

La gestione dei conflitti è la grande sfida

di Stefano Basaglia*

SCENARIO E SFIDE

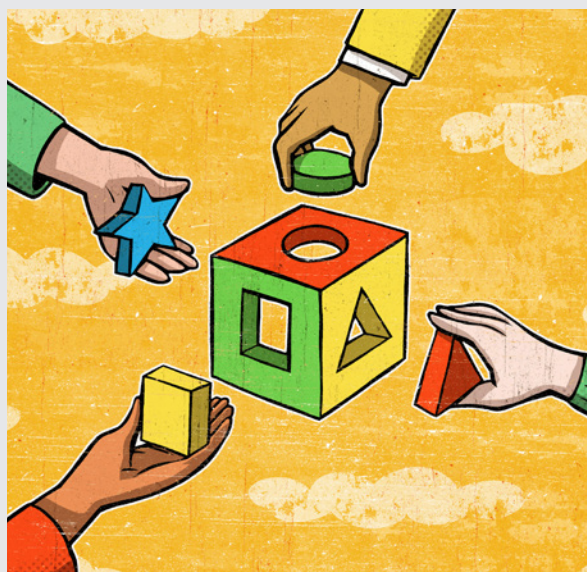
La progressiva diffusione e adozione di politiche e pratiche di gestione della diversità è stata accompagnata da un allargamento del concetto stesso di diversità e da un ampliamento delle identità oggetto di attenzione da parte di tali politiche e pratiche¹. Uno dei risvolti di questo allargamento, spesso trascurato, è l'incremento delle occasioni di contraddizioni, tensioni e conflitti per gli individui, per le organizzazioni e per la società (Figura 1).

I CONFLITTI INDIVIDUALI

Gli individui possono sperimentare un conflitto a causa dell'appartenenza a gruppi sociali che sono diversi e in opposizione l'uno rispetto a un altro; questo perché l'appartenenza a un gruppo può escludere l'appartenenza a un altro. Per esempio, alcuni individui possono vivere un conflitto tra la propria identità religiosa e la propria identità sessuale. Molte religioni, infatti, condannano l'omosessualità e, quindi, le persone omosessuali che sono anche religiose possono sperimentare conflittualità tra queste due sfere della propria identità personale². Un altro esempio può riguardare le persone immigrate che possono vivere una tensione tra l'identità etnico-culturale del proprio Paese d'origine e l'identità etnico-culturale del Paese di destinazione³. Le organizzazioni, quindi, dovrebbero evitare di leggere in maniera superficiale i processi di identificazione e di categorizzazione e tenere conto, durante le fasi di progettazione, implementazione e utilizzo delle politiche e delle pratiche di gestione della diversità, di questa complessità a livello individuale.

I CONFLITTI NELLE ORGANIZZAZIONI

Le organizzazioni, oltre ai classici conflitti strutturali tra capitale e lavoro e a quelli politici sulla definizione degli interessi da privilegiare e sugli obiettivi da conseguire, possono sperimentare conflitti identitari, ossia basati sull'identità delle persone. Questi sono influenzati, da una parte, dai processi di identificazione e di categorizzazione sociale, dall'altra dalle politiche



e pratiche di gestione della diversità. Questi conflitti possono essere:

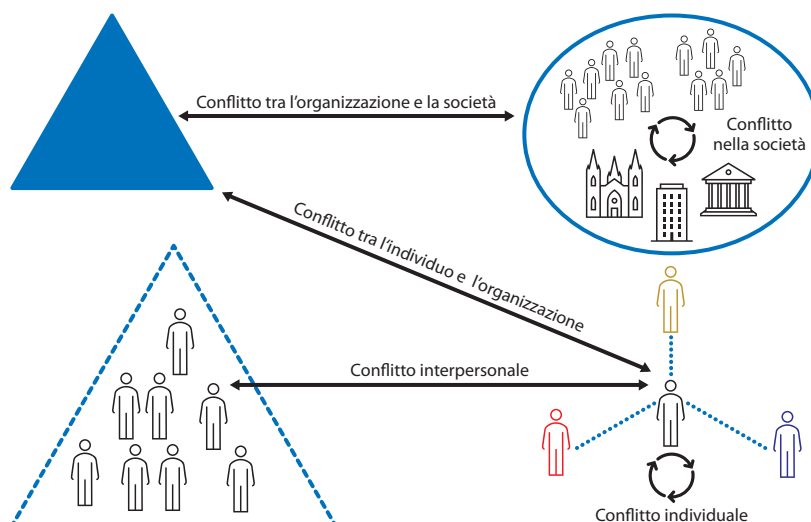
- interpersonali, ossia tra lavoratori;
- tra l'identità dei lavoratori e quella dell'organizzazione.

I conflitti interpersonali

I conflitti interpersonali possono assumere i connotati di conflitti relazionali, ossia di tensioni emotive tra le persone che possono manifestarsi in discussioni accese e/o nella tendenza a evitarsi l'un l'altro⁴. Questi conflitti possono dipendere da come gli individui decidono di agire la propria identità in termini di modi e grado di visibilità/espressione e di come questa decisione è percepita e interpretata dagli altri.

Vediamo alcuni esempi: un lavoratore può decidere di riempire la propria scrivania di oggetti religiosi come crocifissi e/o immagini sacre o una lavoratrice di indossare il burqa per esprimere pubblicamente la propria identità religiosa; un altro può decidere di appendere sulle pareti del proprio ufficio immagini con donne nude per manifestare la propria mascolinità tradizionale e/o

Figura 1 - I conflitti tra individui, organizzazioni e società



il proprio orientamento sessuale eterosessuale; una lavoratrice può decidere di riempire la propria postazione con bandiere arcobaleno per esprimere il proprio orientamento sessuale omosessuale e/o la propria militanza LGBTQI+; un'altra può avere sulla scrivania oggetti che richiamino determinate affiliazioni politiche e/o partitiche. E potremmo continuare con gli esempi.

Queste espressioni e manifestazioni della propria identità, se da una parte soddisfano il bisogno di autenticità dell'individuo e di affermazione di sé, dall'altra, in alcune situazioni, possono essere causa di un conflitto con gli altri. In particolare, un campo in cui questi conflitti possono essere particolarmente accesi è quello che riguarda l'interazione tra persone che esprimono pubblicamente la propria identità religiosa e persone che agiscono identità in qualche modo considerate contrarie a quell'identità: per esempio, altre identità religiose, l'essere donna, orientamenti sessuali diversi da quello eterosessuale ecc. L'identità religiosa può essere espressa verbalmente o attraverso riti e azioni, ossia, come abbiamo visto, attraverso oggetti e/o capi di abbigliamento. Inoltre, l'identità religiosa può essere agita in maniera fondamentalista, ossia in base a una visione dogmatica e intollerante del proprio credo. Una visione che tende a sovrapporsi al convenzionalismo, ossia al rifiuto di qualsiasi devianza da una norma considerata universale, e con all'autoritarismo, ossia a una posizione aggressiva a favore di supposti valori nazionali e della morale tradizionale. Questo connubio tra fondamentalismo, convenzionalismo e autoritarismo rafforza la separazione tra chi è nel gruppo e chi è fuori dal gruppo⁵, e può essere origine di conflitti «intrattabili»⁶ perché non possono essere governati in maniera semplice e diretta attraverso le tradizionali tecniche di gestione dei conflitti.

Per evitare e/o cercare di gestire questi conflitti le organizzazioni possono, partendo dalle differenti legi-

slazioni nazionali, disciplinare le modalità di espressione dell'identità dei propri dipendenti e/o migliorare la capacità di interpretazione da parte dei colleghi con un'altra identità. Le organizzazioni, quindi, possono definire regole che riguardino il dress code, la personalizzazione degli spazi fisici in cui si svolge l'attività lavorativa (uffici, scrivania, computer, spogliatoi, armadietti) ecc. Un ruolo importante può essere svolto dai responsabili dei differenti gruppi di lavoro/unità organizzativa che devono essere in grado di individuare quel difficile equilibrio/bilanciamento tra differenti identità e tra leggi, norme e regole, formali e informali. Non è un terreno semplice perché si cammina sulla lama di un coltello: ci vuole poco per cadere nella discriminazione, nel far chiudere gli individui e fargli adottare strategie di *passing*/nascondimento e/o di *covering*/depotenziamento delle proprie identità. Si risolve il conflitto interpersonale, ma si aprono le porte al conflitto interiore e all'insoddisfazione dei lavoratori. Per questo, tutti quanti nell'organizzazione dovrebbero avere conoscenze sul fronte della gestione della diversità: gli individui per agire la propria identità a seconda del contesto, i responsabili per capire, prevenendoli, sia i conflitti, sia l'arretramento nel *passing* e nel *covering*.

I conflitti tra l'individuo e l'organizzazione

Un'altra situazione problematica all'interno delle organizzazioni riguarda il conflitto tra l'identità del singolo lavoratore e l'identità dell'organizzazione considerata nel suo complesso. In questo caso non c'è direttamente un conflitto tra persone, ma tra l'identità di un singolo lavoratore e/o di un gruppo di lavoratori e i valori e i principi che definiscono l'identità, la cultura e il clima di un'organizzazione. Vediamo due casi per comprendere meglio di che cosa stiamo parlando.

Nel 2003 la Chiesa Episcopale statunitense elesse il

primo vescovo apertamente gay dalla sua storia, il revedendo Gene Robinson. Questa elezione creò un ampio dibattito all'interno della Chiesa sul fatto che un vescovo potesse essere omosessuale. Alcune diocesi e parrocchie lasciarono la Chiesa, ma non si arrivò allo scisma. L'organizzazione riuscì a rimanere unita e a rendere la propria identità elastica, ossia in grado di tenere insieme l'ala conservatrice con quella progressista e, quindi, a sussumere al proprio interno – all'interno di un'identità religiosa non solo individuale, ma anche collettiva – l'identità sessuale del reverendo Gene Robinson⁷. Ovviamente questo è il caso di un'organizzazione particolare in cui la dimensione religiosa non è solo maggioritaria, ma rappresenta l'arco di volta su cui si sorregge.

Nel giugno del 2019 un dipendente di Ikea Polonia posta, nella intranet aziendale, un messaggio in cui critica la politica *gay-friendly* dell'azienda e riprende una citazione tratta dalla Bibbia in cui si definisce l'omosessualità un abominio e si incita alla morte per chi commette tale abominio. Il responsabile HR di Ikea Polonia, vista la natura del messaggio, contraria alla cultura e alla politica di inclusione dell'azienda, prima invita il dipendente a cancellare il messaggio e, dopo il suo rifiuto, lo licenzia. Ikea ha precisato: «We respect people from all religious backgrounds and we appreciate the fact that we are different... But there is no place for violating the dignity of other employees and harming them because of their personal traits, opinions or religion»⁴⁸. In questo caso la lontananza tra le credenze del lavoratore e il suo incitamento all'odio e alla violenza e i valori di inclusione dell'organizzazione era così ampia che non è stato possibile adottare l'elasticità del caso precedente. Questo mette in evidenza come le organizzazioni, per essere inclusive, devono anche avere il coraggio di escludere lavoratori fondamentalisti sul piano religioso – o su altri piani – che negano o osteggiano l'esistenza dell'identità degli altri.

Infine, quando si considera il tema delle identità dei lavoratori in termini generali è importante comprendere se esistano, all'interno dell'organizzazione, delle differenze tra le identità in termini di presenza, retribuzione, potere, status e prestigio. In questo caso entrano in gioco le procedure, i processi e la percezione che tali procedure e processi siano giusti. La presenza di identità percepite come dominanti e/o privilegiate, maggioritarie e/o minoritarie, può generare a sua volta conflitti tra i lavoratori appartenenti alle categorie avvantaggiate rispetto a quelli delle categorie svantaggiate.

Le organizzazioni nel momento in cui decidono di riconoscere o anche di non riconoscere alcune identità devono essere consapevoli che questa decisione o non decisione ha delle conseguenze al proprio interno. I conflitti organizzativi sono tra queste. Per gestire i conflitti organizzativi si può procedere rendendo elastica la propria identità collettiva e la propria cultura al fine di includere più diversità (come si è visto nel caso della Chiesa Episcopale). Questo, però, non sempre è possibi-

le: alcuni conflitti, infatti, sono intrattabili e possono essere risolti solo con l'esclusione di quei soggetti che, in base alla propria presunta supremazia identitaria, negano l'esistenza delle altre identità rendendo strutturali e incompatibili con le politiche e le pratiche inclusive dell'organizzazione i conflitti interpersonali interni – con i colleghi – ed esterni – con clienti, fornitori ecc. (è questo il caso del dipendente Ikea Polonia).

Infine, le organizzazioni dovrebbero avere contezza di eventuali distorsioni che portano alcune identità a diventare dominanti e, quindi, alla presenza di fenomeni di discriminazione. Non basta che le organizzazioni si dichiarino «inclusive»: devono rendere l'inclusività concreta, visibile, percepita e vissuta dai lavoratori e dalle lavoratrici.

I CONFLITTI NELLA SOCIETÀ

Esiste un altro livello del conflitto che riguarda la società nel suo complesso e il rapporto tra le organizzazioni e le società. In termini generali possiamo avere tre situazioni che definiscono questo rapporto rispetto al tema dell'inclusione:

- l'organizzazione è più avanti della società, ossia è più inclusiva;
- l'organizzazione è allineata alla società;
- l'organizzazione è più indietro della società, ossia è meno inclusiva.

Le organizzazioni possono decidere in quale delle tre situazioni collocarsi e quelle internazionali, presenti in contesti con differenti gradi di protezione, tutela e valorizzazione delle diversità, devono prestare attenzione a bilanciare le proprie decisioni. Questo perché provvedimenti diversi in Paesi differenti possono generare proteste nei Paesi più avanzati e, quindi, delegittimare le loro politiche e pratiche di gestione della diversità. Questo tema è molto presente con riferimento ai diritti dei lavoratori e dei cittadini LGBTQI+ e, quindi, ci focalizziamo su questo caso per mettere in evidenza le problematiche che le organizzazioni si trovano ad affrontare a questo livello.

La frattura tra Paesi

Relativamente alle differenze nel grado di accettazione della comunità LGBTQI+ a livello globale, il Pew Research Center parla di «divisione globale»⁹, mentre il settimanale *The Economist* nell'ottobre del 2014 titolò «The Gay Divide: Half the world has Leapt Forward... but too many Countries are Going Backwards» e nell'editoriale interno precisò: «Victories for gay rights in some parts of the world have provoked a backlash elsewhere», e lo concluse con queste parole: «For those who cling to the notion of progress, it is hard to believe that tolerance will not spread. After all, gay people are not demanding special treatment, just the same freedoms that everyone else takes for granted: to love whom they please and to marry whom they love»¹⁰. Il mensile statunitense *Foreign Affairs* ha

dedicato, nel 2017, un articolo alla reazione contro i diritti delle persone LGBTQI+ dal titolo «The Global Backlash Against Gay Rights: How Homophobia Became a Political Tool»¹¹.

I dati pubblicati dal Pew Research Center, dall'Eurobarometro e dall'European Union Agency for Fundamental Rights¹² confermano questa frattura tra Paesi. Una frattura visibile anche al loro interno, compresi quelli in cui l'accettazione è più elevata e la protezione e la tutela legale più evoluta. Il motivo di questa frattura tra Paesi e nei Paesi ha spesso una natura religiosa e politica, dove religione e politica sono interdipendenti. L'obiettivo di certi rappresentanti politici e religiosi è di utilizzare le minoranze, non solo quelle LGBTQI+, come capri espiatori al fine di conquistare e/o consolidare il proprio potere e/o l'adozione di politiche reazionarie e conservatrici e/o distrarre i cittadini da altri problemi. Negli Stati Uniti, si è assistito a un aumento dei conflitti tra principi religiosi e diritti civili, tra i quali quelli delle persone LGBTQI+, e questo sta generando una segregazione geografica che separa sempre più le aree rurali interne dalle aree metropolitane sulla costa¹³. Questi conflitti sono stati alimentati, a partire dagli anni Settanta, dalla destra cristiana che ha portato avanti numerose campagne contro i diritti delle persone LGBTQI+ al fine di legittimarne la discriminazione e l'esclusione dalla sfera pubblica¹⁴.

Il caso italiano

Anche in Italia il tema è presente. Nel settembre 2013, il settimanale *L'Espresso* dedicava la propria copertina a «L'Italia antigay: picchiati, umiliati, emarginati, discriminati a scuola come sul lavoro». Nel febbraio 2019, sempre *L'Espresso* titolava in copertina: «Caccia all'omo: aggressioni, minacce, discriminazioni. In crescita impressionante nell'ultimo anno. Da Nord a Sud, dalle città alla provincia. Per gay, lesbiche e trans il clima è molto cambiato. In peggio». Il direttore Damilano precisa che si tratta del: «Volto di un'Italia omofoba che si sente scatenata [...] in cui cresce il linguaggio d'odio»¹⁵.

Nel libro *Caccia all'omo: viaggio nel paese dell'omofobia*, che prende le mosse dall'inchiesta dell'*Espresso*, pubblicato nel 2020, si legge: «La differenza più grande tra Nord e Sud è tra piccolo e grande. Nel piccolo c'è un grande controllo nei comportamenti. I gay e le lesbiche stanno peggio. Nelle grandi città da sempre l'anonimato favorisce la libertà individuale. Il fatto è che, quando parte la caccia al diverso, le persone gay e lesbiche devono tremare. [...] L'omofobia emerge con la faccia che ha. In passato era un sussurro non un Non che non ci fosse. Le nostre radici culturali sono profondamente intrise di omofobia. Prima era un dato scontato del senso comune. Era un implicito. Negli anni Quaranta, Cinquanta e dopo abbiamo avuto un movimento di liberazione che ha riguardato non soltanto le persone LGBT. Anche i movimenti delle donne hanno aiutato a portare luce nelle vite delle persone

LGBT e l'approvazione di legislazioni omofile a livello regionale prima e poi quella più importante sulle unioni civili a livello nazionale. Ora c'è uno zoccolo duro di fascistoidi vetero clericali, che ci sono sempre stati, ma hanno preso una maggiore coscienza di sé»¹⁶.

In Italia è dal 1996, quando fu presentata la prima proposta di legge, che si discute di una legge contro l'omotransfobia. Relativamente all'iter di questa legge, nel giugno del 2021 è stata pubblicata, da parte del *Corriere della Sera*, una nota verbale inviata dalla Segreteria di Stato del Vaticano all'ambasciata d'Italia presso la Santa Sede in cui si chiede una «diversa modulazione» della legge¹⁷. Il condizionamento della Chiesa Cattolica, attraverso le sue varie organizzazioni, sulla società e sulla politica italiana non è una novità: lo abbiamo visto anche a proposito dell'approvazione della legge sulle unioni civili che, dobbiamo ricordarlo, non sana la discriminazione nei confronti dei cittadini LGBTQI+. Infatti, questa legge definisce l'unione civile tra persone dello stesso sesso «quale specifica formazione sociale ai sensi degli articoli 2 e 3 della Costituzione» e non richiama l'articolo 29. Rappresenta, quindi, una forma di segregazione: «Come per i neri mezzo secolo fa [negli Stati Uniti] – obbligati a utilizzare carrozze riservate sui treni e posti particolari nelle assemblee e nei luoghi pubblici – oggi in molti Paesi [tra cui l'Italia] le coppie gay e lesbiche si vedono riconosciuti diritti e obblighi identici a quelli delle coppie eterosessuali, ma sono costrette, nondimeno, ad alloggiare su una carrozza diversa, a loro dedicata e con apposito nome»¹⁸. L'Italia, quindi, non solo non ha ancora una legge contro l'omobitransfobia, ma non ha ancora una legge sul matrimonio egualitario.

Il triangolo tossico

Nei contesti in cui è presente il cosiddetto «triangolo tossico»¹⁹, ossia assenza di leggi a tutela dell'eguaglianza e contro le discriminazioni, assenza di responsabilizzazione da parte delle organizzazioni, assenza di un discorso pubblico a favore dell'eguaglianza e contro le discriminazioni, si osserva una bassa adozione di politiche e pratiche di gestione della diversità. I contesti ostili o tossici rappresentano, però, un problema per le organizzazioni e le imprese internazionali/globali che vogliono incamminarsi sulla via dell'inclusione perché, come abbiamo detto più sopra, sono soggette al doppio scrutinio dei Paesi più inclusivi, attenti ai temi dell'eguaglianza e delle discriminazioni, e a quello dei Paesi ostili/tossici. Inoltre, non bisogna dimenticare che il contesto sociale e legale incide sul clima interno: quanto le singole organizzazioni possono essere un'enclave inclusiva in un ambiente repressivo, oppressivo e ostile?

Torniamo al caso di Ikea. Il conflitto in questo caso è uscito dai confini dell'organizzazione. Il licenziamento, infatti, ha scatenato le proteste di gruppi cristiani integralisti, della Conferenza episcopale polacca e del governo conservatore polacco. Nel maggio del 2020, la

Procura di Varsavia ha accusato il responsabile HR di Ikea Polonia di discriminare i propri lavoratori per motivi religiosi. La stessa azienda è stata portata in giudizio, in sede civile, da un'associazione di avvocati integralisti cattolici per conto del dipendente in questione. Una lavoratrice LGBTQI+ polacca racconta: «As an LGBT person, I do not always feel safe on the street, so it is really important for me that we can feel safe

at work». Un'attivista aggiunge: «What we see now, at least in the case of the larger companies, especially international corporations, is that when the situation is getting worse in Poland, then the companies tend to provide measures for people that maybe suffer from discrimination to feel maybe safer in the workplace». Queste linee di faglia rappresentano una sfida importante per le organizzazioni inclusive globali.

- ¹ R.R. Jr. Thomas, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York, AMACOM, 1991; A. Tatli, «A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK», *British Journal of Management*, 22, 2011, pp. 238-253; C. Oswick, M. Noon, «Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?», *British Journal of Management*, 25, 2014, pp. 23-39.
- ² W.E.D. Creed, R. De Jordy, J. Lok, «Being the Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work», *Academy of Management Journal*, 53, 2010, pp. 1336-1364; N. Hamdi, M. Lachheb, E. Anderson, «Muslim Gay Men: Identity Conflict and Politics in a Muslim Majority Nation», *The British Journal of Sociology*, 69, 2018, pp. 1293-1312.
- ³ R. González, R. Brown, «Generalization of Positive Attitudes as a Function of Subgroup and Superordinate Group Identifications in Intergroup Contact», *European Journal of Social Psychology*, 33, 2003, pp. 195-214; Y.J. Huo, H. Smith, T.R. Tyler, E.A. Lind, «Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer?», *Psychological Science*, 7, 1996, pp. 40-45.
- ⁴ K.A. Jehn, C. Bendersky, «Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship» in B. Staro (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 25, 2003, pp. 187-242.
- ⁵ D. Gebert, S. Boerner, E. Kearney, J.E. King Jr, K. Zhang, L.J. Song, «Expressing Religious Identities in the Workplace: Analyzing a Neglected Diversity Dimension», *Human Relations*, 67, 2014, pp. 543-563.
- ⁶ C.M. Fiol, M.G. Pratt, E.J. O'Connor, «Managing Intractable Identity Conflicts», *Academy of Management Review*, 34, 2009, pp. 32-55.
- ⁷ G.E. Kreiner, E. Hollensbe, M.L. Sheep, B.R. Smith, N. Kataria, «Elasticity and the Dialectic Tensions of Organizational Identity: How Can We Hold Together While We Are Pulling Apart?», *Academy of Management Journal*, 58, 2015, pp. 981-1011.
- ⁸ M. Pronczuk, «Ikea Falls Foul of Polish Government in LGBT Dispute», *Financial Times*, 11 luglio 2019.
- ⁹ «The Global Divide on Homosexuality Persists», *Pew Research Center*, 25 giugno 2020.
- ¹⁰ «The Gay Divide», *The Economist*, 11 ottobre 2014.
- ¹¹ «The Global Backlash Against Gay Rights: How Homophobia Became a Political Tool», *Foreign Affairs*, 2 maggio 2017.
- ¹² «The Global Divide on Homosexuality Persists», op. cit.; <https://europa.eu/eurobarometer/screen/home>; «Sex, Sexual Orientation and Gender», *European Union Agency for Fundamental Rights*.
- ¹³ E. Brown, I. Scott, «Belief v. belief: Resolving LGBTQ Rights Conflicts in the Religious Workplace», *American Business Law Journal*, 56, 2019, pp. 55-113.
- ¹⁴ O.G. Encarnación, «The Gay Rights Backlash: Contrasting Views from the United States and Latin America», *The British Journal of Politics and International Relations*, 22, 2020, pp. 654-665.
- ¹⁵ «Caccia all'omo: Damilano presenta il nuovo Espresso», *L'Espresso*, 9 febbraio 2019.
- ¹⁶ A. Pini citato in S. Alliva, *Caccia all'omo: viaggio nel paese dell'omofobia*, Roma, Fandango libri, 2020.
- ¹⁷ «Vaticano-Zan, il testo integrale della "nota verbale" consegnata all'ambasciata italiana», *Corriere della Sera*, 23 giugno 2021.
- ¹⁸ M. Winkler, G. Strazio, *L'abominevole diritto. Gay e lesbiche, giudici e legislatori*, Milano, Il Saggiatore, 2011, p. 147.
- ¹⁹ F. Küskü, Ö. Araci, M.F. Özbilgin, «What Happens to Diversity at Work in the Context of a Toxic Triangle? Accounting for the Gap Between Discourses and Practices of Diversity Management», *Human Resource Management Journal*, 31, 2021, pp. 553-574.

IN SINTESI

- L'ampliamento del concetto di diversità e delle identità protette, tutelate e valorizzate dalle leggi e dalle organizzazioni porta a un miglioramento del clima organizzativo. Questo risultato, però, non è semplice da raggiungere e per raggiungerlo si può passare attraverso conflitti, tensioni e contraddizioni interne sia all'organizzazione sia al singolo.
- A livello organizzativo, alcuni conflitti interpersonali possono essere gestiti lavorando su come le identità sono espresse e interpretate; per i conflitti che riguardano l'incontro-scontro tra l'identità dei singoli lavoratori e quella delle organizzazioni, si può procedere rendendo elastica la propria identità collettiva e la propria cultura al fine di includere più diversità. Nel caso di conflitti intrattabili l'unica soluzione è l'esclusione di alcuni soggetti, in particolare di quei soggetti che negano l'esistenza agli altri come mostra il caso di Ikea Polonia che ha licenziato un dipendente a causa di alcune dichiarazioni omofobe.
- A livello sociale, la diversità può essere oggetto di conflitti tra diversi attori e diventare una questione geopolitica. Le organizzazioni non sempre possono sottrarsi a questo gioco e, in alcune situazioni, devono prendere posizione.