



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE



Dipartimento di  
Scienze Politiche  
e Sociali

# Per la pace

## Percorsi nelle scienze politiche

a cura di  
Giulia Caccamo  
Giovanni Grandi  
Franca Menichetti  
Georg Meyr  
Moreno Zago



EUT

La promozione di una “cultura di pace” si sostanzia di pratiche sociali, politiche e diplomatiche e coinvolge sul piano della ricerca e della formazione le diverse discipline che si occupano delle scienze politiche. I conflitti, infatti – quali che siano le loro configurazioni e caratteristiche – evidenziano sempre questioni che, per essere affrontate con ampiezza e dovuta profondità, richiedono il coinvolgimento di molteplici campi del sapere.

Per celebrare i cinquant’anni dalla sua fondazione, il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell’Università degli Studi di Trieste, attraverso le voci del corpo di docenza e di ricerca afferente, propone una raccolta di scritti pensati per restituire, come in un caleidoscopio, la varietà dei percorsi “per la pace”. Dai diversi campi disciplinari emergono prospettive teoriche ed esperienze che, componendosi, creano un racconto corale dell’impegno scientifico e culturale del Dipartimento.



ISBN 978-88-5511-486-8  
Euro 18,00



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento di  
**Scienze Politiche  
e Sociali**

grafica e impaginazione  
Elena Tonzar

© copyright Edizioni Università di Trieste, Trieste 2024

Proprietà letteraria riservata.

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento totale e parziale di questa  
pubblicazione, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm,  
le fotocopie e altro) sono riservati per tutti i paesi.

ISBN 978-88-5511-486-8 (print)  
ISBN 978-88-5511-487-5 (online)

EUT - Edizioni Università di Trieste  
Via E. Weiss, 21 – 34128 Trieste  
[eut@units.it](mailto:eut@units.it)  
<http://eut.units.it>  
<https://www.facebook.com/EUTEdizioniUniversitaTrieste>

# **Per la pace**

**Percorsi nelle scienze politiche**

a cura di

**Giulia Caccamo**

**Giovanni Grandi**

**Franca Menichetti**

**Georg Meyr**

**Moreno Zago**

# Indice

- 9 Introduzione
- 12 Un ritratto di Johan Galtung, il mio maestro  
*Fabio Fossati*
- Scienze Politiche e Sociali**
- 32 Decostruire la violenza. Deradicalizzazione e risoluzione del conflitto nel Pakistan contemporaneo  
*Diego Abenante*
- 37 Giocare con la scienza per abitare la democrazia  
*Simone Araldi*
- 43 Il continente africano, tra instabilità politica e ricerca della pace  
*Federico Battera*
- 47 Il conflitto negli studi organizzativi: prospettive a confronto  
*Gabriele Blasutig, Sara Cervai*
- 52 Il patto Briand-Kellogg e la messa al bando della guerra  
*Giulia Caccamo*
- 56 L'attenzione ai territori. Prospettiva per un'Europa di pace  
*Giovanni Carrosio*
- 61 La parità di genere per una società più giusta  
*Elisabetta De Giorgi*
- 66 Scale territoriali senza conflitti di governo: armonizzare il *continuum* tra urbano e rurale  
*Lorenzo De Vidovich*
- 71 Somalia: da emblema dello Stato fallito a laboratorio per la gestione degli scenari di conflitto?  
*Federico Donelli*
- 75 "Amico-nemico" in politica. Il caso Israele-palestinese e l'utopia della "pace perpetua"  
*Giuseppe Ieraci*
- 81 La pace sbagliata: Versailles  
*Georg Meyr*

- 85 La *Warfare* intergenerazionale: tra mito e realtà  
*Francesco Miele*
- 90 Il sogno della pace genera mostri  
*Giuliana Parotto*
- 96 L'utopia della pace. Una riflessione attraverso Jean-Jacques Rousseau  
*Teresa Tonchia*
- 102 L'Unione Europea e l'obiettivo della pace  
*Alessia Vatta*
- 106 Passi di pace. Riflessioni sui cammini religiosi  
*Moreno Zago*
- 111 La polarizzazione affettiva e il ruolo della destra radicale populista  
*Mattia Zulianello*

### **Scienze Giuridiche**

- 118 La pace "positiva" nell'ottica del diritto costituzionale comparato: lo Stato interculturale nell'area andina  
*Serena Baladin*
- 123 Il mare conteso e la gestione sostenibile degli spazi marittimi transfrontalieri: il ruolo dei porti nella sicurezza energetica europea  
*Guido Befani*
- 129 L'atto politico come strumento di promozione della pace. Per una lettura costituzionalmente orientata della discrezionalità dei decisori  
*Giacomo Biasutti*
- 136 Garantire benessere per ridurre e prevenire dinamiche conflittuali: l'apporto della collaborazione tra pubblico e privato  
*Maria Vittoria Carobolante*
- 141 *Pacem emere licet?*  
*Andrea Crismani*
- 147 *Twin cities*: percorsi di integrazione e di pace nella cooperazione urbana transfrontaliera  
*Roberto Louvin*
- 152 Accoglienza e ospitalità: due aspetti della pace  
*Franca Menichetti*
- 155 Brevissime note sul diritto di asilo e la sua attuazione nell'ordinamento italiano  
*Davide Monego*
- 160 Guardare al futuro: intelligenza artificiale, sicurezza nazionale e la sfida di preservare la pace  
*Luca Pellizzoni*
- 165 Il nuovo approccio alla salute globale quale strumento di promozione della pace  
*Clara Silvano*
- 170 Cambiamento climatico antropogenico, deterioramento delle risorse naturali, mobilità umana. Uno sguardo di diritto pubblico comparato  
*Pasquale Viola*

### **Scienze Economiche e Statistiche**

- 178 Guerra e pace. Risorse, potere, economie  
*Daniele Andreozzi*
- 184 Metodi statistici per lo studio dei fenomeni sociali: la network analysis e l'analisi dei dati geopolitici  
*Domenico De Stefano, Amin Gino Fabbrucci Barbagli*
- 190 Economia della guerra e della pace  
*Marco Giansoldati*
- 196 Guerra (di attrito) e pace  
*Tullio Gregori*
- 201 Dimensione economica del Governo e Benessere  
*Luciano Mauro*
- 207 Le conseguenze economiche della Prima guerra mondiale: alcune considerazioni  
*Maurizio Stanic*
- 212 Pace in assenza di sostenibilità?  
*Jacopo Zotti*

### **Scienze Storiche, Filosofiche, Pedagogiche e Psicologiche**

- 218 *Si vis pacem para bellum*. Guerra e pace in prospettiva antropologica  
*Giovanni Grandi*
- 223 L'Europa e la frontiera Alto-adriatica: una nota sui percorsi di riconciliazione  
*Patrick Karlsen*
- 228 È difficile scrivere di pace  
*Cesare La Mantia*
- 232 L'impegno pacifista del movimento trockista internazionale  
*Gabriele Mastrolillo*
- 237 La cultura della pace come strumento di soft power nel contrasto Usa-Urss durante la Guerra Fredda  
*Pietro Neglie*
- 241 La geopolitica serve davvero a fare la guerra? Ripensare ruolo e funzione del pensiero geografico di fronte alle sfide del presente  
*Maurizio Scaini*

### **Scienze dell'Antichità, Filologico-Letterarie e Storico-Artistiche**

- 248 Language and literacy for peace: proposals for Italian secondary education  
*Elizabeth Swain*

# **Il conflitto negli studi organizzativi: prospettive a confronto**

Gabriele Blasutig<sup>1</sup>, Sara Cervai<sup>2</sup>

La concezione del conflitto nelle scienze sociali si è delineata, in particolare nel secolo scorso, attraverso il confronto tra due prospettive di fondo (Gallino 1993, 151). La prima prospettiva è quella “integrazionista”. Essa si colloca in un vasto ed eterogeneo campo di studi nel quale i sistemi sociali vengono analizzati in relazione alle condizioni che favoriscono il loro stato di equilibrio, stabilità e coesione. Dentro questa cornice, il conflitto rappresenta una forza dissociativa che risulta inevitabilmente patologica, se non viene tempestivamente compensata da forze e meccanismi integrativi. La seconda prospettiva è quella “conflittualista” che affonda le radici nel pensiero marxiano e, in ultimo, hegeliano. Essa considera il permanente antagonismo tra formazioni, gruppi e categorie sociali. Tale antagonismo è il portato di interessi materiali e visioni del mondo divergenti e contrapposti, in un quadro caratterizzato da uno strutturale sbilanciamento nella distribuzione delle risorse e del potere di disposizione sulle risorse stesse. Dati questi assunti, il focus analitico è indirizzato a tematizzare il conflitto come fenomeno permanente che esercita una forza di rottura dell’ordine e degli equilibri costituiti. In questo modo, e per questo motivo, il conflitto non è visto come uno stato patologico da

---

<sup>1</sup> Professore associato in Sociologia dei processi economici e del lavoro.

<sup>2</sup> Professoressa associata in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

reprimere, ma come un benefico motore di cambiamento (più o meno radicale), capace di imprimere spinte progressive ai sistemi sociali, di emancipazione per le categorie svantaggiate e, conseguentemente, di più elevati gradi di giustizia ed equità.

Rivisitando la storia del pensiero organizzativo (Bonazzi 2008) ci si può facilmente rendere conto di quanto anche questo campo di studi sia stato profondamente segnato dalle precedenti due prospettive. La declinazione organizzativa del conflitto riguarda quelle situazioni in cui distinte componenti dell'organizzazione percepiscono e/o rivendicano interessi e obiettivi di parte e, di conseguenza, si contendono o rivendicano risorse, prerogative nei processi decisionali e margini di *agency* (Hatch 2009, 318). A partire da questa comune concezione, la prospettiva integrazionista e quella conflittualista si sono tradotte in indirizzi chiaramente distinguibili.

La prospettiva integrazionista riguarda e connota le scienze del management fin dai primordi, da quando Frederick Taylor, all'inizio del secolo scorso, propose i suoi celeberrimi principi dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro. La sua opera, con obiettivi pratici prima che scientifici, nasceva dalla necessità di mettere mano a situazioni caratterizzate da elevati e diffusi livelli di conflittualità nei contesti organizzativi risultanti dalla seconda rivoluzione industriale, conflittualità che coinvolgeva, in un modo o nell'altro, tutte le componenti: i vertici aziendali, il management intermedio e le maestranze. Il modello proposto da Taylor si presenta «come una costruzione organica e capillare volta ad affermare il primato assoluto dell'organizzazione d'impresa su ogni componente sociale che vi lavora» (Bonazzi 2008, 51). I principi, i metodi e gli strumenti di governo dell'organizzazione, poiché discendono da una ricerca, quasi ossessiva, della One Best Way, applicando un rigoroso metodo di misurazione, possiedono una «intrinseca autorità» che le fa apparire oggettive «soluzioni neutrali, *superiori agli interessi delle parti (ibidem)*.

Questo “marchio di fabbrica” della tradizione managerialista si riassume nell'idea dell'organizzazione come *sistema razionale* (Scott 1994, 53), ovvero come un insieme di parti distinte e specializzate che vengono integrate e coordinate per raggiungere determinati fini, dove l'ordine, il controllo e la disciplina costituiscono dei principi e dei valori fondativi. Il conflitto, pertanto, deve restare fuori dall'organizzazione, riguardando, eventualmente, altri contesti e altri livelli. Quando e se si presenta, è un segno di disordine, di cattivo funzionamento. In altre parole, è sinonimo di disorganizzazione.

In questo senso, esso costituisce un'anomalia rispetto al regolare e armonico funzionamento del sistema. Si tratta, quindi, di una patologia che va rilevata ed eradicata tempestivamente, modificando, aggiustando, adeguando e ritirando, in corso d'opera, la macchina organizzativa.

Seppure nel tempo le scienze del management si siano diramate lungo molteplici direttrici, con modelli più sofisticati rispetto a quelli iniziali, a ben guardare, sono ancora oggi riconoscibili tracce profonde di tale atteggiamento verso il conflitto. Si pensi ad esempio, alle indicazioni sulle tecniche di gestione dei conflitti mirate al loro contenimento entro livelli che siano "produttivi" (Jones 2012, cap. 14). O si pensi a come il ricco filone di studi sulla cultura organizzativa abbia dato luogo, in termini applicativi, a pratiche manipolatorie indirizzate agli aspetti simbolici (Kunda 2000), pratiche che riecheggiano il concetto gramsciano di "egemonia" o quello foucaultiano di "biopotere" (Hatch 2009, par. 8.2), per costruire delle culture organizzative "forti", capaci di soffocare sul nascere posizioni e visioni alternative al modello dominante. Infine, si consideri i modelli gestionali contemporanei, vieppiù orientati verso assetti organizzativi reticolari e decentrati, basati anche su soluzioni spinte di disarticolazione organizzativa, esternalizzazione e delocalizzazione (Catino 2012, 256s) e su sistemi gestionali che fanno fortemente leva sugli strumenti digitali (Plesner e Husted 2022). Tali pratiche, di fatto, producono una crescente subordinazione, individualizzazione e precarizzazione del lavoro, oltre che una crescente competitività tra lavoratori. Ciò costituisce un chiaro fattore di depotenziamento delle basi sociali che hanno alimentato tradizionalmente le azioni collettive nei conflitti industriali (Baglioni 1966).

Anche la seconda prospettiva, quella conflittualista, ha lasciato considerevoli tracce nella storia del pensiero organizzativo. La spinta iniziale è stata data dalla reazione al taylorismo e alle condizioni di sfruttamento, afflizione, alienazione e dequalificazione del lavoro, in particolare quello operaio (Bonazzi 2008). Sono state soprattutto la psicologia del lavoro e la sociologia del lavoro a raccogliere queste istanze e a tematizzarle, sfidando le prospettive manageriali dominanti, in relazione alle insopprimibili esigenze di emancipazione e qualificazione del lavoro, di valorizzazione dell'*agency* umana, ma anche alle esigenze di azione collettiva per la tutela dei gruppi più deboli dell'organizzazione. I successivi studi nel corso del '900 hanno evidenziato ulteriori espressioni del conflitto nelle organizzazioni, anche con accezioni diverse e più sottili rispetto a quelle classiche. Ad esempio, l'ineludibile

contrasto tra componenti tecniche e componenti sociali (Fox 1995) che spaziano dagli studi dei sistemi socio-tecnici al sociomaterialismo (Carlile *et al.*, 2013), proponendo un'analisi sistemica delle interazioni tra le due componenti, oggi di estrema attualità nel considerare l'impatto dell'IA nelle organizzazioni. Oppure, i conflitti e giochi di potere tra gli attori organizzativi nell'applicazione delle regole burocratiche (Crozier 1969; Goulander 1970) e tra le coalizioni di interesse nei processi decisionali (Cyret e March 1970). Anche gli studi indirizzati all'analisi della dimensione simbolica nelle organizzazioni hanno sottolineato la presenza di culture organizzative differenziate e, non di rado, frammentate e contrapposte (Martin 2002) così come nella teoria del sensemaking (Weick 1995) la cultura diventa soggettiva, creata e vissuta attraverso processi di interpretazione e costruzione di significati condivisi all'interno di momenti di socializzazione che possono essere guidati ma non comandati dall'esterno (Depolo, 1998). Analogamente, filoni di ricerca molto recenti fanno riferimento a logiche, attori e domande molteplici e concorrenti che le organizzazioni non sono in grado di integrare, risolvere o bilanciare una volta per tutte, ma solo gestire evolutivamente, attraverso soluzioni "ibride", parziali, contingenti e adattive (Berti *et al.* 2021, Von der Heydte 2019).

Tutte queste variegate letture hanno un comune denominatore: l'idea dell'organizzazione come una *formazione sociale*, da intendere come il «fluire di processi di avvicinamento e distanziamento interpersonale, di associazione e dissociazione che rappresentano l'elemento costitutivo della vita sociale» (Gallino 1993, 308). Tale concezione rimanda pertanto alla instabilità, contingenza e reversibilità dei vincoli associativi. L'organizzazione è un costrutto intersoggettivo in cui si incrociano costantemente dinamiche di cooperazione, competizione e conflitto. In questa arena gli attori cercano di allargare i propri gradi di libertà, di rivendicare la propria soggettività, ispirati anche da criteri di giustizia ed equità. Il conflitto diventa così una dimensione immanente dei sistemi organizzativi, una loro proprietà costitutiva. Ne possono certamente derivare tensioni e problemi, ma anche occasioni di miglioramento, crescita e ripartenza. Laddove la repressione del conflitto, nella vana ricerca di una stabilità, non può essere scambiata per pace.

## Riferimenti bibliografici

- Baglioni G. (1966), *Il conflitto industriale e l'azione del sindacato*, il Mulino, Bologna.
- Berti M., Simpson A., Cunha M.P., Clegg S.R. (2021), *Elgar Introduction to Organizational Paradox Theory*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Bonazzi G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Torino.
- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., & Tsoukas, H. (eds). (2013). *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies*, OUP, Oxford.
- Catino M. (2012), *Capire le organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Crozier M. (1969), *Il fenomeno burocratico*, Etas Compass, Milano.
- Cyret R., March J. (1970), *Teoria del comportamento dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Depolo M., (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Fox W.M (1995), "Sociotechnical System Principles and Guidelines: Past and Present", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), pp. 91-105.
- Gallino L. (1993), *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino.
- Gouldner A.G. (1970), *Modelli di burocrazia aziendale*, Etas Compass, Milano.
- Hatch M.J (2009), *Teoria dell'organizzazione*, il Mulino, Bologna.
- Jones G. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano.
- Kunda G. (2000), *Ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Martin J. (2002), *Organizational Culture. Mapping the terrain*, Sage, Thousand Oaks.
- Plesner U., Husted E. (2022), *L'organizzazione digitale*, il Mulino, Bologna.
- Scott W.R. (1994), *Le organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Von der Heydte L. (2019), *Challenges Resulting from Multiple Institutional Logics in Hybrid Organizations*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.