantenimento della relazione sia in culture collettivistiche che individualistiche (Choi & Ha, 2018; Kim & Coleman, 2015). Anche lo stile dominante risulta predittivo della soddisfazione rispetto ai risultati, ma non rispetto alla relazione o al processo di gestione del conflitto, e per questo è meno efficace di quello integrativo. Lo stile evitante è invece negativamente correlato con la soddisfazione riguardo al rapporto i colleghi, poiché le persone che lo utilizzano tendono ad evitare conversazioni difficili coi colleghi, a detrimento del rapporto e della soddisfazione nel lungo termine.

Choi e Ha (2018) mostrano inoltre che il legame tra soddisfazione e stile di gestione di conflitto promosso a livello di cultura aziendale è mediato dal collettivismo o individualismo del paese. Infatti, sia in culture individualistiche come negli USA che in culture collettivistiche come quella della Korea, lo stile integrativo impatta positivamente sulla soddisfazione e quello dominante ha una correlazione negativa con essa; tuttavia, in culture collettivistiche uno stile dominante può agire positivamente sulla produttività e l'evitamento può favorire la soddisfazione in quanto consente di non discutere delle differenze e di procedere con il lavoro in relativa armonia.

Uno studio di Munduate e collaboratori (1999) evidenzia in realtà che le persone tendono ad utilizzare non uno stile di conflitto prevalente ma una combinazione di stili compatibili tra loro e la strategia adottata da una persona può cambiare anche nella stessa situazione. Si evidenzia quindi una correlazione positiva tra lo stile accomodante e quello evitante, e tra l'accomodante e il compromesso, così come una correlazione negativa tra quello accomodante e dominante, a dimostrazione del fatto che gli stili tendono ad essere legati tra loro e che le persone tendono ad adottare strategie che

comprendono un insieme di diversi stili compatibili. La stessa ricerca studia l'efficacia di queste diverse combinazioni e sembra che essa cresca all'aumentare del numero di modalità di gestione coinvolte nel mix. È quindi la relazione tra gli stili e non lo stile prevalente a determinare l'efficacia della strategia adottata ed è perciò opportuno che queste combinazioni siano utilizzate in modo da adattare alla situazione concreta che ha scatenato il conflitto.

2.2 Tipo di conflitto

Anche il tipo di conflitto può influire su come esso viene percepito dal lavoratore e quindi sulla sua soddisfazione rispetto all'attività lavorativa. È stato infatti rilevato che le conseguenze del conflitto sul gruppo (soddisfazione compresa) dipendono dal tipo e livello di conflitto, ma anche dalla natura del compito (di routine o non di routine) (Jehn, 1995)

In letteratura, sono stati individuati principalmente due tipi di conflitto: il conflitto riguardo al compito o cognitivo, ossia divergenze riguardo il contenuto del compito da svolgere⁵ e il conflitto relazionale o affettivo, che si verifica quando ci sono incompatibilità personali tra i membri⁶.

Entrambi possono impattare negativamente sulla soddisfazione, ma mentre i conflitti relazionali tendono a farlo in modo univoco e ad intaccare così anche la performance e lo spirito del gruppo, i conflitti sul compito possono avere anche risvolti positivi (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003). Infatti, nonostante i conflitti riguardo il compito (*task conflicts*) possano ostacolare la raccolta e l'acquisizione di nuove informazioni nel caso in cui siano frequenti e intensi, essi possono al contrario favorirla nel caso in cui siano moderati e non frequenti (Jehn & Bendersky, 2003; Todorova et al., 2014). Nel caso in cui i conflitti sul compito siano eccessivamente frequenti, l'implementazione delle soluzioni trovate può essere ostacolata dalla mancanza di consenso e la poca soddisfazione che ne consegue può far sì che i membri siano meno propensi a lavorare insieme in futuro. Inoltre, è stato riscontrato da Todorova e collaboratori (2014) che, affinché le informazioni siano considerate come rilevanti e quindi utilizzate poi in maniera corretta e proficua dai lavoratori, è meglio che i conflitti siano inter-funzionali, quindi che coinvolgano persone appartenenti a settori produttivi diversi, e l'ambiente lavorativo deve promuovere l'apprendimento attivo. Questo perché quando si è coinvolti in conflitti con persone provenienti da altri settori le informazioni acquisite sono effettivamente nuove e diverse da quelle usuali e risultano quindi più utili per il completamento dei compiti. Inoltre, in

⁵ "disagreements among group members about the content of the tasks being performed, including differences in viewpoints, ideas and opinions" (Jehn, 1995, p. 258)

⁶"interpersonal incompatibilities among group members, which typically includes tension, animosity, and annoyance among members within a group" (Jehn, 1995, p. 258)

questi casi ci si concentra sul contenuto del conflitto e non tanto sull'aspetto relazionale ed emozionale, in quanto in un certo senso ci si aspetta di essere in disaccordo con chi proviene da aree diverse (Todorova et al., 2014).

Per quanto riguarda la promozione dell'apprendimento attivo, essa è fondamentale affinché le nuove informazioni siano integrate nei processi e nelle strutture di lavoro esistenti e quindi siano utilizzabili in modo più produttivo ed efficace.

Di conseguenza, al contrario della concezione più diffusa in letteratura riguardo la relazione tra conflitto e soddisfazione, è possibile che il conflitto riguardo il compito generi anche emozioni positive – e non solo negative come frustrazione e rabbia – proprio perché permette di apprendere nuove informazioni e comprendere prospettive diverse. Infatti, secondo la teoria degli eventi affettivi (Affective Events Theory – Weiss & Cropanzano, 1996), se i lavoratori percepiscono il conflitto come positivo in quanto portatore di nuove idee e prospettive per svolgere al meglio i propri compiti, è possibile si generino emozioni positive come interesse ed entusiasmo e quindi soddisfazione. Infatti, la soddisfazione lavorativa è stata concettualizzata come un'attitudine che risulta da tre fattori, ossia l'esperienza affettiva, il giudizio valutativo e le credenze sul lavoro (H. Weiss, 2002); in questo senso, è comprensibile che le emozioni positive suscitate dal completamento ottimale di un compito possano favorirla.

È comunque vero che, sempre per la teoria degli eventi affettivi, i conflitti sul compito possono essere percepiti come una distrazione dal compito in questione e suscitare emozioni negative come rabbia e frustrazione oppure possono essere percepiti come una valutazione negativa delle abilità del lavoratore. Per questo essi possono provocare anche esiti negativi sulla soddisfazione lavorativa, specie se frequenti e intensi (Todorova et al., 2014).

Se però il conflitto è di tipo relazionale (*relationship conflict*) è molto più probabile che si generino emozioni negative e che quindi i lavoratori si ritengano meno soddisfatti del loro lavoro, del gruppo con cui collaborano e in generale dell'organizzazione (Jehn & Bendersky, 2003). Questo può essere spiegato col fatto che i conflitti riguardanti questioni personali attivano nei dipendenti una certa ansia che quindi può aumentare l'insoddisfazione (Jehn, 1995).

Secondo Schoss e collaboratori (2020), l'emergenza di conflitti legati al compito è mitigata dalla diversità nei livelli di motivazione al risultato dei singoli (*achievement motivation*). Questa differenza porterà infatti ad un accomodamento da parte di coloro che hanno minor motivazione, i quali si conformeranno alle idee e agli input di coloro che ne hanno di più e lasceranno loro il controllo e lo sforzo, senza opporsi. Allo stesso modo, un alto orientamento alla leadership diminuirà l'incidenza

di conflitti sul compito e aumenterà l'efficacia del gruppo, in quanto porterà i membri ad alternarsi nel ruolo di leader e a risolvere i conflitti attivamente e rapidamente per raggiungere gli obiettivi. Inoltre, diminuirà indirettamente il numero di conflitti relazionali incrementando la soddisfazione. È tuttavia importante che il livello di orientamento alla leadership sia disomogeneo all'interno del gruppo, poiché non è possibile che tutti i membri guidino il gruppo efficacemente nello stesso momento e potrebbero esserci conflitti su come gestire efficacemente il team, con conseguenze sull'efficacia e la soddisfazione.

È dunque fondamentale fare in modo che i conflitti restino legati al compito e non sfocino in questioni personali a causa della loro intensità. Per evitare ciò, è necessario lavorare su fattori ambientali e interpersonali quali l'ambiguità di ruolo e la fiducia. È stato infatti dimostrato come in ambienti dove esiste una forte ambiguità di ruolo è più probabile che il conflitto riguardo al compito sia interpretato dalle persone coinvolte come un modo di fare chiarezza sulle rispettive responsabilità; questo avviene in modo proporzionale all'aumento della fiducia nell'altro e nelle sue intenzioni. Di conseguenza, è meno probabile che venga interpretato come un attacco personale, sfociando in un conflitto relazionale (Tidd et al, 2004).

In realtà i diversi tipi di conflitto sono generalmente legati tra loro e livelli troppo alti di conflitto riguardo al compito possono comunque essere nocivi per la soddisfazione individuale e per la presa di decisione in gruppo. Pertanto, possono in ogni caso intaccare aspetti come la creatività e la volontà di lavorare nel gruppo in futuri progetti (Jehn & Bendersky, 2003).

In conclusione, è opportuno che ci sia una certa quantità di conflitto sul compito affinché i gruppi producano nuove idee e sviluppino soluzioni efficaci e si ricavi quindi soddisfazione dal confronto interpersonale e dallo sviluppo di queste nuove soluzioni. Tuttavia, non è mai positivo che il conflitto sul compito sia eccessivo, anche perché esso può trasformarsi in conflitti relazionali. Questi sono in genere da evitare in ogni fase di vita del gruppo, in quanto sono tendenzialmente negativi per la soddisfazione individuale, specie se le persone in questione tengono in grande considerazione le relazioni personali e il rapporto con gli altri.

2.3 Collettivismo e fattori sociodemografici

Oltre alle variabili sopramenzionate, ci sono alcuni fattori individuali che possono influire sulla relazione tra conflitto e soddisfazione, tra cui l'appartenenza culturale e altre variabili sociodemografiche.

Le persone che fanno parte di culture collettivistiche, infatti, tendono ad evitare il confronto diretto

per mantenere relazioni positive e armonia (Sivadas et al., 2008). In questo tipo di culture, quindi, generalmente si risolve il conflitto tramite compromessi o evitamento, mentre in culture individualistiche si è maggiormente predisposti ad usare stili più dominanti e competitivi in cui ci si focalizza sui risultati più che sulle relazioni (Kim & Coleman, 2015; Wong et al., 2018). È pur vero che anche all'interno della stessa cultura esistono differenze interindividuali, ma il collettivismo influenza in modo forte le attitudini e le risposte comportamentali dei lavoratori, in particolare in quanto li porta a favorire il benessere del loro ambiente lavorativo e a trarre soddisfazione da ciò (Sivadas et al., 2008). La relazione tra conflitto e soddisfazione è quindi moderata dall'orientamento collettivistico poiché, secondo la teoria AET, esso in quanto caratteristica individuale cambia la percezione del conflitto stesso da parte del lavoratore e quindi le sue reazioni affettive e comportamentali.

Il collettivismo, come l'individualismo, può essere diviso in orizzontale e verticale: le persone che manifestano collettivismo orizzontale hanno come valori l'interdipendenza e l'uguaglianza, oltre all'armonia e al benessere del gruppo, mentre quelle che manifestano collettivismo verticale pongono l'accento sul conformismo e la tradizione oltre all'interdipendenza. Questo avviene perché le persone con collettivismo orizzontale si vedono come simili agli altri componenti del gruppo, pongono l'enfasi sugli obiettivi comuni e tendono a non sottomettersi all'autorità. Invece le persone con collettivismo verticale supportano la competizione con altri gruppi e la sottomissione all'autorità (Triandis and Gelfand, 1998). Per questo, in uno studio di Ye e collaboratori (2019), si ipotizza che i dipendenti con maggiore collettivismo riporteranno in modo più forte un effetto positivo sulla soddisfazione lavorativa in seguito a conflitti legati al compito (e quindi una migliore performance percepita) e un minore effetto negativo dei conflitti relazionali. I risultati mostrano in realtà che il collettivismo (sia orizzontale che verticale) modera positivamente la relazione tra conflitti sul compito e soddisfazione, come ipotizzato, ma non riduce l'impatto negativo dei conflitti relazionali sulla soddisfazione. Questo può essere dovuto al fatto che gli impiegati collettivistici hanno un minore senso di soddisfazione individuale rispetto a quelli individualistici e in particolare i lavoratori con collettivismo orizzontale credono che le norme sull'equità o la struttura gerarchica della società non possano prevenire la diminuzione della soddisfazione. Coloro che invece manifestano collettivismo verticale, anche a causa dell'alta pressione che devono subire i dipendenti di settori come quello bancario esaminato nello studio, non si impongono e tendono ad aderire a ciò che vuole il gruppo e per questo non sono in grado di raggiungere una buona soddisfazione. Inoltre, continuano a porre molta attenzione alle relazioni con i loro pari e una situazione di conflitto potrebbe perciò essere percepita come molto negativa.

Ci sono anche altri fattori sociodemografici, oltre alla cultura di appartenenza, che possono influire sull'impatto del conflitto sulla soddisfazione individuale. In particolare, sembra che l'età dei partecipanti contribuisca ad aumentare i livelli di soddisfazione, soprattutto nella dimensione del rapporto con i colleghi, in quanto è stato riscontrato che lavoratori con un'età compresa tra i 41 e 50 anni e ancora di più tra i 51 e i 60 anni sono più soddisfatti rispetto a quelli più giovani (Pavlović et al., 2022; Saner & Eyüpoğlu, 2012; Lee & Wilbur, 1985). Tuttavia, dopo i 60 anni sembra esserci un calo nella dimensione della soddisfazione estrinseca e la soddisfazione intrinseca sembra non essere correlata con l'età (Saner & Eyüpoğlu, 2012). In generale, in letteratura si trovano risultati contrastanti riguardo la relazione tra età e soddisfazione, con alcuni studi che indicano una relazione lineare, altri una relazione ad U e altri ancora una fase di ascesa seguita da una fase di declino (Lee & Wilbur, 1985) e non ci sono molte ricerche che esaminano la relazione con il conflitto. Sembrerebbe comunque che con l'età aumentino anche le capacità di gestione del conflitto, in quanto si ricerca l'armonia all'interno del gruppo e si utilizzano strategie più costruttive per affrontarlo, e alcuni studi trovano che questo sia dovuto ad un aumento della competenza emotiva (Beitler et al., 2018). Di conseguenza, le abilità e la motivazione nella gestione di conflitti che maturano insieme all'età potrebbero spiegare perché il conflitto e le emozioni che ne conseguono siano meglio gestiti, con un impatto positivo sulla soddisfazione del lavoratore.

Per quanto riguarda invece il genere, sembra che ci sia una correlazione negativa tra l'utilizzo di una strategia di compromesso e la soddisfazione e che questa correlazione si riscontri in particolare per le donne (Pavlović et al., 2022). Secondo uno studio di Davis e collaboratori (2010), le donne in effetti tendono ad affrontare il conflitto in modo maggiormente costruttivo rispetto agli uomini, utilizzando strategie sia attive che passive di gestione del conflitto che vanno in questa direzione (come la cooperazione e il compromesso) e che tendono verso il mantenimento dell'armonia. Le donne mostrano anche un livello più alto di strategie passive e distruttive di gestione del conflitto, come l'evitamento e l'accomodamento. Questo avviene per la stessa motivazione, ossia il mantenimento dell'armonia, ma anche probabilmente per un bias culturale che le vede come maggiormente attente al gruppo e alle relazioni. Gli uomini, invece, usano maggiormente strategie distruttive ed attive per la risoluzione del conflitto, quindi uno stile competitivo, probabilmente sempre a causa dello stereotipo per cui sono percepiti come più assertivi e orientati al compito rispetto alla controparte femminile.

In letteratura, comunque, queste differenze di genere nei modi di affrontare il conflitto sono molto lievi e non si riscontrano divergenze significative nemmeno nei livelli di soddisfazione generale, anche se le donne sembrano valutare meglio lavori che risultano essere utili per gli altri e gli uomini sono più soddisfatti in lavori che permettono maggiore flessibilità, anche probabilmente in ragione

del numero maggiore di ore in cui lavorano (Andrade et al., 2019). La differenza di genere starebbe quindi nei fattori che contribuiscono ad aumentare la soddisfazione e non nel livello di quest'ultima, al contrario di alcuni stereotipi che vedevano le donne come più soddisfatte nel lavoro rispetto agli uomini nonostante il salario inferiore. È anche probabile che questa mancata differenza sia in parte dovuta al fatto che sono stati fatti grandi passi avanti negli ultimi tempi per quanto riguarda la parità di genere e i ruoli generalmente ricoperti dai due sessi non trovano più un riscontro nella realtà, in quanto sono molto più fluidi.

In sostanza, gli ultimi fattori sociodemografici esaminati, in particolare il genere, esercitano una lieve influenza che non sempre risulta significativa e che produce risultati contrastanti in letteratura. Per questo sono necessarie ulteriori ricerche che indaghino altri fattori che potrebbero essere coinvolti e che potrebbero spiegare eventuali influenze, così come altre ricerche che studino il modo in cui le differenze di genere si modificano nel tempo man mano che la società diventa più fluida e paritaria e come questo può impattare sulla soddisfazione di ambo i sessi.

2.4 Regolazione emotiva

In letteratura, la regolazione emotiva è stata concepita inizialmente come un processo intraindividuale, in cui le emozioni sono considerate delle semplici risposte individuali agli stimoli esterni provenienti dall'ambiente. Questo approccio, tipico della psicologia cognitiva e delle neuroscienze, concepisce quindi le emozioni come delle variabili dipendenti e si concentra sullo studio delle risposte fisiologiche, le espressioni del volto e le gestualità e in generale delle reazioni comportamentali. Inoltre, si focalizza sullo studio degli eventi esterni che sono in grado di elicitare alcune emozioni in modo universale (Velotti et al., 2013)

In questo senso, in base agli studi di Gross (1998, 2008), la regolazione emotiva viene definita come “un insieme di processi che mirano a modificare consapevolmente e/o inconsapevolmente le emozioni provate intervenendo sulla loro intensità, durata e tipologia” (Trincas et al., 2018, p. 187). Di conseguenza, le credenze sulle emozioni e sulla loro modificabilità o controllabilità risultano fondamentali per una regolazione emotiva corretta e funzionale. In particolare, le strategie di regolazione più efficaci sono basate sulla credenza che le emozioni siano modificabili, in quanto ciò consente di non lasciarsi sopraffare da esse. (Trincas et al., 2018). Alcune possibili strategie di regolazione sono la selezione della situazione in base all'emozione che può elicitare e la reinterpretazione della situazione in modo da cambiare le emozioni suscitate e i comportamenti conseguenti (Mulki et al., 2015).

Nel tempo è diventato evidente come la regolazione emotiva sia in realtà un processo eminentemente sociale, in quanto non è soltanto influenzata dall'ambiente esterno, ma a sua volta impatta su di esso (Velotti et al., 2013). Le relazioni sociali risultano perciò caratterizzate dalla regolazione reciproca delle emozioni e dei comportamenti in base agli stimoli che si ricevono dall'interlocutore. Secondo la visione interpersonale, la regolazione emotiva è dunque un processo in cui si negoziano e si coordinano gli obiettivi di soggetti e gruppi sociali diversi ed è quindi legata al relativo conflitto di interessi (Campos et al., 2011).

A tal proposito, secondo uno studio di Hagemeister & Volmer (2018) la regolazione emotiva è un importante moderatore della relazione tra il conflitto interpersonale con i colleghi e la soddisfazione lavorativa misurata su base giornaliera. Lo studio coinvolge quasi cento impiegati in agenzie di servizi civili in Germania e prevede la somministrazione di un questionario generale preliminare in cui vengono misurati la regolazione emotiva come fattore disposizionale ed alcune variabili di controllo come età, sesso, educazione e posizione lavorativa. La parte più importante della ricerca consiste però nella compilazione, una settimana dopo il questionario generale, di un sondaggio giornaliero per una durata di cinque giorni, in cui vengono misurati a mezzogiorno la presenza di conflitti con colleghi e alla sera la soddisfazione lavorativa. Ne risulta che le persone con maggiore regolazione emotiva sono quelle la cui soddisfazione è stata meno affetta negativamente dalla presenza di conflitti.

È importante considerare che in situazioni conflittuali gli obiettivi divergenti delle diverse parti possono influenzare la regolazione emotiva e che ogni individuo può decidere come negoziare il raggiungimento dei propri scopi scegliendo tra diverse modalità (Velotti et al., 2013). Non c'è quindi un modo giusto o sbagliato in assoluto di regolare le emozioni negli interscambi relazionali, poiché è necessario considerare il contesto e la flessibilità delle possibili risposte (Luque-Reca et al., 2022). La regolazione emotiva è infatti innanzitutto un modo per adattarsi al meglio in aree come quella sociale, lavorativa ed accademica (Lopes et al., 2012) ed è necessario che consenta di adottare diverse strategie per essere effettivamente adattiva ed aumentare così la soddisfazione.

Uno studio di Luque-Reca e collaboratori (2022) mostra a tal proposito come la regolazione emotiva permetta di sentire emozioni positive più intensamente e più a lungo rispetto a quelle negative, anche probabilmente per una maggiore percezione di autoefficacia. Per questo le persone con alta regolazione emotiva reagiranno meglio ad eventi negativi sul lavoro come i conflitti ed avranno quindi una maggiore soddisfazione nel lavoro (a supporto dei risultati di Hagemeister & Volmer, 2018). Dal momento che la sfera lavorativa è un aspetto molto importante della vita di una persona, le influenze positive su di essa possono essere estese alla soddisfazione generale. Questo può anche

essere spiegato con una minore tendenza generale alla ruminazione e ai pensieri negativi che possono modificare il giudizio sulla soddisfazione per la propria vita.

Data quindi l'importanza di una corretta regolazione emotiva nell'arginare e prevenire gli effetti negativi del conflitto e nel mantenere alta la soddisfazione lavorativa nonché di vita, risulta opportuno creare dei programmi di gruppo nelle organizzazioni per incrementare le abilità di regolazione emotiva dei dipendenti e dei manager, poiché essi permetteranno di aumentare le loro risorse emotive e il benessere psicologico (Luque-Reca et al., 2022). Questi programmi socioemozionali dovranno innanzitutto insegnare agli individui a valutare opportunamente le loro emozioni per modificare quelle disadattive e negative, oltre a modificare le credenze riguardo la modificabilità delle emozioni. In questo modo, le persone saranno maggiormente in grado di trarre benefici dalle situazioni conflittuali in cui si trovano e sapranno creare un ambiente cooperativo e di supporto all'interno dell'azienda, con benefici per la salute mentale individuale nonché per la produttività aziendale. Si creerà quindi un tipo di comunicazione aperto e di fiducia tra i lavoratori, il quale permetterà di diminuire l'incidenza di conflitti e il loro impatto su soddisfazione, motivazione e commitment.

Capitolo 3: Effetti di conflitto e soddisfazione

3.1 Autostima organizzativa

Secondo uno studio di Miloş e collaboratori (2023), l'autostima organizzativa è "il modo in cui le persone valutano e percepiscono il loro valore, le loro competenze e le loro abilità nel contesto organizzativo"⁷. Si tratta di un costrutto altamente correlato all'autostima globale (Pierce & Gardner, 2004) che però rispetto a quest'ultima risulta essere maggiormente legato a variabili e contesti organizzativi (Haar & Brougham, 2016). Pierce definisce l'autostima organizzativa come "il grado in cui i membri di un'organizzazione credono di poter soddisfare i loro bisogni partecipando in ruoli nel contesto di un'organizzazione"⁸. Questa definizione sottolinea come il costrutto sia legato alla percezione soggettiva delle persone riguardo il loro ruolo e il contributo che portano all'azienda. In particolare, persone con un'alta autostima organizzativa ritengono di essere capaci e importanti per l'azienda e di fare una differenza attraverso il loro apporto (Pierce & Gardner, 2004).

In tal senso, Miloş e collaboratori (2023) mostrano che l'autostima è influenzata positivamente dalla soddisfazione lavorativa, dal completamento ottimale di compiti legati alla mansione e dal riconoscimento da parte di colleghi e superiori. Si crea quindi una sorta di rinforzo positivo vicendevole tra soddisfazione e autostima organizzativa, in cui aumentare l'una significa favorire l'altra e diminuire le conseguenze negative del conflitto.

Nello stesso studio, si confermano infatti alcuni risultati già ampiamente riscontrati in letteratura, in quanto viene rilevata una correlazione negativa tra conflitto e soddisfazione (-0.257) e una correlazione positiva tra soddisfazione e autostima organizzativa (+0.353).

Non viene invece riscontrata alcuna correlazione significativa tra il livello di conflitto e l'autostima organizzativa, nonostante la letteratura indichi in genere una relazione negativa. Questo probabilmente è dovuto ad alcune caratteristiche del campione, in quanto esso è composto da persone con generi e background diversi appartenenti ad un ambiente multiculturale ed è stato reclutato per convenienza.

Molti studi hanno inoltre rilevato un effetto di moderazione dell'autostima organizzativa rispetto all'impatto negativo del conflitto sulla soddisfazione individuale, poiché lavoratori con una maggiore

⁷ "organisational self-esteem is how individuals assess and perceive their value, competencies and skills in the organizational context" (Miloş et al., 2023, p. 394)

⁸ "the degree to which organizational members believe that they can satisfy their needs by participating in roles within the context of an organization" (Pierce et al., 1989: 625).

autostima sembrano essere meno affetti da eventi negativi. Questo è in linea con la teoria della plasticità di Brockner (1988), la quale afferma che il comportamento di individui con bassa autostima è più condizionato da stimoli interni che esterni. Secondo Pierce e collaboratori (1993), questo avviene perché individui con una minore autostima tendono ad essere incerti riguardo alla correttezza dei loro pensieri e percezioni e a far quindi affidamento sugli stimoli sociali per validarli. Inoltre, queste persone cercano approvazione rispetto alle proprie attitudini e comportamenti e tendono perciò a conformarsi agli altri; infine, solitamente generalizzano i feedback negativi riguardanti una certa area ad altre parti di Sé e del proprio contributo. Ciò fa sì che individui con una minore autostima organizzativa siano maggiormente reattivi ad eventi sociali negativi come i conflitti e tendano ad attuare meno azioni costruttive per mitigarne gli effetti avversi. Per questo, tenderanno anche ad essere meno soddisfatti e maggiormente condizionati dalle caratteristiche dell'ambiente di lavoro, che siano positive, come il supporto del supervisore, o negative, come il conflitto di ruolo, e in generale dai cambiamenti che possono verificarsi nell'organizzazione (Hui & Lee, 2000)

Per tutte queste ragioni, è importante che l'azienda promuova l'autostima organizzativa. Inoltre, essa risulta rilevante per il forte impatto positivo che esercita sulla soddisfazione lavorativa e quindi sulla motivazione dei lavoratori e il *commitment* verso l'azienda (Haar & Brougham, 2016; Miloş et al., 2023; Pierce & Gardner, 2004). Questo accade perché l'autostima organizzativa favorisce la collaborazione e la coesione all'interno dei gruppi di lavoro e rende le persone più sicure nelle loro abilità, oltre che più resilienti ed adattabili ai cambiamenti (Miloş et al., 2023).

Inoltre, l'autostima organizzativa aumenta la probabilità che i dipendenti si impegnino in comportamenti promossi dall'azienda (Pierce et al., 1989) e questo fa sì che ci siano anche conseguenze positive per la performance e che vengano favoriti comportamenti di cittadinanza organizzativa (Haar & Brougham, 2016; Miloş et al., 2023).

Alcuni fattori che possono aumentare l'autostima organizzativa e promuoverne gli effetti positivi sopraelencati sono l'autonomia, la complessità del lavoro ed il supporto organizzativo. Questi ultimi elementi possono essere supportati da alcuni accorgimenti da parte dei dirigenti aziendali, i quali possono ad esempio dimostrare attivamente il loro supporto e il loro apprezzamento per il lavoro dei dipendenti e progettare sistemi di lavoro meno rigidi e controllati che permettano ai lavoratori di esprimersi al meglio e che segnalino una certa fiducia nelle loro capacità di gestione (Pierce & Gardner, 2004).

Altri modi in cui l'azienda può contribuire all'aumento dell'autostima organizzativa attraverso la soddisfazione sono le opportunità di carriera, un buon bilancio vita-lavoro e una cultura organizzativa positiva (Miloş et al., 2023). Si possono inoltre accordare ai dipendenti retribuzioni maggiori che

segnalino l'apprezzamento per il loro contributo, ma solo finché questo non alimenta un clima di competizione ed emozioni negative tra di loro, e può essere anche opportuno fornire un supporto ai nuovi arrivati attraverso tutor e mentori che li aiutino nell'inserimento (Pierce & Gardner, 2004).

Infine, è come sempre utile diminuire l'incidenza di conflitti e situazioni di crisi, oltre che progettare interventi che insegnino a dipendenti e manager modalità adeguate per la loro gestione.

3.2 Giustizia interazionale e identificazione col gruppo

Il conflitto nelle organizzazioni può non solo diminuire la soddisfazione individuale, ma anche rendere più saliente l'identità di gruppo. Infatti, secondo la teoria dell'identità sociale (Tajfel & Turner, 1985), la presenza di conflitti (reali o percepiti) porta gli individui ad identificarsi maggiormente con il proprio *ingroup* e a differenziarsi dall'*outgroup*, il quale viene considerato come omogeneo al suo interno e distante dal gruppo di appartenenza. In generale, la tendenza è quella di collocarsi all'estremo intergruppi del continuum individuato da Tajfel e quindi ad aderire alle norme di gruppo e a conformarsi ai prototipi e ai valori da esso promossi. Coloro che si collocano al di fuori dell'*ingroup* verranno quindi considerati come una minaccia all'identità di gruppo e si cercherà di far sì che quest'ultima resti positiva attraverso la competizione, in particolare dal momento che essa risulta essere legata al concetto globale di sé e quindi all'autostima individuale. La sola categorizzazione, quindi, attiverà dei bias che porteranno ad un maggiore conflitto percepito con altri gruppi, in un meccanismo ciclico dove conflitto con l'*outgroup* ed identificazione con l'*ingroup* si rinforzano a vicenda a causa della componente affettiva dell'identità sociale (Jackson, 2002).

La soddisfazione, a sua volta, dovrebbe allo stesso modo essere positivamente correlata all'identificazione con il gruppo. Infatti, una comunanza di emozioni come quella legata alla soddisfazione risulta essere connessa al processo cognitivo dell'identificazione (Prayag et al., 2020). A sua volta, l'identificazione con il gruppo risulta essere positivamente correlata alla soddisfazione di vita in quanto fornisce un senso di contentezza e di significato alla vita delle persone (Wakefield et al., 2017; Zapata, 2022). Inoltre, questo senso di sicurezza e significato può permettere al singolo di affrontare meglio eventi stressanti e problematici, oltre al fatto che un gruppo può fornire gli strumenti concreti ed il supporto necessario per far fronte alle difficoltà (Wakefield et al., 2017).

Uno studio di Fernández-Salineró e collaboratori (2019) ipotizza quindi che la presenza di conflitto attivi l'identificazione di gruppo e che questo sia moderato dalla presenza di soddisfazione.

I risultati confermano questo effetto di moderazione e mostrano che la soddisfazione agisce come una sorta di protettore rispetto all'identificazione con gruppi in cui c'è conflitto e che quindi potrebbero

portare ad un'identità sociale negativa. Infatti, nel caso in cui la soddisfazione sia alta e ci sia percezione di conflitto, l'identificazione con il gruppo è minore.

Sempre nella ricerca di Fernández-Salinero e collaboratori (2019) si riscontra che la soddisfazione modera non solo la relazione tra conflitto e identificazione col gruppo, ma anche quella tra quest'ultima e la giustizia interazionale. Il risultato finale è quindi un modello di mediazione moderata in cui la relazione tra conflitto e soddisfazione lavorativa è mediata dall'identificazione con il gruppo e il tutto è a sua volta moderato dalla soddisfazione. Ne consegue che la presenza di soddisfazione minimizza l'impatto negativo del conflitto sulla percezione di giustizia grazie alla minore identificazione col gruppo.

La giustizia interazionale è infatti fondamentale legata al conflitto e consiste nella percezione degli impiegati rispetto a come sono trattati nei processi di presa di decisione e quindi alla qualità della comunicazione con colleghi e superiori (Cropanzano et al., 2002) Percezioni di ingiustizia potrebbero infatti aumentare il conflitto, in quanto, secondo la *fairness theory* (Folger & Cropanzano, 2001), gli individui proveranno sentimenti negativi di rabbia e frustrazione e saranno portati a ristabilire la giustizia attraverso il confronto ed eventualmente lo scontro. Nel caso della giustizia relazionale o interazionale, le persone sentiranno di ricevere un giusto trattamento se percepiranno vicinanza e accettazione dal proprio gruppo o dai superiori e se riceveranno sufficienti informazioni riguardo il loro lavoro e la qualità della relazione stessa (Kerwin et al., 2015). Per questo, sia la percezione di giustizia interpersonale che informativa, le quali sono state individuate come due diverse sfaccettature della giustizia interazionale (Colquitt et al., 2001), sono legate ad una maggiore identificazione col gruppo. Esse, infatti, indicheranno ai lavoratori che il loro contributo è apprezzato e che sono rispettati come membri validi del gruppo stesso. Al contrario, l'ingiustizia relazionale può essere legata a pregiudizi e discriminazioni che si hanno nei confronti dell'outgroup (Di Marco et al., 2016), i quali possono essere esacerbati da un contesto competitivo, tanto da far sì che la sola presenza di conflitto aumenti la percezione di ingiustizia organizzativa (Fernández-Salinero et al., 2019).

È quindi importante lavorare per aumentare la soddisfazione all'interno dell'azienda, ad esempio incrementando le risorse materiali e relazionali a disposizione dei dipendenti (Yeh, 2015). Essa, infatti, può far sì che le persone gestiscano meglio il conflitto (ad esempio utilizzando strategie integrative) e non si identifichino con gruppi negativi. Inoltre, la soddisfazione può essere considerata una risorsa contro lo stress e le possibili conseguenze negative sulla salute che possono essere causate dalla discriminazione e dai conflitti intergruppi (Di Marco et al., 2016). È in ogni caso evidente come sia necessario anche intervenire per diminuire i bias e le credenze che possono portare a comportamenti discriminatori e ingiusti, poiché la soddisfazione da sola non è sufficiente ad

eliminarne completamente gli effetti. In questo modo, i dipendenti percepiranno una maggiore giustizia interpersonale e un senso di unione all'interno dell'azienda, il che a sua volta avrà effetti positivi sul *turnover* e il *commitment* dei dipendenti, con possibili miglioramenti anche nella performance dell'intera organizzazione.

3.3 Performance reale e percepita

La relazione tra conflitto, soddisfazione e performance è una delle più studiate in letteratura.

Nella disamina di questa relazione sono stati adottati principalmente due approcci diversi (Cogburn et al., 2014): quello della tipologia di conflitto e quello del processo di informazioni.

Il primo approccio afferma che i due tipi principali di conflitto, quello relazionale e quello sul compito, hanno effetti diversi sulla performance. Diversi studi mostrano infatti che il conflitto sul compito può impattare sia negativamente (Mulki et al., 2015) che positivamente (Todorova et al., 2014) sulla performance ed è quindi possibile che si verifichi una relazione curvilinea tra i due costrutti in cui si ha una correlazione positiva solo a livelli moderati di conflitto. Al contrario, il conflitto relazionale tende a promuovere unicamente esiti negativi (Todorova et al., 2014). Questo avviene probabilmente perché i dipendenti si sentono sopraffatti dalle emozioni negative e non riescono a concentrarsi sul compito, oltre al fatto che si perde tempo e si utilizzano le energie cognitive per risolvere il conflitto anziché per lavorare (Ye et al., 2019).

Secondo la prospettiva del processo di informazioni, invece, entrambi i tipi di conflitto sono positivi se non eccessivamente presenti ma hanno conseguenze negative su performance, creatività e presa di decisione a mano a mano che crescono di intensità, in quanto portano a stress e tensione interpersonale, oltre a mancanza di concentrazione (Jehn & Bendersky, 2003).

Per quanto riguarda l'approccio della tipologia di conflitto, i possibili esiti positivi del conflitto sul compito possono essere spiegati dalla teoria del pensiero di gruppo (Janis, 2008). In accordo con questa teoria, infatti, avere un livello moderato di conflitto riguardo al compito è necessario affinché il gruppo non prenda decisioni in modo acritico a causa di un consenso di facciata che impedisce ai membri di esprimere il loro dissenso e quindi di considerare punti di vista diversi che possono portare a decisioni migliori.

Il conflitto relazionale, invece, ostacola il raggiungimento di un obiettivo del gruppo in quanto i membri tendono a concentrarsi sul discutere per ripristinare la coesione più che sul problema concreto da affrontare. Inoltre, sono meno ricettivi verso le idee altrui e questo è in parte dovuto al fatto che questo tipo di conflitto intacca il corretto funzionamento cognitivo, per cui è più difficile per le

persone processare idee complesse (Jehn & Bendersky, 2003). Questa chiusura verso prospettive diverse dalla propria impedisce anche la creatività nella ricerca di soluzioni alternative e il focus sul conflitto fa sì che le persone si concentrino sui comportamenti concretamente premiati e misurati dall'azienda (di cui spesso la creatività non fa parte) e spendano tutte le loro energie cognitive per risolvere il conflitto anziché per trovare nuove soluzioni.

Ad ogni modo, anche il conflitto riguardo al compito può influire negativamente sulla performance nel caso in cui il compito in questione sia di routine e con poca variabilità, dal momento che in quel caso non sono richieste molte informazioni per completarlo e il confronto può comportare costi non necessari. Nel caso in cui invece il compito abbia un'alta variabilità e non sia di routine, il confronto aperto e l'espressione di punti di vista diversi aiuta a comprendere meglio il problema e a prendere decisioni migliori che considerino in modo critico tutte le alternative e le informazioni disponibili (Jehn & Bendersky, 2003). C'è comunque un livello ottimale di conflitto riguardo al compito che deve essere raggiunto anche nel caso di compiti non routinari affinché non si spenda un tempo eccessivo nell'analisi delle alternative e delle idee e si passi ad implementare le soluzioni trovate concretamente.

Per quanto concerne invece la prospettiva del processo di informazioni, uno studio di Cogburn e collaboratori (2014) trova che un'organizzazione "conflitto-positiva", in cui cioè i dipendenti si sentono liberi di dar voce alle loro preoccupazioni, di mettere in discussione idee e di collaborare per sviluppare soluzioni creative (Tjosvold, 2008), richiede che ci sia un approccio costruttivo alla gestione del conflitto. Si tratta quindi di promuovere il dialogo aperto ed eventualmente il disaccordo, cercando di prevenire i possibili effetti negativi del conflitto e favorendo processi di presa di decisione migliori. Nello studio sopramenzionato, si riscontra infatti che una gestione costruttiva del conflitto ha una significativa relazione positiva con la soddisfazione individuale ($b=0,997$) nonché con la performance percepita ($b= 1.01$). Tuttavia, testando un modello curvilineare si trova che il conflitto costruttivo mantiene questo legame positivo con la soddisfazione solo fino ad un certo punto, probabilmente perché dopo una certa soglia questo tipo di conflitto richiede un numero eccessivo di risorse (sia economiche che cognitive che temporali) e ostacola la presa di decisione, specie se si tratta di compiti di routine. Sembra invece che continui ad influire positivamente sulla performance percepita ($b=0,113$), ma solo finché non è serio o intenso ($b=-0,044$). In tal caso, si confermano le relazioni negative riscontrate nel modello lineare quando il conflitto è serio sia per la soddisfazione ($b=-0,384$) che per la performance ($b=-0,254$). È quindi importante che i *manager* tengano conto di ciò nel gestire le situazioni in cui il conflitto risulta essere particolarmente serio e intenso: ad esempio, scegliendo di utilizzare strategie di gestione dominanti e direttive e scegliendo di coinvolgere solo

alcuni stakeholders. È fondamentale che sappiano quando promuovere il dialogo e il confronto e quando invece evitarli e prendere in mano unilateralmente la situazione o ignorare questioni minori per non perdere tempo e risorse.

Anche uno studio di Phulpoto e collaboratori (2021), pur avendo inizialmente ipotizzato una relazione negativa tra conflitto e performance e tra conflitto e soddisfazione, trova una correlazione positiva con entrambi i costrutti. Dal momento che è questo studio è stato condotto in un'istituzione pubblica come l'università, in cui non c'è un ufficio risorse umane che si occupi delle questioni legate alla gestione del personale, è probabile che il conflitto risulti essere positivo perché permette ai dipendenti di dar voce alle proprie esigenze e ai propri problemi. Infatti, l'intervento da parte di unioni o federazioni dei dipendenti può portare a dei miglioramenti in azienda, con benefici sulla salute e sulla soddisfazione dei lavoratori nonché sulla produttività individuale e organizzativa.

Da queste ricerche, comunque, non risulta chiaro se la soddisfazione abbia un qualche influsso sulla relazione tra conflitto e performance, ad esempio come moderatore o mediatore.

La relazione tra soddisfazione e performance è stata definita il "Sacro Graal" della ricerca nelle organizzazioni (Bowling et al., 2015, p. 89). Studi precedenti hanno fornito risultati contrastanti riguardo la direzione di questa relazione, ma una recente metanalisi di Katebi e collaboratori (2022) mostra una significativa correlazione positiva tra i due costrutti (+ 0,339).

Gli effetti positivi della soddisfazione sulla performance si spiegano col fatto che la soddisfazione influenza la probabilità che i dipendenti attuino dei comportamenti di cittadinanza organizzativa e creino quindi un clima positivo e di collaborazione all'interno dell'azienda (Tsai & Wu, 2010), il quale può favorire una migliore performance (Kovacs et al., 2018). Inoltre, l'entusiasmo e la positività verso il proprio lavoro stimolano i lavoratori ad impegnarsi nei loro compiti e a raggiungere quindi risultati migliori (Ye et al., 2019).

Uno studio di Üçok & Torlak (2024) mostra inoltre che, in linea con la prospettiva della contingenza e la teoria AET, lo stress e la frustrazione provati dai dipendenti dei supermercati nel periodo della pandemia da COVID-19 ha portato ad una maggiore incidenza e intensità di conflitti, con risultati negativi su soddisfazione, qualità e produttività, oltre che sul rapporto coi superiori. Sembra che in questa situazione un'opportuna gestione del conflitto da parte dei manager abbia effetti positivi sulla performance innovativa e che questi ultimi siano moderati dal livello di soddisfazione. Infatti, si riscontra una correlazione positiva tra lo stile integrativo di gestione del conflitto e l'innovazione, dovuta al fatto che quando questo stile viene utilizzato le varie parti coinvolte si sentono maggiormente autorizzate a condividere le proprie idee. Le persone sono quindi generalmente più

propense a collaborare nel concordare soluzioni per il conflitto e per altri problemi che possono sorgere all'interno dell'azienda, tenendo conto dei bisogni di tutti. Dipendenti soddisfatti saranno poi maggiormente coinvolti negli avvenimenti e nelle relazioni che sperimentano all'interno dell'azienda e per questo saranno più predisposti a confrontarsi e ad impegnarsi per creare alternative valide e soluzioni creative. L'uso di uno stile integrativo, quindi, permette loro di utilizzare le proprie abilità e competenze per lo sviluppo di innovazioni e di esprimere il loro potenziale.

Anche il compromesso risulta essere positivamente correlato all'innovazione, in quanto permette alle parti coinvolte di impegnarsi per trovare un accordo che soddisfi tutti cercando anche informazioni da nuove fonti. La soddisfazione a sua volta provoca nei dipendenti un sentimento di entusiasmo e li porta in genere ad essere maggiormente interessati al bene comune dell'azienda, rinforzando quindi l'influenza positiva del compromesso sull'innovazione.

Lo stile dominante, invece, poiché implica un'imposizione della propria posizione, intacca negativamente i rapporti con gli altri e diminuisce quindi la collaborazione e l'innovazione all'interno dell'azienda. Infatti, le persone che usano questo stile tendono ad ignorare i bisogni altrui e ad essere poco aperte verso i loro punti di vista, con conseguenze negative sulla performance innovativa. Queste ultime possono essere aggravate dalla presenza di soddisfazione, in quanto dipendenti soddisfatti possiedono gli strumenti per produrre risultati originali e stimolanti, ma non possono utilizzarli a causa dell'imposizione da parte dei manager.

Coloro che utilizzano lo stile accomodante, poi, tendono a non esprimere le proprie opinioni e ad adeguarsi ai bisogni e ai punti di vista degli altri per mantenere l'armonia. Per questo, non c'è un vero scambio di idee e ciò intacca inevitabilmente la performance innovativa, in quanto non viene stimolata la creatività nella ricerca di soluzioni. Nonostante si possa pensare che la soddisfazione possa diminuire questo impatto negativo, essa al contrario lo accentua.

L'evitamento dei conflitti, allo stesso modo, comporta una mancanza di dialogo e di confronto, con ovvi risultati negativi sulla performance e l'innovazione che possono essere accentuati dalla soddisfazione per alcune caratteristiche del lavoro, in quanto possono essere sviluppate soluzioni non ottimali di cui il dipendente è convinto ma su cui il manager non discute.

In effetti, uno studio di Zhou & George (2001) illustra come l'insoddisfazione possa essere un motore di cambiamento e creatività poiché si cercano modi di migliorare la situazione corrente e si dà voce ai propri problemi (voice). È anche possibile però che i dipendenti rispondano all'insoddisfazione con un'accettazione passiva dello status quo (loyalty) o che diminuiscano gradualmente i loro sforzi distanziandosi dall'organizzazione stessa (neglect) e persino che decidano di uscire

dall'organizzazione in cui sono insoddisfatti (exit). Infatti, la creatività comporta dei rischi per i dipendenti poiché essi devono mettere in discussione schemi preesistenti e non c'è la garanzia di avere successo utilizzando nuove modalità. È quindi probabile che i dipendenti espongano i propri dubbi e pensieri (voice) quando sentono che l'organizzazione li premia per questo e quando c'è supporto nonché un feedback costruttivo da parte dei colleghi. Questo non avviene quando vengono utilizzati lo stile dominante, evitante o accomodante di gestione del conflitto.

È inoltre possibile che la performance influenzi positivamente la soddisfazione a sua volta, poiché quando i dipendenti hanno un buon livello di performance vengono premiati e questo aumenta la loro soddisfazione. Essi saranno quindi portati a continuare con i comportamenti premiati e a non proporre idee innovative, in quanto sono già soddisfatti. Questo è particolarmente vero per situazioni difficili come quella che le aziende hanno dovuto affrontare durante la pandemia da covid-19.

È quindi evidente come per promuovere la produttività aziendale, anche in termini di innovazione, sia necessario che i manager utilizzino degli stili di comunicazione e gestione del conflitto adeguati, che premiano il contributo dei dipendenti e che siano in grado di gestire momenti di crisi in modo costruttivo. Solo in questo modo, le aziende potranno rimanere competitive nel mercato e i dipendenti si sentiranno apprezzati e parte di un organismo unico che contribuisce al loro benessere, oltre a quello dell'intera società.

Conclusioni

Con questa ricerca si è cercato di dare una visione globale rispetto alla relazione tra conflitto e soddisfazione. Sono stati infatti esaminati i suoi antecedenti, moderatori e possibili conseguenze, nel tentativo di individuare quali possono essere i fattori che la influenzano e ne determinano i risultati.

Come antecedenti sono stati individuati ad esempio i fattori di rischio psicosociali, i quali riguardano le caratteristiche del lavoro stesso e possono essere efficacemente gestiti dall'organizzazione, nonché dal lavoratore, in modo da diminuirne l'impatto negativo su stress e salute oltre che sulla soddisfazione. Sono state analizzate in questo senso anche caratteristiche individuali come l'intelligenza emotiva, la quale ha la capacità di proteggere l'individuo dai fattori di rischio e diminuire l'incidenza di conflitti nel posto di lavoro, in quanto permette all'individuo di affrontare meglio le situazioni stressanti e di gestire la comunicazione in modo adeguato anche in un contesto conflittuale. È stato inoltre riscontrato che l'intelligenza emotiva predice lo stile di gestione del conflitto che verrà utilizzato, favorendo la scelta di stili costruttivi che permettono di creare un ambiente di lavoro armonioso, il che avrà un impatto positivo sulla soddisfazione.

Lo stile di gestione del conflitto è stato poi rilevato come un importante moderatore della relazione tra conflitto e soddisfazione lavorativa ed è stato riscontrato come stili diversi possono avere svariati effetti su di essa a seconda della situazione. Inoltre, gli stili risultano essere condizionati, oltre che dall'intelligenza emotiva, anche dai tratti di personalità individuali e dalla cultura di appartenenza. Di conseguenza, l'impatto sulla soddisfazione dipenderà da tutti questi fattori.

Anche il tipo di conflitto è risultato essere un significativo moderatore della relazione tra conflitto e soddisfazione. Nonostante i risultati diversi presenti in letteratura, è possibile affermare che conflitti particolarmente intensi e di tipo relazionale esercitano sostanzialmente un influsso negativo sulla soddisfazione. Tuttavia, sono state anche riscontrate correlazioni positive legate alle nuove idee e al confronto che scaturiscono dal conflitto sul compito. Questi legami positivi sono tuttavia condizionati dal livello di difficoltà e abitudinarità del compito, nonché dalla diversità nei livelli di motivazione al compito e alla leadership dei membri.

Altre caratteristiche individuali che possono moderare il legame tra conflitto e soddisfazione sono l'età e il genere delle persone coinvolte. Nonostante i risultati contrastanti in letteratura, sembra infatti che con l'età diminuisca la correlazione negativa tra conflitto e soddisfazione, probabilmente per lo sviluppo di una migliore gestione del conflitto e di una maggiore competenza emotiva. Le donne sembrano poi essere influenzate più negativamente da uno stile di compromesso di gestione del

conflitto e tendono in generale ad utilizzare strategie più costruttive per affrontarlo rispetto agli uomini, anche se le differenze in letteratura tra i due generi risultano essere minime.

Infine, la regolazione emotiva è stata individuata come un importante protettore rispetto agli effetti negativi del conflitto sulla soddisfazione, in quanto consente di non lasciarsi sopraffare dalle emozioni negative e di utilizzare strategie adeguate per gestire gli scambi interpersonali in base alla situazione.

Studiare la relazione tra conflitto e soddisfazione lavorativa risulta altresì importante per le conseguenze che essa ha su variabili significative per la vita del singolo e il suo benessere, nonché per l'organizzazione in cui egli lavora. Infatti, si è visto come la soddisfazione sia correlata positivamente all'autostima organizzativa, con risultati positivi sul *commitment* e la produttività. Inoltre, l'autostima organizzativa permette alle persone di essere più sicure di sé e del proprio contributo e di non lasciarsi quindi sopraffare da eventi negativi come i conflitti.

Sia soddisfazione che conflitto sono poi positivamente correlati con l'identificazione con il gruppo di lavoro, ma quando sono presenti congiuntamente, la soddisfazione attenua l'identificazione con il gruppo, così come la percezione di giustizia interazionale. Questo si spiega con il fatto che la soddisfazione agisce da protettore contro le discriminazioni derivanti dai conflitti e permette di identificarsi meno con ambienti relazionali poco sani per l'individuo.

Infine, la performance è negativamente influenzata dal conflitto ma ciò può essere moderato da una gestione di quest'ultimo che sia adeguata in base alla sua intensità e tipologia; oltre a ciò, il conflitto può essere positivo per la creatività e la risoluzione di problemi complessi. Allo stesso modo, la soddisfazione è influenzata negativamente dal conflitto ma solo ad alcune condizioni e può agire da moderatore nella relazione con la performance, in modo diverso a seconda dello stile di gestione del conflitto adottato.

Da questa analisi è evidente come sia importante per le aziende sviluppare dei programmi che educino i dipendenti e soprattutto i manager ad un'adeguata gestione del conflitto e delle relazioni interpersonali, in particolare focalizzandosi sullo sviluppo e il potenziamento delle capacità emotive. Inoltre, risulta appropriato lavorare per aumentare la soddisfazione dei dipendenti con accorgimenti come salari migliori, flessibilità, nonché ascolto attivo e programmi di team building.

Questa ricerca presenta comunque dei limiti, dati dal fatto che la maggior parte degli studi considerati sono correlazionali, il che impedisce di fare inferenze causali sulla direzione delle relazioni, e sono relativi a contesti piuttosto specifici, il che rende i risultati difficilmente generalizzabili, fatta

eccezione per alcune metanalisi. Questo è ancora più rilevante dal momento che sono stati per lo più utilizzati questionari self-report che potrebbero essere soggetti a bias, oltre al fatto che la maggior parte degli studi ha adottato un campione di convenienza.

In aggiunta, sono state utilizzate poche ricerche relative al contesto italiano, in quanto la maggior parte degli studi disponibili sull'argomento sono in lingua inglese.

Non sono state poi esaminate nel dettaglio alcune variabili potenzialmente rilevanti come il *commitment*, l'*engagement* e i comportamenti di cittadinanza organizzativa, così come non è stato del tutto differenziato il conflitto con i colleghi da quello coi superiori e nemmeno le varie sfaccettature e dimensioni della soddisfazione lavorativa. Questo potrebbe essere rilevante per l'analisi dei risultati riscontrati, poiché li mette in discussione ed evidenzia la necessità di approfondirli tenendo conto di questi distinguo.

Ciononostante, questa analisi risulta significativa nell'evidenziare possibili effetti positivi del conflitto, il quale non è soltanto un elemento negativo che può rompere gli equilibri dell'azienda e rovinarne il clima, ma anche potenzialmente un'opportunità per sviluppare nuove idee e dar voce alle opinioni di tutti oltre che per creare cambiamenti positivi. In aggiunta, viene fornito un quadro complesso dei vari meccanismi di mediazione e moderazione che sicuramente merita di essere approfondito ed arricchito in ricerche future, oltre ad alcuni suggerimenti su come intervenire concretamente nelle organizzazioni per migliorare il clima aziendale e la soddisfazione, nonché la produttività e il benessere dei lavoratori.

BIBLIOGRAFIA

- Alfian, M. F. (2020). The Influence of Job Stress and Job Conflict on Job Satisfaction. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 353–361.
- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job satisfaction and gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3).
- Bagnato, K. (2014). Diversità e conflitto nelle relazioni interpersonali. *Quaderni d'Intercultura*, 2-11.
- Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2011). *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni: Valutare e controllare i fattori dello stress lavorativo*. Società Ed. Il Mulino.
- Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2019). Stress lavoro-correlato: Questioni aperte e direzioni future. *Giornale italiano di psicologia*, 1–2, 39–66.
- Beitler, L. A., Scherer, S., & Zapf, D. (2018). Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence differences in conflict management. *Organizational Psychology Review*, 8(4), 195–227.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co350.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89–104.
- Brockner, J. 1988. *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Campos, J. J., Walle, E. A., Dahl, A., & Main, A. (2011). Reconceptualizing Emotion Regulation. *Emotion Review*, 3(1), 26–35.
- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job Satisfaction and Work Productivity: The Role of Conflict-Management Culture. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(7), 1101–1110.
- Cogburn, J. D., Battaglio Jr, R. P., & Bradbury, M. D. (2014). Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17(4), 498-530.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cortese, C. G., Ariano, M., & Bakker, A. B. (2016). Il modello richieste-risorse: una guida per lo sviluppo organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, 271, 102-107.
- Cox, T. e Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: theory and practice. In J. Wilson e N. Corlett (a cura di), *The Evaluation of Human Work: A Practical Ergonomics Methodology* (pp.111-128). London: Taylor e Francis.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress*. Office for Official Publications of the European Communities ; Bernan Associates [distributor].

- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324–351.
- D'Alessio, C. (2021). Empatia ed intelligenza emotiva per una sostenibilità affettivo-sociale. Dalla teoria alla prassi. *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 19(1), 151–160.
- Davis, M. H., Capobianco, S., & Kraus, L. A. (2010). Gender differences in responding to conflict in the workplace: Evidence from a large sample of working adults. *Sex Roles*, 63, 500-514.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Di Marco, D., López-Cabrera, R., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2016). Approaching the Discriminatory Work Environment as Stressor: The Protective Role of Job Satisfaction on Health. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Fernández-Salineró, S., Navarro Abal, Y., & Topa, G. (2019). On the Relationship between Perceived Conflict and Interactional Justice Influenced by Job Satisfaction and Group Identity. *Sustainability*, 11(24), 7195.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice*, 1(1-55), 12.
- Galardi, A. (2014). *Stress e Lavoro nella società dell'informazione: identificazione, prevenzione, strategie di coping*. EDUCatt-Ente per il diritto allo studio universitario dell'Università Cattolica.
- Goleman, D. (1996). *Intelligenza emotiva [Emotional intelligence]*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli.
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting positive and negative emotions. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 95– 103
- Gross, J. J. (2008). Emotion regulation. *Handbook of emotions*, 3(3), 497-513.
- Haar, J. M., & Brougham, D. (2016). Organisational-based self-esteem: A within country comparison of outcomes between Māori and New Zealand Europeans. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 720–735.
- Hagemester, A., & Volmer, J. (2018). Do social conflicts at work affect employees' job satisfaction? The moderating role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 213-235.
- He, F. X., Turnbull, B., Kirshbaum, M. N., Phillips, B., & Klainin-Yobas, P. (2018). Assessing stress, protective factors and psychological well-being among undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 68, 4–12.
- Hinshaw, A. S., & Atwood, J. R. (1983). Nursing Staff Turnover, Stress, and Satisfaction: Models, Measures, and Management. *Annual Review of Nursing Research*, 1(1), 133–153.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890–909.
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*, 26(2),

215–232.

Jackson, J. W. (2002). Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. *Self and Identity*, 1(1), 11–33.

Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). INTRAGROUP CONFLICT IN ORGANIZATIONS: A CONTINGENCY PERSPECTIVE ON THE CONFLICT-OUTCOME RELATIONSHIP. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.

Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42.

Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384–395.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37(3), 971–980.

Kim, R., & Coleman, P. (2015). The Combined Effect of Individualism – Collectivism on Conflict Styles and Satisfaction: An Analysis at the Individual Level. *Peace and Conflict Studies*.

Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B., & Gnams, T. (2018). Exploring Different Forms of Job (Dis)Satisfaction and Their Relationship with Well-Being, Motivation and Performance. *Applied Psychology*, 67(3), 523–556.

Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38(8), 781–791.

Leka, S., Jain, A., & World Health Organization. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview.

Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2012). Chinese teachers’ work stress and their turnover intention. *International Journal of Educational Research*, 53, 160–170.

Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349

Lopes, P. N., Mestre, J. M., Guil, R., Kremenitzer, J. P., & Salovey, P. (2012). The Role of Knowledge and Skills for Managing Emotions in Adaptation to School: Social Behavior and Misconduct in the Classroom. *American Educational Research Journal*, 49(4), 710–742.

Luque-Reca, O., García-Martínez, I., Pulido-Martos, M., Lorenzo Burguera, J., & Augusto-Landa, J. M. (2022). Teachers’ life satisfaction: A structural equation model analyzing the role of trait emotion regulation, intrinsic job satisfaction and affect. *Teaching and Teacher Education*, 113, 103668.

Miloş, C.-A., David (Necula), L., Stanciu, T. I., & Călin, M. F. (2023). Investigating the relationship between interpersonal conflict, job satisfaction and organisational self-esteem. *The „Black Sea” Journal of Psychology*, 14(4), 392–405.

- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623–630.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., & Euwema, M. (1999). PATTERNS OF STYLES IN CONFLICT MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5–24.
- Pavlović, M., Stojanović-Višić, B., & Runić Ristić, M. (2022). The Relationship between Workplace Conflicts and Job Satisfaction in the Public Sector in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271–288.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622.
- Phulpoto, K., Hussain, N., Buriro, G. S., & Maitlo, Y. (2021). Impact of Workplace Conflict on Job Satisfaction and Employee Performance. *Technology (IJARET)*, 12(1), 609–616.
- Prayag, G., Mills, H., Lee, C., & Soscia, I. (2020). Team identification, discrete emotions, satisfaction, and event attachment: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 112, 373–384.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–132.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020–1026.
- Schoss, S., Urbig, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2020). Deep-level diversity in entrepreneurial teams and the mediating role of conflicts on team efficacy and satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–31.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147–168.
- Sivadas, E., Bruvold, N. T., & Nelson, M. R. (2008). A reduced version of the horizontal and vertical individualism and collectivism scale: A four-country assessment. *Journal of Business Research*, 61(3), 201–210.
- Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. C. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: The mediating role of conflict management in nurses. *Frontiers in Public Health*, 11, 1249020.

- Soto-Rubio, A., Giménez-Espert, M. D. C., & Prado-Gascó, V. (2020). Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7998.
- Sureda, E., Mancho, J., & Sesé, A. (2018). Psychosocial risk factors, organizational conflict and job satisfaction in Health professionals: A SEM model. *Anales de Psicología*, 35(1), 106–115.
- Steffen, P. R., Smith, T. B., Larson, M., & Butler, L. (2006). Acculturation to Western Society as a Risk Factor for High Blood Pressure: A Meta-Analytic Review. *Psychosomatic Medicine*, 68(3), 386–397.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tehrani, H. D., & Yamini, S. (2020). Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 157, 109794.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451–467.
- Tomaschek, A., Lanfer, S. S. L., Melzer, M., Debitz, U., & Buruck, G. (2018). Measuring work-related psychosocial and physical risk factors using workplace observations: A validation study of the “Healthy Workplace Screening”. *Safety Science*, 101, 197–208.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.
- Trincas, R., Bernabei, L., Bellizzi, P. C., Laglia, C., Nachira, A., Vitali, G., & Mancini, F. (2018). Il ruolo delle credenze sulle emozioni nei processi di regolazione emotiva. Una rassegna della letteratura su teorie, ricerche e trattamento. *Giornale italiano di psicologia*, 45(1), 187-216.
- Tsai, Y., & Wu, S. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23–24), 3564–3574.
- Üçok, D. I., & Torlak, N. G. (2024). Links connecting conflict management behaviors, job satisfaction and innovation performance in the retail grocery sector in Turkey. *Current Psychology*, 43(20), 18918–18936.
- Velotti, P., Zavattini, G. C., & Garofalo, C. (2013). Lo studio della regolazione delle emozioni: Prospettive future. *Giornale italiano di psicologia*, 2, 247–264.
- Wakefield, J. R. H., Sani, F., Madhok, V., Norbury, M., Dugard, P., Gabbanelli, C., Arnetoli, M., Beconcini, G., Botindari, L., Grifoni, F., Paoli, P., & Poggesi, F. (2017). The Relationship Between Group Identification and Satisfaction with Life in a Cross-Cultural Community Sample. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 785–807.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the

- structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- Wong, A., Wei, L., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018). Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 126–143.
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728.
- Yeh, H.-J. (2015). Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 121(1), 47–60.
- Zapata, M. A. (2022). Group identity in blindness groups predicts life satisfaction and lower anxiety and depression. *Rehabilitation Psychology*, 67(1), 42–52.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.