

# Tattiche di influenza nelle organizzazioni: uno studio su dirigenti italiani

di Chiara Berti, Davide Morresi, Loris Costantini

## 1. *Introduzione*

I processi economici e finanziari sono sempre più pervasivi fino a diventare uno degli argomenti maggiormente trattati nei vari organi di informazione. In special modo il dibattito si è concentrato sui problemi del mercato del lavoro, sempre più globale e caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, politici e socio-economici. Le organizzazioni debbono gestire quotidianamente situazioni critiche nelle quali la capacità di prendere decisioni giuste e in tempi rapidi costituisce un aspetto cruciale per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Tutto questo ha prodotto una crescente attenzione al contesto sia interno che esterno all'organizzazione e, in particolare, alle dinamiche decisionali connesse alla soluzione dei problemi.

In passato, le ricerche sul processo decisionale erano focalizzate quasi esclusivamente sulle decisioni del leader e sulle dinamiche di accettazione di esse da parte dei subordinati, questo a riprova della struttura statica e piramidale delle organizzazioni.

Oggi, per poter fronteggiare le continue variazioni del mercato globale e per poter cogliere i continui feed-back provenienti da tutte le componenti del processo produttivo e di mercato, molte organizzazioni si sono riorganizzate sulla base di un organigramma meno piramidale e i dirigenti devono essere in grado di lavorare in gruppo e di prendere decisioni condivise.

Tale matrice può essere applicata alla maggior parte delle organizzazioni che operano sui mercati economici e sta di fatto soppiantando i modelli burocratici di organizzazione, tanto che cambiamenti strutturali sono auspicati e progettati anche nei settori pubblici, generalmente restii ai cambiamenti. È a partire da queste considerazioni che la ricerca si è gradualmente spostata dallo studio dell'influenza del leader sui subordinati a quello delle reciproche influenze.

Rodler e Kirchler (2002) hanno proposto una tassonomia delle tatti-

*Presentato dall'Istituto di Psicologia.*

che di influenza nelle organizzazioni ed hanno costruito uno strumento per la loro misurazione adattando al contesto delle organizzazioni lavorative un questionario utilizzato già per lo studio delle tattiche di influenza nelle coppie di coniugi. Attraverso una serie di studi sui processi decisionali nelle coppie di coniugi, Kirchler (1989 e 1990; Zani e Kirchler, 1993; Kirchler e Berti, 1996) ha individuato e classificato una serie di tattiche alle quali un coniuge può ricorrere per cercare di convincere il partner e comunque perseguire il proprio obiettivo nelle decisioni comuni. È stato osservato che nelle decisioni di coppia i partner utilizzano strategie di influenza diverse in relazione alle seguenti variabili:

- il tipo di conflitto in atto (sulla probabilità, sui valori o sulla distribuzione);
- il genere dell'agente di influenza (maschio o femmina);
- le caratteristiche della relazione (la felicità relazionale, la struttura di dominanza e la durata della relazione).

La presente ricerca è stata preceduta da studi pilota condotti nel 2001 in Austria ed in Italia (Catozzi, 2001; Ciaboco, 2001; Eggenhofer, 2001) per analizzare le tattiche di influenza nelle organizzazioni lavorative. Negli studi pilota si è cercato di capire quali comportamenti vengono attuati da un individuo per raggiungere i propri obiettivi in situazioni conflittuali che richiedono una decisione comune e condivisa. Nella ricerca che verrà presentata, la strutturazione dei contenuti, lo strumento utilizzato e l'elaborazione delle ipotesi sperimentali, sono stati elaborati sulla base dei risultati ottenuti dai due studi pilota.

## 2. *Obiettivi della ricerca*

Questa ricerca analizza le tattiche di influenza utilizzate nei processi decisionali a livello dirigenziale in relazione al tipo di conflitto decisionale. Un ulteriore obiettivo è la validazione di uno strumento per la misurazione delle tattiche di influenza.

## 3. *Metodo*

### 3.1 Il campione

È stato somministrato un questionario a persone che hanno responsabilità decisionali in collaborazione con uno o più colleghi in contesti organizzativi. Il campione è composto da 214 dirigenti di Marche ed Emilia-Romagna, provenienti dalle province di Modena (15%), Rimini (35%), Pesaro-Urbino e Ancona (24,8%), Macerata e Ascoli Piceno

(25,2%). L'età dei partecipanti varia dai 21 ai 65 anni con una media di 38,88. C'è una netta prevalenza di presenze maschili rispetto a quelle femminili (il 64,8% contro il 35,2%) e questo riflette il fatto che le posizioni dirigenziali sono occupate in misura maggiore da uomini. Il 26,3% dei dirigenti del campione possiede una laurea, il 57,7% ha il diploma di scuola media superiore, il restante 16% ha il diploma di scuola media inferiore. Il 69,7% del campione è sposato o convivente. Nel 59,9% dei casi i partecipanti hanno dichiarato di essersi trovati in una situazione simile a quella descritta nel questionario.

### 3.2 Lo strumento e la procedura

È stato utilizzato il questionario messo a punto da Rodler e Kirchler (2002) sulla base di due studi pilota effettuati in Italia e in Austria. Questi studi pilota sono stati effettuati con il questionario utilizzato per studiare le tattiche di influenza delle coppie di coniugi nelle decisioni di natura economica (Zani e Kirchler, 1993; Kirchler e Berti, 1996) e adattato da Rodler e Kirchler (2002) per il contesto delle organizzazioni lavorative. Da questi studi pilota non erano emerse differenze tra le tattiche usate nei tre tipi di conflitto decisionale, al contrario di quello che era stato osservato studiando le tattiche di influenza nelle coppie. Per spiegare questo risultato, si è ipotizzato che, al momento di rispondere, i partecipanti non abbiano prestato particolare attenzione al tipo di conflitto decisionale e che questo sia dipeso da una scarsa salienza della descrizione; per questo motivo al fine di aiutare i rispondenti ad ancorarsi alla tipologia di conflitto presentata, nel questionario usato in questa ricerca la presentazione della situazione conflittuale è seguita da una breve descrizione del tipo di conflitto con lo scopo di rendere questo più evidente. Questa breve descrizione è stata inserita anche prima degli items relativi alle tattiche. In questo modo si è cercato di raggiungere una migliore operazionalizzazione del conflitto.

Il questionario è composto da un episodio introduttivo, che descrive una situazione conflittuale nella quale deve essere presa una decisione, e da 48 frasi inerenti tattiche di influenza. Al partecipante viene chiesto di immedesimarsi il più possibile nella situazione descritta e di indicare in che modo cercherebbe di convincere il collega ad accettare le proprie opinioni.

L'episodio conflittuale è formato da due parti: la prima è identica per le tre versioni del questionario e descrive una ipotetica situazione lavorativa nella quale un dirigente deve prendere una decisione insieme a un collega; la seconda parte descrive il conflitto tra i due colleghi ed è diversa, in relazione al tipo di conflitto decisionale.

Nel conflitto sulle probabilità si evidenzia l'esistenza di uno scopo

Tab. 1. *Tattiche di influenza nelle organizzazioni*

<i>Tattica</i>	<i>Definizioni</i>
Emozioni positive	Manipolazione, lusinghe, comportamento seduttivo
Emozioni negative	Minacciare, agire cinicamente, rendere ridicolo l'altro
Debolezza	Comportarsi in modo compassionevole e commovente
Aggressività	Porre costrizioni, aggredire, danneggiare
Ricompense	Offrire servizi e altre risorse
Punizioni	Rifiutare favori ed assistenza
Insistere	Discutere fino a far cedere l'altro
Prendere tempo	Rinunciare momentaneamente per ritentare in momenti più favorevoli
Informazione aperta	Parlare apertamente dei propri interessi, esprimere le proprie intenzioni
Informazione distorta	Mentire, presentare informazioni sbagliate
Coalizione indiretta	Riportare giudizi di altri colleghi ed esperti che la pensano nello stesso modo
Coalizione diretta	Parlare in presenza di altri
Scelta autonoma	Agire senza il consenso dell'altro
Scambio	Offrire uno scambio, ricordare favori passati
Negoziazione integrativa	Ricerare una soluzione ottimale per entrambi
Argomentazione logica	Parlare in modo neutrale sulle alternative possibili

comune. I due decisori sono in accordo sugli obiettivi, ma non su come raggiungerli.

Nel conflitto sui valori, invece, c'è un accordo sulla qualità delle alternative presentate, ma non sui valori posti in questione (innovazione o tradizione).

Infine, nel conflitto sulla distribuzione uno dei due decisori ritiene che l'alternativa proposta dall'altro non procuri dei benefici uniformi, ma privilegi principalmente solamente uno dei due.

L'elenco di items relativi alle tattiche di influenza inizia nella seconda pagina, subito dopo la focalizzazione del conflitto, e continua nella terza e nella quarta pagina.

I 48 items presentano azioni individuali volte ad ottenere decisioni comuni e i partecipanti devono esprimere il proprio grado di accordo su una scala da 1 (completamente falso) a 7 (completamente vero). Il questionario è strutturato in modo da misurare 16 tattiche di influenza. Ogni tattica viene descritta da tre items. Nella tabella 1 vengono presentate le tattiche.

Il questionario è stato distribuito nel periodo compreso tra Febbraio e Luglio del 2002. I partecipanti sono stati scelti a caso in aziende sia pubbliche che private. Prima della compilazione, il partecipante veniva informato degli scopi e dei committenti della ricerca e dell'assoluta riservatezza dei dati forniti. Quasi tutti gli interpellati hanno accettato di collaborare. Il luogo di somministrazione è stato quasi sempre il contesto lavorativo del partecipante. In totale sono stati compilati 214 questionari. Tra questi, 82 contengono nella situazione descritta il conflitto di probabilità, 62 il conflitto di valore e 70 il conflitto sulla distribuzione di risorse. La compilazione del questionario ha richiesto in media 15-20 minuti.

#### 4. Risultati

##### 4.1 Analisi della varianza

Il primo passo è stato quello di ridurre i 48 items alle 16 tattiche di influenza. Ciascuna di esse costituisce una variabile che aggrega i 3 items che esprimono, in modo diverso, la medesima tattica. In questo modo è stata prodotta, per ogni soggetto, una media su ogni tattica. Le analisi sono state effettuate sulle 16 tattiche.

Per ciascuna delle nuove variabili è stata calcolata l'alfa di Cronbach (indice di correlazione tra i tre items che concorrono alla definizione della tattica). La tabella 2 riporta i valori dell'alfa di Cronbach per ciascuna delle 16 tattiche. I valori dell'alfa di Cronbach hanno dimostrato che c'è un'elevata correlazione tra gli items per ogni tattica e che quindi il questionario può essere considerato un valido strumento.

La tabella 3 mostra le medie del grado di accordo su ciascuna delle 16 tattiche di influenza. Le tattiche sono elencate in ordine decrescente, dalla più utilizzata alla meno utilizzata. Come si nota, il grado di accordo varia considerevolmente tra le 16 tattiche considerate. Le più scelte sono state l'argomentazione logica, la negoziazione integrativa, l'informazione aperta, la coalizione indiretta e il prendere tempo. Al contrario, le meno scelte sono state la debolezza, le emozioni negative, le punizioni e le ricompense. Questi risultati potrebbero essere un effetto della desiderabilità sociale: i soggetti potrebbero avere dichiarato di utilizzare in misura maggiore l'uso di tattiche 'buone' rispetto a quelle 'prepotenti' ed 'egoistiche'.

L'analisi della varianza sulle sedici tattiche come variabili dipendenti e il tipo di conflitto come variabile indipendente ha mostrato che non ci sono differenze significative tra il grado di accordo per ciascuna tattica in relazione al tipo di conflitto ( $F(32,350) = 1,03; ns$ ).

Considerando come variabile indipendente il genere, i risultati indica-

Tab. 2. *Alfa di Cronbach per gli items delle sedici tattiche*

<i>Tattica</i>	<i>Alfa</i>
Argomentazione logica	0,63
Negoziazione integrativa	0,68
Informazione aperta	0,53
Coalizione indiretta	0,64
Prendere tempo	0,81
Coalizione diretta	0,83
Insistere	0,74
Informazione distorta	0,82
Aggressività	0,66
Scambio	0,80
Scelta autonoma	0,79
Emozioni positive	0,76
Ricompense	0,79
Punizioni	0,82
Emozioni negative	0,68
Debolezza	0,66

Tab. 3. *Tattiche di influenza (medie)*

<i>Tattica</i>	<i>Medie</i>
Argomentazione logica	6,08
Negoziazione integrativa	5,70
Informazione aperta	5,35
Coalizione indiretta	4,96
Prendere tempo	4,04
Coalizione diretta	3,99
Insistere	3,54
Informazione distorta	2,93
Aggressività	2,88
Scambio	2,80
Scelta autonoma	2,76
Emozioni positive	2,52
Ricompense	2,49
Punizioni	2,46
Emozioni negative	2,20
Debolezza	1,91

no che non ci sono differenze significative ( $F(16,174) = 1,28$ ; ns) tranne che per una tattica: prendere tempo ( $F(1,208) = 4,148$ ;  $p < .05$ ). Confrontando le medie si nota che sono le donne ad utilizzare maggiormente questa tattica (media = 4,33 per le femmine; media = 3,88 per i maschi).

Se si considera il livello di istruzione come variabile indipendente, sembrerebbe che i laureati usino in misura minore tattiche quali la scelta

autonoma, le ricompense e le punizioni ( $p < .05$ ), rispetto a chi possiede un diploma di scuola media inferiore o superiore.

#### 4.2 Analisi fattoriale

È stata effettuata un'analisi fattoriale con rotazione varimax sulle sedici tattiche misurate dal questionario. Sono stati estratti tre fattori (tabella 4) che spiegano complessivamente il 60,69% della varianza totale.

Il primo fattore estratto che spiega il 24,53% della varianza totale e che è stato chiamato 'aggressione ed egoismo', è saturato dalle seguenti tattiche: aggressività, insistere, scelta autonoma, punizioni, informazione distorta e emozioni negative. Questo fattore esprime il ricorso a comportamenti prepotenti e volti ad annientare le opinioni dell'altro e all'uso di modalità poco altruistiche e negative, come ad esempio ricorrere a punizioni, alla distorsione delle informazioni o ad ignorare l'altro e scegliere per proprio conto.

Il secondo fattore estratto spiega il 24,12% della varianza totale ed è stato denominato 'debolezza'. Esso comprende le tattiche: debolezza, emozioni positive, ricompense, coalizione diretta, scambio e prendere tempo. Questo fattore riguarda quei comportamenti di influenza che cercano di portare l'altro ad accettare le proprie opinioni attraverso uno scambio di piaceri o con l'aiuto di altri. L'individuo che ricorre a queste tattiche cerca di trovare il momento giusto per proporre le sue idee e si dimostra debole sperando che l'altro comprenda le sue ragioni e accetti la sua proposta.

Il terzo fattore estratto spiega il 12,04% della varianza totale ed è stato chiamato 'negoziare una soluzione comune'. Esso è saturato dalle seguenti tattiche: argomentazione logica, informazione aperta, negoziazione integrativa, coalizione diretta. Questo fattore si riferisce a comportamenti considerati leali e rispettosi dell'altro. Infatti comprende tattiche fondate sulla ricerca di una soluzione che integri le proprie opinioni e quelle dell'altro. Le informazioni vengono comunicate sinceramente e tutti gli aspetti della situazione sono valutati oggettivamente con lo scopo di scegliere l'alternativa che ha la maggiore probabilità di raggiungere gli obiettivi.

Le quattro tattiche più utilizzate, vale a dire l'argomentazione logica, la negoziazione integrativa, l'informazione aperta e la coalizione indiretta sono proprio le tattiche che saturano il terzo fattore. In altre parole, il terzo fattore raggruppa le tattiche scelte con maggior frequenza.

#### 5. Conclusioni

Questa ricerca ha cercato di affrontare il tema delle tattiche di influenza che vengono utilizzate nelle organizzazioni lavorative al fine di convincere un altro delle proprie opinioni in situazioni di conflitto deci-

Tab. 4. *Analisi fattoriale sulle tattiche di influenza*

1° Fattore 'aggressione ed egoismo' (varianza spiegata = 24,53%) (factor loading e medie nel campione totale)

<i>Tattica</i>	<i>Factor loading</i>	<i>Medie</i>
Aggressività	.867	2,88
Insistere	.765	3,54
Scelta autonoma	.755	2,76
Punizioni	.611	2,46
Informazione distorta	.562	2,93
Emozioni negative	.560	2,20

2° Fattore 'debolezza' (varianza spiegata = 24,12%) (factor loading e medie nel campione totale)

<i>Tattica</i>	<i>Factor loading</i>	<i>Medie</i>
Debolezza	.811	1,91
Emozioni positive	.760	2,52
Ricompense	.749	2,49
Coalizione diretta	.622	3,99
Scambio	.594	2,80
Prendere tempo	.581	4,04

3° Fattore 'negoziare una soluzione comune' (varianza spiegata = 12,04%) (factor loading e medie nel campione totale)

<i>Tattica</i>	<i>Factor loading</i>	<i>Medie</i>
Argomentazione logica	.754	6,08
Informazione aperta	.640	5,35
Negoziiazione integrativa	.597	5,70
Coalizione indiretta	.540	4,96

sionale. I risultati hanno mostrato quali siano le strategie che vengono maggiormente attuate, confermando ricerche precedenti e mettendo in evidenza alcune differenze rispetto alle decisioni prese nella vita di coppia. I risultati mostrano che l'argomentazione logica, la negoziazione integrativa, l'informazione aperta, la coalizione indiretta e il prendere tempo, sono le tattiche che i partecipanti dichiarano di utilizzare con maggiore frequenza. Quelle meno utilizzate sarebbero invece la debolezza, le emozioni negative, le punizioni e le ricompense. Per quanto riguarda la scelta delle tattiche, questi risultati confermano quelli degli studi pilota del 2001 e sono in linea con i risultati nella ricerca sull'uso delle strategie di

influenza nelle decisioni di coppia di Zani e Kirchler (1993). Nelle coppie però la scelta delle tattiche varia a seconda che la situazione presenti un conflitto di probabilità, di valore o di distribuzione di risorse. Nelle organizzazioni, invece, sembrerebbe che chi si trova a dover prendere decisioni comuni in condizioni conflittuali non modifichi la sua strategia in relazione al tipo di conflitto. Si tratta di un aspetto da approfondire attraverso ricerche future; il fatto che non si sono trovati nessi tra l'uso delle tattiche e le tipologie di conflitto, significa veramente che i dirigenti utilizzano tali tattiche a prescindere dalla situazione da affrontare? È un risultato che riflette gli effettivi comportamenti agiti nelle organizzazioni o è dovuto a una insufficiente operazionalizzazione della situazione conflittuale? E inoltre, quanto può aver influito la desiderabilità sociale nelle risposte dei partecipanti?

### Bibliografia

- M. Catozzi, *Tattiche di influenza nelle organizzazioni: Uno studio pilota su dirigenti italiani e austriaci*, Università di Urbino 2001, Tesi di laurea non pubblicata.
- L. Ciaboco, *Tattiche di influenza nelle organizzazioni: Uno studio pilota su dirigenti italiani*, Università di Urbino 2001, Tesi di laurea non pubblicata.
- P. Eggenhofer, *Beeinflussungstaktiken in Organisationen – Entwicklung und Validierung eines Inventars*, Università di Vienna 2001, Tesi di laurea non pubblicata.
- E. Kirchler, *Conflict and decision-making in close relationship: Love, money, and daily routines*, East Sussex, Psychology Press, Hove 2001.
- E. Kirchler, *Kaufentscheidungen im privaten Haushalt*, Göttingen, Hogrefe 1989.
- E. Kirchler, *Spouses influence strategies in purchase decisions as dependent on conflict type and relationship characteristics*, «Journal of Economic Psychology» 11, 1990.
- E. Kirchler e C. Berti, *Convincersi a vicenda nelle decisioni di coppia*, «Giornale Italiano di Psicologia» 4, 1996.
- C. Rodler e E. Kirchler, *Führung in Organisationen*, Wien, WUV 2002.
- B. Zani e E. Kirchler, *Come influenzare il partner: Processi decisionali nelle relazioni di coppia*, «Giornale Italiano di Psicologia» 2, 1993.
- S. Zappalà, *Decidere nelle organizzazioni. Per una psicologia dei processi decisionali*, Roma, Carocci 1998.