Fare Impresa Futuro

Collaborazione e competizione

Luca Mori

Filosofo e formatore

Docente di Fondamenti storico-epistemologici della psicologia

Università di Pisa | luca.mori@unipi.it

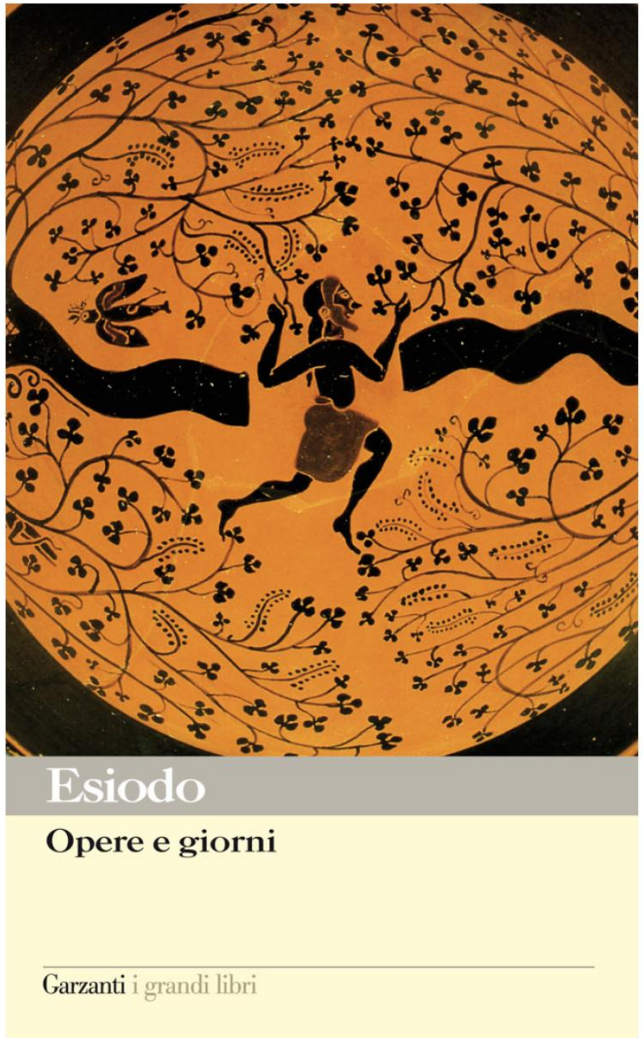
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE | Dipartimento di Lettere e Filosofia

CenTraTec

enterprise europe network

EUROSPORTELLO soluzioni per il management

La duplice Eris (Contesa) in Esiodo (viii sec. a.C.)



«**Di Erides non c'era un solo genere, ma sulla terra due ce ne sono**; una chi capisce la loda, ma l'altra è degna di biasimo, hanno un'indole diversa ed opposta: l'una infatti favorisce guerra cattiva e discordia, crudele, nessun mortale l'ama, ma costretti, per volontà degli dei, rispettan la triste Eris. L'altra la generò per prima Nyx oscura e l'alto Cronide, che nell'etere ha la dimora, la pose alle radici della terra, e per gli uomini molto migliore [...]» (Esiodo, *Le opere e i giorni*, vv. 11-19)

Quale concetto tiene insieme i due?

Collaborazione

Competizione

? Accordo, conciliazione, dialogo, obiettivo comune, interdipendenza, confronto, riuscire a vedere l'altro come opportunità, condivisione, risultato, incontro, curiosità, fiducia, co-evoluzione, co-involuzione

Alle origini della letteratura europea



Elementi della nostra analisi

All’inizio collaboravano? Nasce il dubbio. C’era un obiettivo dichiarato comune: conquistare Troia. Ma oltre l’obiettivo dichiarato ce ne sono altri, non dichiarati, che possono essere più potenti.

Agamennone tiene più di Achille alla conquista di Troia e pensa alla sua fama. La fama è un obiettivo anche di Achille (e in generale degli eroi omerici). Achille non ottiene qui il riconoscimento che vuole (suo obiettivo). Agamennone era stato in precedenza ferito nell’orgoglio.

Come altri sovrani (es. Creonte, nell’*Antigone* di Sofocle), Agamennone è sovrastato da Āte, divinità che acceca (come acceca la tracotanza, che dà l’illusione di poter avere tutto sotto controllo).

Un film su conflitti e alleanze mobili

Carnage di Roman Polanski. Il film permette di osservare continui spostamenti delle alleanze: i personaggi cercano di cooperare, entrano in conflitto, costruiscono alleanze temporanee, cambiano interlocutore e tornano a contrapporsi. Diventa quasi un piccolo laboratorio delle oscillazioni tra cooperazione e competizione.



Casi aziendali/1



Da una testimonianza diretta (di un fornitore): due aziende metalmeccaniche concorrenti, nella stessa area geografica (area: Reggio Emilia), collaborano per sviluppare sinergie: es., per fare ordini congiunti e avere un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori (i referenti degli uffici acquisti delle due aziende si muovono insieme).
Aziende simili in un altro contesto (es. area: Lombardia) non avrebbero fatto mai una cosa del genere.

Casi aziendali/2



Due case editrici, A e B, collaborano alla produzione di libri scolastici. A pubblica i libri, ma chiede la collaborazione di B e dei suoi autori per la realizzazione di vari inserti. A un certo punto, B decide di entrare direttamente nel mercato scolastico, forte anche dell'esperienza maturata nella collaborazione

Casi aziendali/3



Edgar Schein racconta un **episodio accaduto in Atari**, negli anni in cui la società eccelleva nel progettare videogiochi. La storia inizia con la nomina di un nuovo CEO formatosi nel settore del marketing, convinto di poter aumentare la produttività attraverso incentivi individuali e premi. Trovandosi a contatto con ingegneri informatici apparentemente disorganizzati o, nel migliore dei casi, organizzati in modo generico, il dirigente ritenne opportuno cambiare le cose introducendo, tra l'altro, un sistema competitivo che prevedeva la nomina periodica di un "ingegnere del mese". L'iniziativa cambiò il clima e, nel giro di poco tempo, il personale perse motivazioni e risultò più demoralizzato, al punto che alcuni tra i programmatori più capaci decisero di lasciare l'azienda (*Culture d'impresa*, Milano 2000, pp. 14-15).

In poche parole, **l'iniziativa di distribuire incentivi facendo leva sulla competizione interna ebbe un esito contrario all'intenzione.** Cos'era successo?
Seguendo la ricostruzione fatta da Schein, le iniziative del nuovo CEO avevano interferito con gli equilibri della collaborazione non strutturata degli ingegneri, che aveva un alto potenziale creativo: nella programmazione questi arrivavano sempre a risultati "collettivi" e, data l'alta intensità del confronto e dell'ispirazione reciproca, nessuno di loro sarebbe stato capace di dire *quanto* e *dove* aveva contribuito all'esito finale.

Casi simili?

Condivisione di casi, senza fare nomi...

Questionario

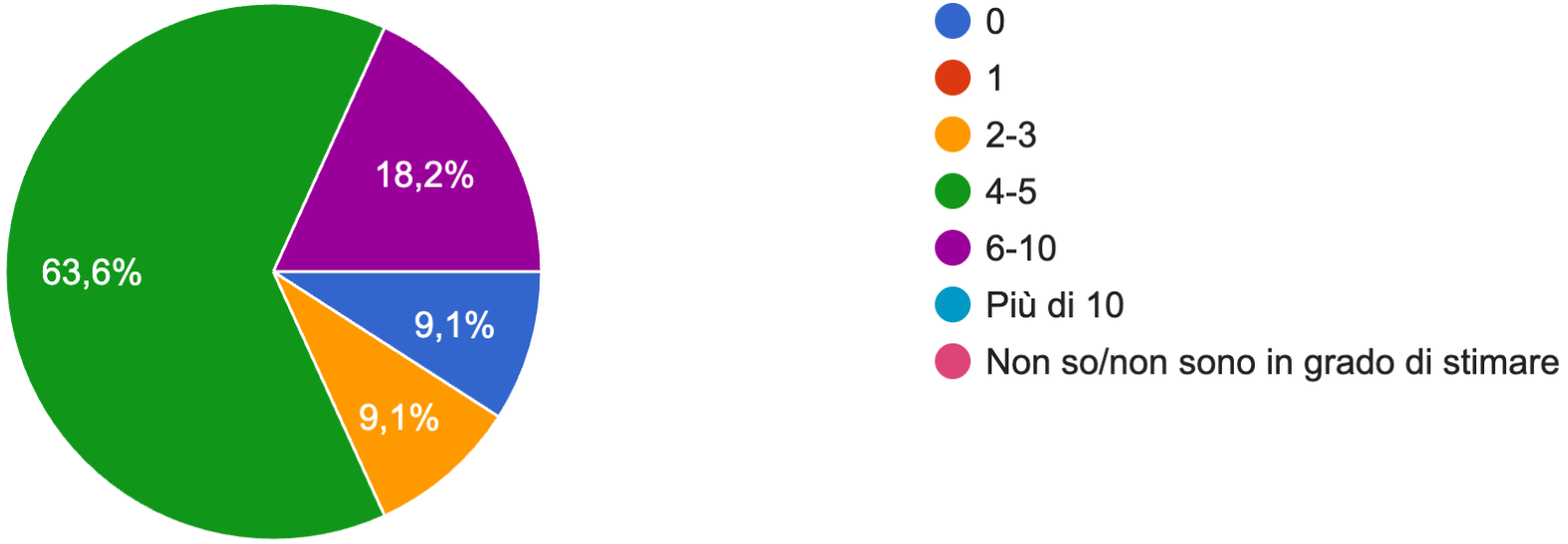
https://forms.gle/92LKHYnfepVhTYYR6



Esiti

1. Negli ultimi 12 mesi, quante opportunità di collaborazione con soggetti con cui non collaboravate in precedenza avete cercato attivamente?

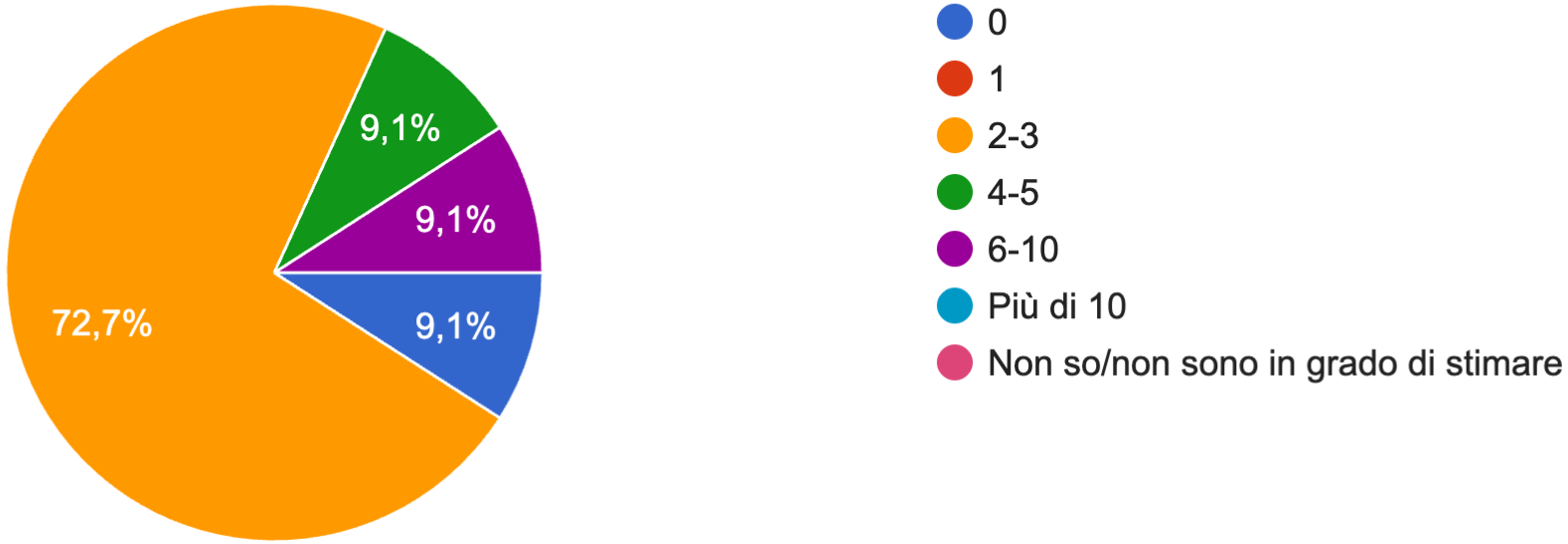
11 risposte



Esiti

2. Quante delle opportunità cercate attivamente si sono effettivamente trasformate in nuove collaborazioni negli ultimi 12 mesi?

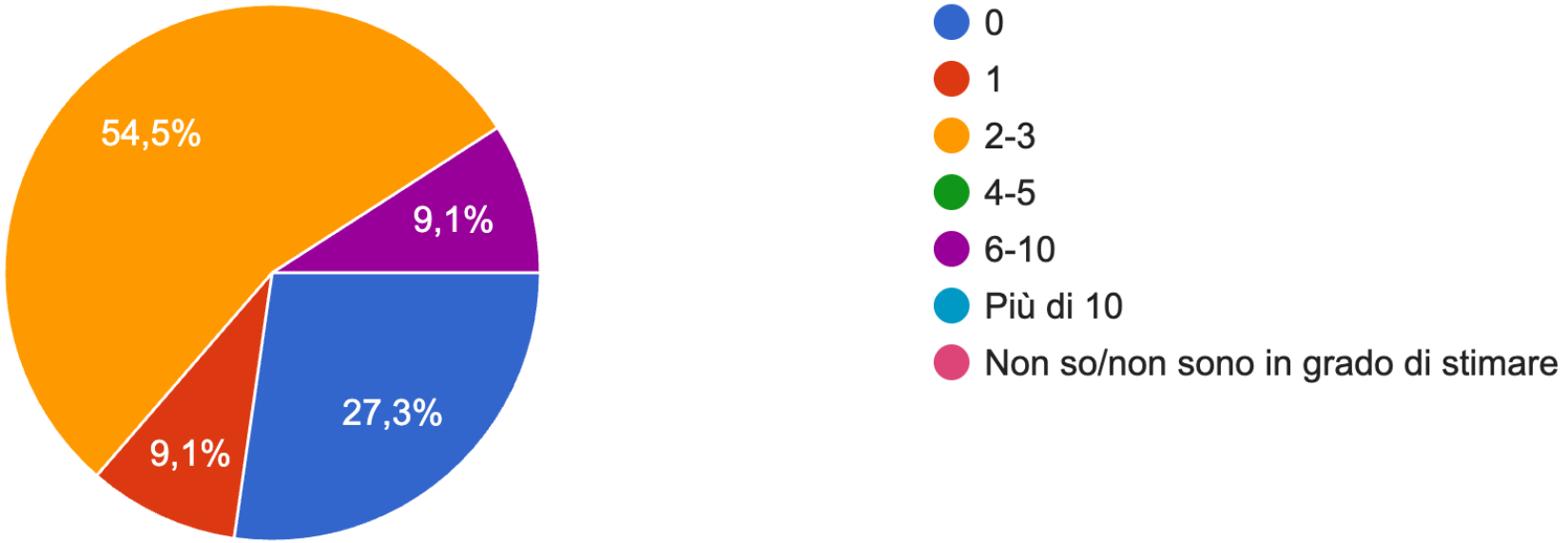
11 risposte



Esiti

3. Quante nuove collaborazioni sono nate negli ultimi 12 mesi senza essere state inizialmente cercate in modo attivo?

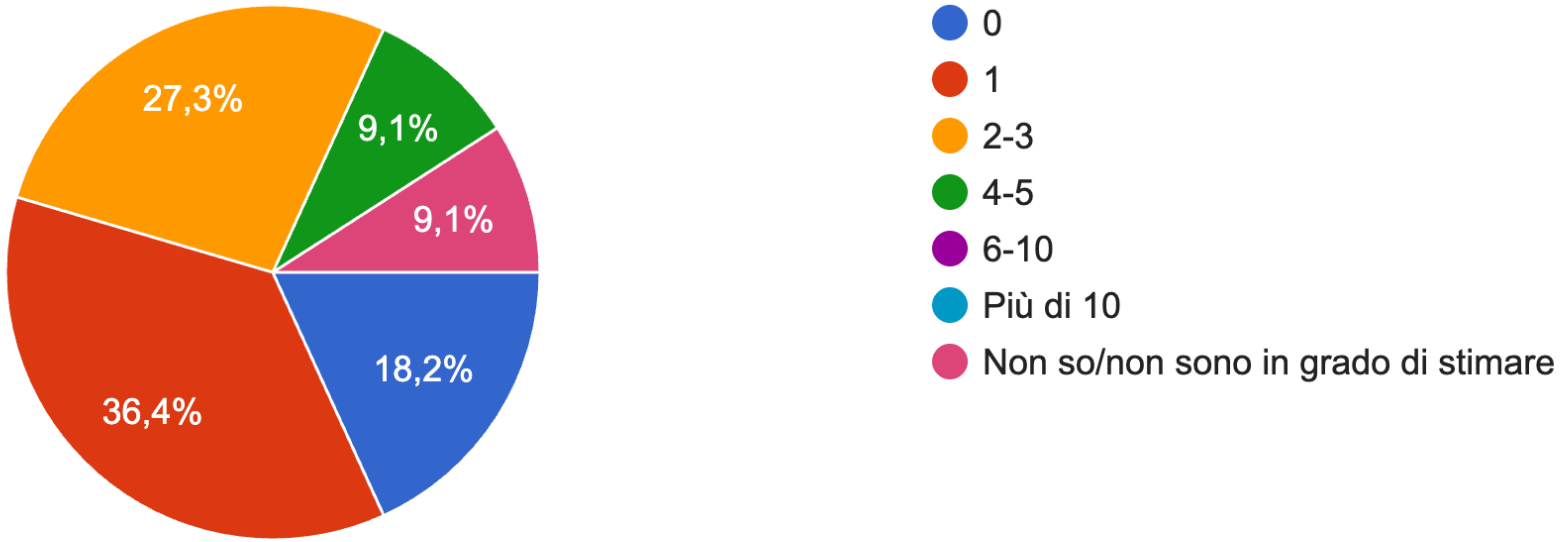
11 risposte



Esiti

4. Quanti rapporti collaborativi già esistenti si sono significativamente indeboliti o sono cessati negli ultimi 12 mesi?

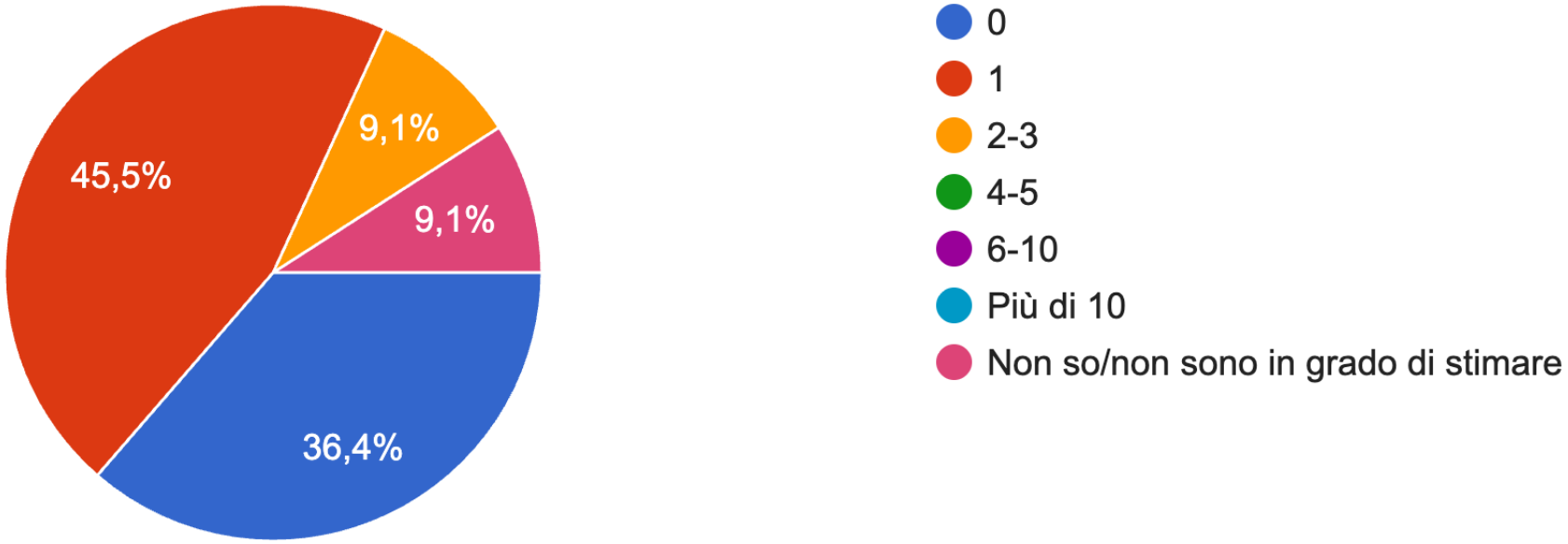
11 risposte



Esiti

5. Quanti rapporti inizialmente collaborativi sono diventati prevalentemente competitivi negli ultimi 12 mesi?

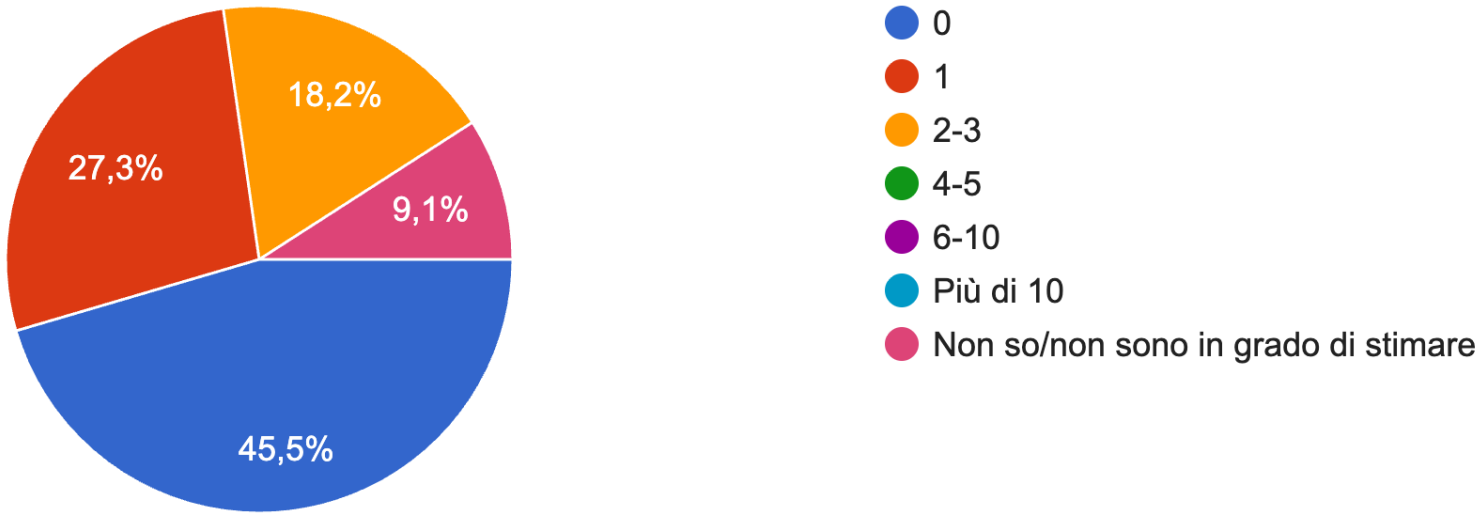
11 risposte



Esiti

6. Negli ultimi 12 mesi, vi è capitato che un rapporto inizialmente competitivo diventasse prevalentemente collaborativo?

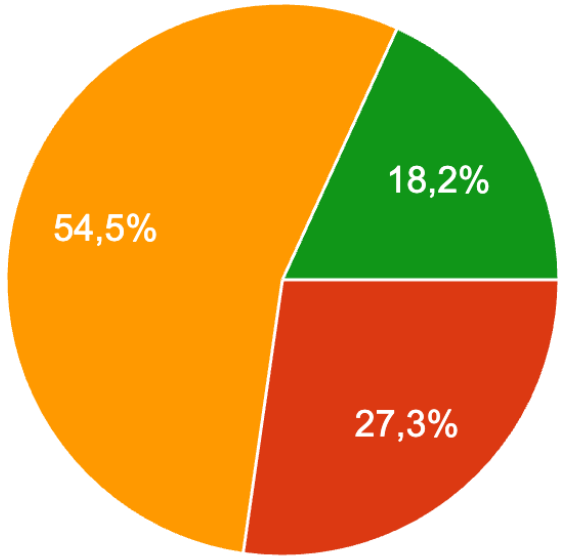
11 risposte



Esiti

7. Sulla base della vostra esperienza, quale delle due transizioni ritenete generalmente più facile?

11 risposte

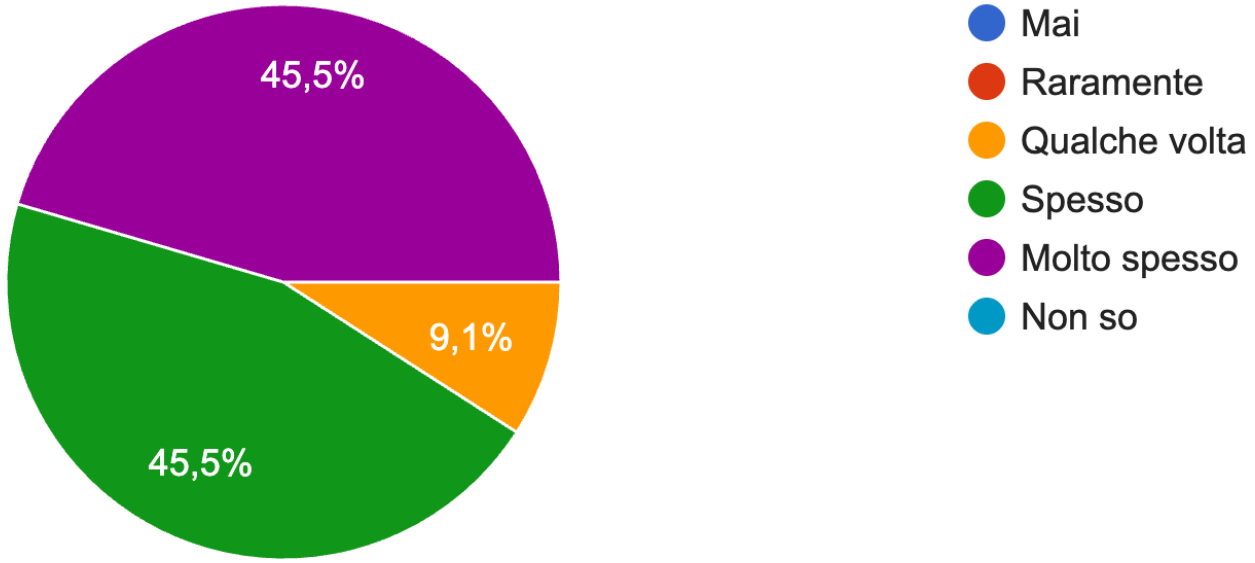


- Molto più facile passare dalla competizione alla cooperazione
- Abbastanza più facile passare dalla competizione alla cooperazione
- Le due transizioni sono ugualmente facili (o difficili)
- Abbastanza più facile passare dalla cooperazione alla competizione
- Molto più facile passare dalla coopera…
- Non so / Non ho esperienza sufficiente

Esiti

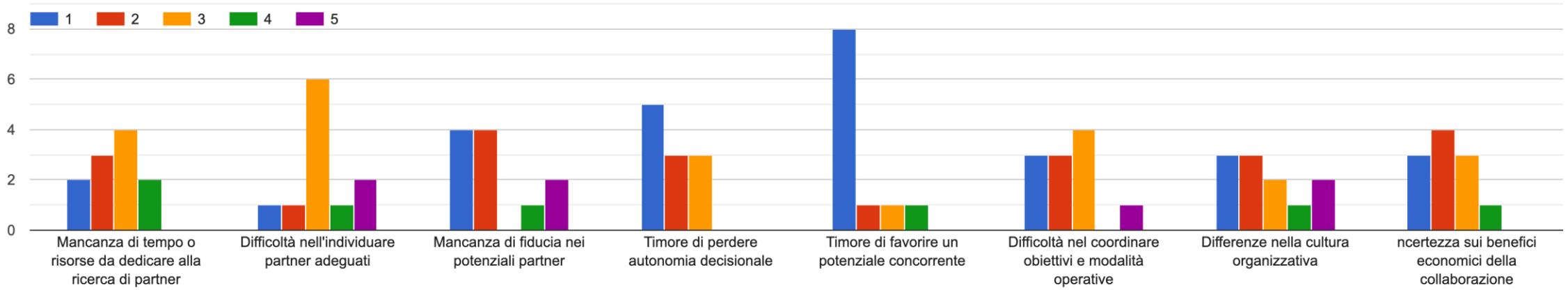
8. Quanto frequentemente valutate in modo consapevole se le relazioni con altri soggetti stiano evolvendo verso la collaborazione, la competizione o il conflitto?

11 risposte



Esiti

9. Quanto ciascuno dei seguenti fattori ostacola la vostra organizzazione nella ricerca attiva di nuove collaborazioni? Scala: 1 = Per nulla; 5 = Moltissimo.



Esiti

10. Senza fare nomi, indicate due tipi di attività normalmente in competizione tra loro per le quali sarebbe interessante immaginare una possibile forma di collaborazione

- Governo della città vs cittadini
- Recupero materie prime seconde, scarti produttivi tra venditori e acquirenti.
- Attività di formazione comune tra clienti/fornitori con obiettivi comuni
- B&b accoglienza turistica,
- Due elementi dello stesso team
- reti d'impresa e organizzazione di eventi/concerti
- Non mi viene in mente
- Sala con cucina
- Logistica, sicurezza
- Ricerca clienti, attribuzione mansioni
- Sala e cucina
- Collaborazioni tra imprese professionali e collaborazioni tra associazioni imprese che organizzano eventi culturali

Esercizio. Consideriamo uno o più casi di tipica **competizione** e vediamo dove/come/perché potrebbe nascere **collaborazione**

Possibili evoluzioni del conflitto

Mappa delle principali modalità di gestione del conflitto



Questa è una mappa spesso usata per illustrare le possibili traiettorie evolutive di dinamiche conflittuali. Competizione e cooperazione/collaborazione compaiono in un *continuum* assieme ad altri termini.

È una mappa da rivedere o da integrare, in base alle cose che ci siamo detti? [ricordando che nessuna mappa è il territorio e lo rappresenta in modo completo]

Elementi della nostra revisione, per tracciare altre ‘forze’, altri ‘fattori’ presenti sulla scena in cui collaborazione e competizione entrano in relazione.

TEMPO

LINGUAGGIO (comprendersi effettivamente)

IDENTITÀ / IDENTIFICAZIONE

CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI CONDIVISI (dichiarati, con attenzione agli obiettivi impliciti, non detti)

REGOLE CHIARE

RICONOSCIMENTO DEL MERITO

RICONOSCIMENTO (anche nella critica) / DISCONFERMA

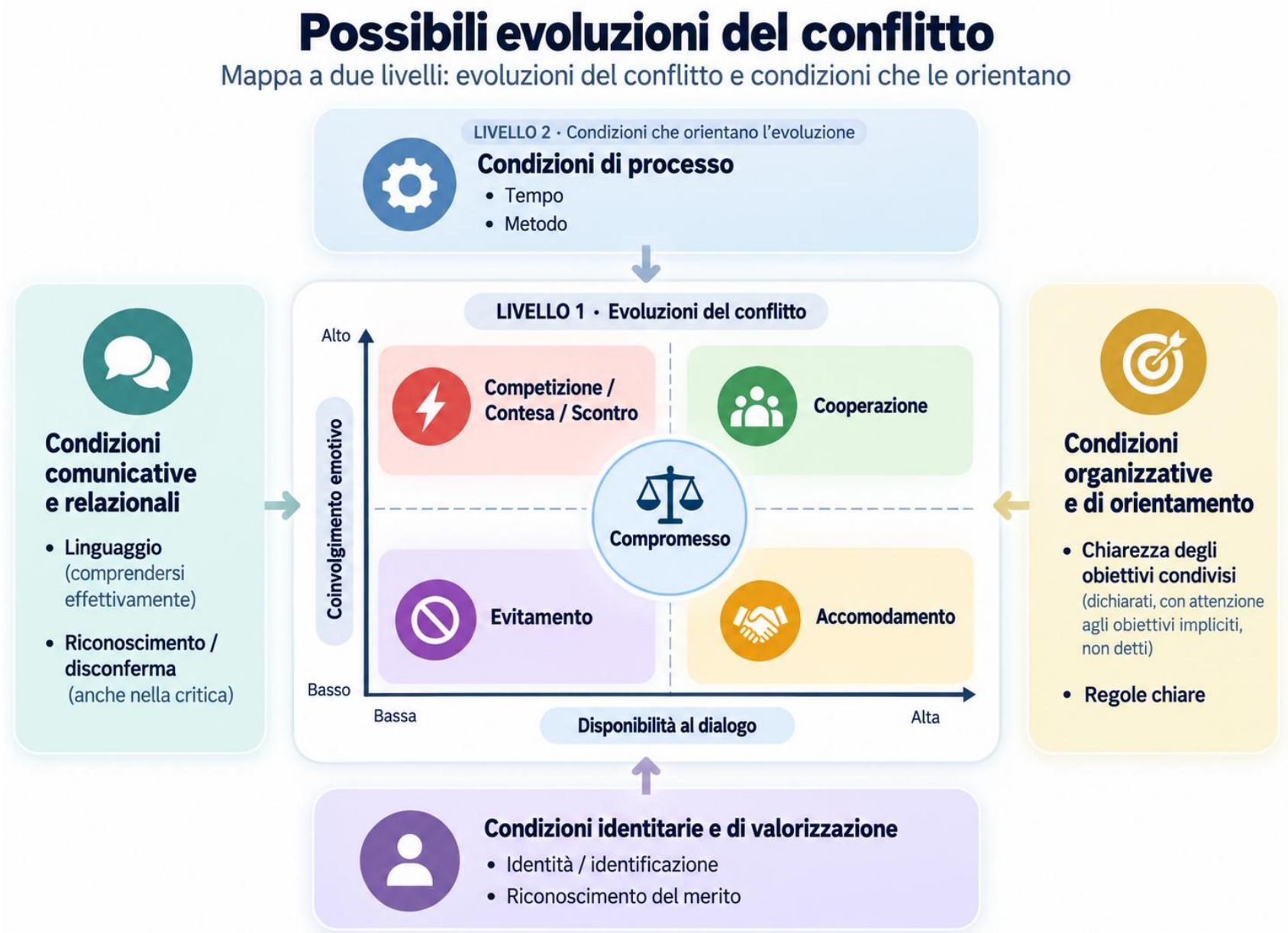
METODO

Nelle slide successive si tenta una migliore ‘messa in forma’ delle voci

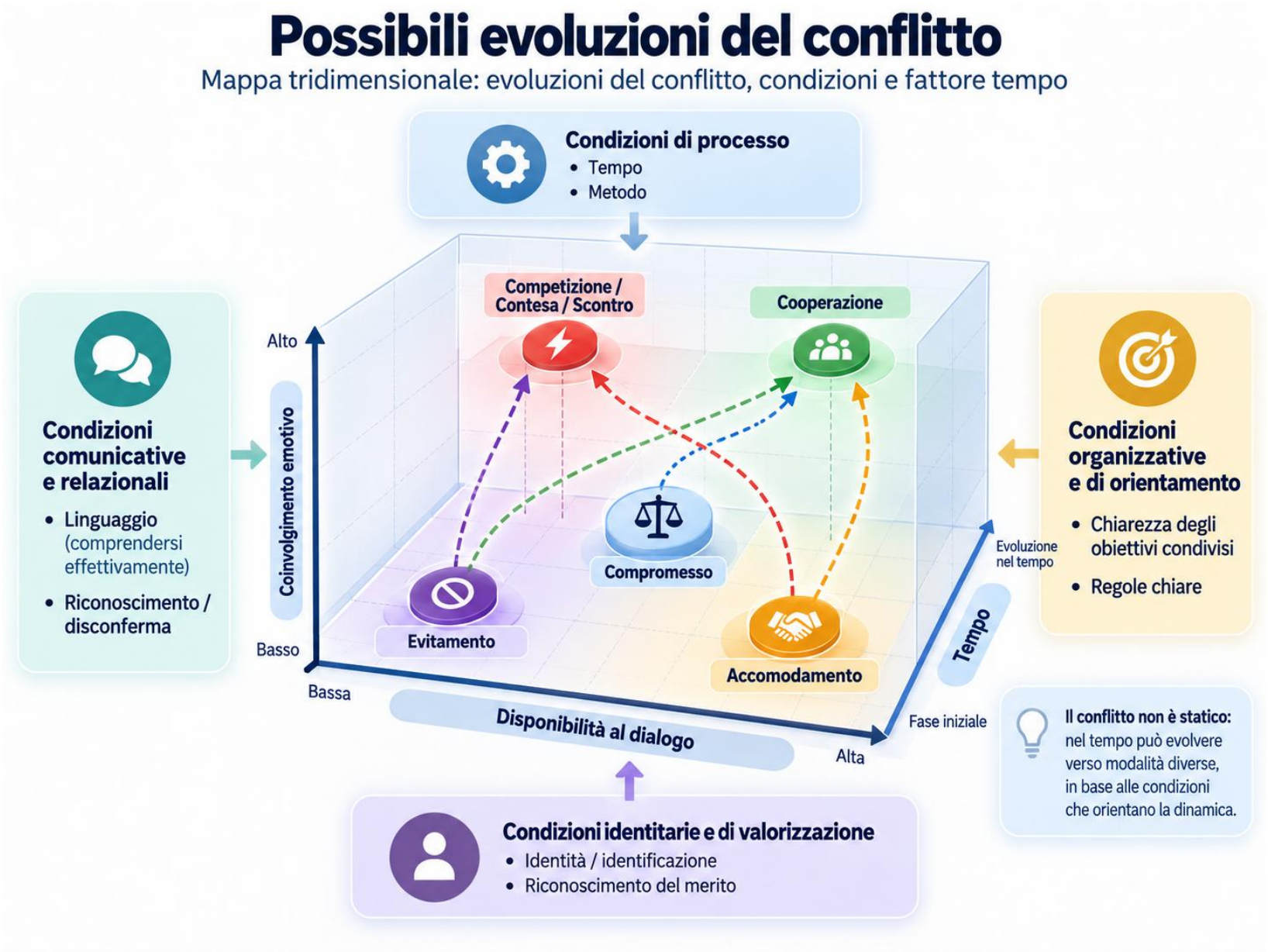
Elementi della nostra revisione, per tracciare altre ‘forze’, altri ‘fattori’ presenti sulla scena in cui collaborazione e competizione entrano in relazione.

Fattori su cui lavorare	Quando ostacolano	Quando facilitano
Tempo	Fretta, rinvio indefinito	Tempi adeguati al confronto
Linguaggio	Fraintendimenti	Comprensione effettiva
Identità	Contrapposizione tra appartenenze	Riconoscimento delle differenze
Obiettivi	Agende nascoste, ambiguità	Esplicitazione e condivisione
Regole	Arbitrarietà	Chiarezza e reciprocità
Merito	Svalutazione dei contributi	Valorizzazione equa
Riconoscimento	Disconferma della persona	Critica senza delegittimazione
Metodo	Improvvisazione, confusione	Percorso condiviso e verificabile

Mappa originale con integrazioni



Visualizzazione di uno spazio degli stati tridimensionale, con il tempo come terzo asse



I fattori che abbiamo individuato e singoli eventi con ‘massa’ critica possono deviare la traiettoria di una posizione e determinare il passaggio da uno stato dell’interazione all’altro (es. da evitamento a competizione, da compromesso a collaborazione ecc.). Ogni equilibrio raggiunto è contrassegnato da una certa instabilità nel tempo (anche perché le persone, le esigenze, i contesti ecc. cambiano)