



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
in Economia e Gestione delle
Aziende

ordinamento ex D.M.
270/2004

Tesi di Laurea

I Conflitti Aziendali

Metodi Quantitativi per la
Valutazione e la Gestione

Relatore

Ch. Prof. Marta Cardin

Laureando

Francesco
Ferrazzi
Matricola
833110

Anno Accademico

2017/ 2018

Indice

Indice	1
Introduzione	2
1) Definizioni, Prospettive per origini	3
1.1) Il Neo-darwinismo e la Teoria del Gene Egoista	5
1.2) Laborit, Strategia contro la Somatizzazione	9
1.3) Dollard, Frustrazione	11
1.4) Berkowitz, La Deprivazione Relativa	12
2) Altre Ottiche	13
2.1) Sherif, Teoria del Conflitto Realistico	13
2.2) Il Conflitto nell'Ottica Giuridica	15
2.2.1) I Conflitti nel Potere Giudiziario	15
2.2.2) I Casi di Conflitto nell'Applicazione del Diritto	17
3) I Conflitti Aziendali	19
3.1) I Conflitti legati al Disegno Aziendale	19
3.2) I Conflitti legati alla Comunicazione	21
3.2.1) I Conflitti Relazionali	22
3.2.2) I Conflitti tra Generi	25
3.3) I Conflitti sui Valori	26
4) I Costi derivanti da Conflitti Degenerati	28
4.1) Le Categorie di Costo del Conflitto	30
4.1.1) L'Organizzazione	30
4.1.2) I Dipendenti	32
4.1.3) I Clienti	32
4.2) Il KPMG's Circle of Conflicts Model:	33
4.3) La Visibilità e la Misurabilità	34
4.3.1) La Matrice V-M	35
4.4) Strumenti Base	37
4.5) Attuali Offerte di Modelli per il Calcolo dei Costi	37
4.5.1) Una Proposta di Marketing sul Calcolo dei Costi del Conflitto	38
4.5.2) Una Proposta di Calcolo dei Costi del Conflitto	39
Conclusioni	40
Bibliografia	40

Introduzione

Il tema del conflitto che viene affrontato nel presente lavoro può essere visto da diversi punti di vista e studiato nell'ambito di diverse discipline.

Le loro peculiari ottiche, talvolta opposte, altre volte complementari, sono necessarie a descrivere le molteplici dimensioni che vengono a comporre il complesso argomento del conflitto. Un conflitto la cui definizione è stata prudenzialmente scelta quale la più larga ed ampia possibile, cercando di comprendere tutte le sfaccettature che influiscono nei suoi meccanismi e conseguenze.

L'analisi è centrata sugli effetti economici, sui costi che gli scontri creano e sedimentano nei diversi rami aziendali e nei rapporti tra le persone e i ruoli delle organizzazioni.

Per contestualizzare la natura, si è partiti dalla prospettiva del conflitto in termini biologici, forse i più intuitivi, ovvero un'azione distruttiva nei confronti di una preda o un ostacolo. Per fare ciò mi sono appoggiato ai modelli riguardanti le teorie dei Neo-darwinisti approfondendo l'impatto comportamentale della genetica all'interno delle specie viventi. Dagli studi di M. Smith degli scontri, si è mostrato passo passo l'effetto nelle dinamiche dell'aggiunta di variabili sempre più intricate come ad esempio la memoria.

Rimanendo nell'area biologica ho preso in esame l'esperimento dello studioso francese Laborit che indagando con cavie da laboratorio sulla somatizzazione individuò uno sconcertante effetto collaterale della violenza.

Il modello di Dollard, psicologo statunitense, della Frustrazione cerca di far luce sul conflitto partendo dalla sua origine intesa come desiderio distruttivo, l'aggressività. Esso dà una relazione pseudo quantitativa tra la causa e l'effetto, riuscendo ad isolare delle variabili correlate positivamente con l'aggressività stessa. Questa relazione quantitativa venne messa successivamente in dubbio da Berkowitz con la sua teoria della Deprivazione Relativa; tale ottica pone nelle meccaniche interne e soggettive ciò che prima era esclusivamente "effettivo e reale", aggiungendo alcune altre cause al modello della Frustrazione del collega.

A queste due principali teorie vengono aggiunte critiche ed analisi di altri colleghi del periodo successivo le due guerre per poi passare a prospettive di altri campi come l'esperimento di Robber Cave e Worchel entrambi dalla sociologia e perciò focalizzati alla meccaniche intra ed inter gruppo.

Tutt'altra materia è quella relativa alla dottrina giuridica, fondata proprio per risolvere i conflitti, offrirò un'analisi vertente su due problematiche "interne" col fine di dare due punti di vista "ortogonali" su come la disciplina gestisce nonché concepisce gli scontri e le loro dinamiche: i conflitti relativi al potere giuridico e il conflitto tra diritti (antinomia).

Dopo questa panoramica generale ci si avvicinerà al cuore della tesi definendo e classificando i tipi di conflitto aziendale, con particolare riferimento al lavoro di Bombelli. Nel quale la psicologa distingue **tre categorie principali: i conflitti relativi al disegno aziendale, causati da una progettazione aziendale errata.**

I conflitti afferenti alla comunicazione, questa ulteriormente divisibile, solo in linea teorica a scopi espositivi, nei conflitti di contenuto e di relazione, appunto le due dimensioni della comunicazione.

Ed infine, i conflitti sui valori secondo la stessa Bombelli sono le uniche cause di mobbing orizzontale, le problematiche più dure da gestire, nonché spesso legate alla cultura aziendale se troppo poco tollerante.

Tutti questi conflitti aziendali generano ripercussioni e costi le cui analisi sono oggetto di diversi studi tra cui quelli di Helmut Buss, CEO e studioso della materia. Partendo dal presupposto che sono costi estremamente indiretti, spesso molto difficili da ricondurre ai conflitti, ed ancor di più da calcolare, tutte le classificazioni si basano su correlazioni statistiche, si sono analizzate aziende in cui il conflitto è evidente e sono state rianalizzate dopo che questo scontro è stato risolto.

Le classificazioni di Helmut si basano su due punti: chi viene colpito dal costo, e le caratteristiche del costo stesso.

A seguito dell'analisi dei costi vengono descritti gli strumenti base per chiunque intenda intraprendere una gestione che comprenda questo tipo di management concludendo con delle proposte personali.

1) Definizioni, Prospettive per origini

Tra le varie definizioni che esistono una delle più usate per l'economia è quella che la descrive come la scienza che studia le dinamiche della ricchezza, ovvero quei i comportamenti umani che "muovono" valore economico.

Ho incontrato diversi altri studenti, che nella loro concezione la parte della definizione "i comportamenti umani" è un dettaglio secondario, altri non lo considerano interessante, non ritengono che le conseguenze di questo abbiano alcun effetto nella loro esistenza.

E' possibile che ignorandolo vivranno una vita felice, magari manager, commercialisti o commerciali, di successo, eppure non ritengo che la cosa non li tocchi davvero: se questo può essere ignorabile senza intaccare la qualità della loro esistenza, non significa che non la influenzi. Partendo da tale prospettiva, ovviamente le azioni messe in atto che mirano attivamente a spostare o raggiungere questo "concetto di valore" sono molto influenti.

In questa dimensione, il loro impatto è decisamente il più diretto e tendenzialmente più facile da misurare e riconoscere. L'importanza delle loro conseguenze si può notare nel modo con cui influenzano la vita di tutti quanti noi.

Spostandosi poco più verso il "lato dell'uomo" di quella definizione, si notano tendenze evidenti sia per l'impatto economico sia per l'impatto sui bisogni che quelle ricchezze dovrebbero soddisfare.

A causa “dell’ingordigia umana”, o forse per la tendenza delle organizzazioni che non sono in crescita al declino, insomma per paura; pochi definiscono sufficiente la ricchezza che guadagnano e sicuramente molti meno agiscono con una qualche connotazione di sazietà nei confronti del denaro.

La maggior parte vuole “tanto denaro” che non ne otterrà mai tanto da smettere di desiderarne altro.

E’ da questa situazione che prende vita e valenza la mia tesi, perché nessuno, non solo tra gli studenti di economia, ma in tutta la società moderna ignora la conseguenza dell’allinearsi di tante volontà in un’unica direzione: la competizione. A mio modo di vedere, dove c’è concorrenza tutto diventa complesso, dagli sport all’arte, dalla guerra alle religioni.

In Economia certamente è dirompente e proprio dove la competizione diventa più feroce e difficile che i dettagli necessitano di essere gestiti.

Non ci si può più accontentare di focalizzarsi sulle azioni più dirette la creazione del valore, è necessario saper gestire e indirizzare anche quei comportamenti il cui impatto è molto difficile da calcolare, con più precisione, non ci si può più permettere di ignorarli.

A partire da queste premesse, questa tesi analizza l’impatto economico di alcuni comportamenti che non mirano affatto all’efficienza o all’efficacia aziendale.

Diversi sono strettamente connessi alle difficoltà conseguenti la concorrenza stessa, altri alle divergenti visioni del mondo, alcuni addirittura ai sessi e le loro attitudini.

I conflitti aziendali generano costi ed inefficienze ma da alcuni anni la loro gestione offre pure un vantaggio competitivo soprattutto alle aziende ad alto capitale umano.

Partirò con l’analisi dei conflitti in generale partendo dalle definizioni.

La definizione di conflitto che si utilizzerà in questa tesi fa riferimento all’attivazione di comportamenti finalizzati a danneggiare in vari modi un altro individuo.

Si sottolinea perciò come non siano necessarie modalità normalmente considerate bellicose. Urla, violenze e minacce sono certamente conflittuali ma non sono le uniche che provocano danni, perciò per discutere di conflitto trovo sia necessario spostarsi dalla forma, probabilmente un immaginario di guerre e battaglie più o meno campali, alla finalità: il danneggiare un altro essere umano.

Sotto questa prospettiva l’analisi è opposta: non si guarda il conflitto e si osservano i suoi effetti e le loro successive ripercussioni, invece si guarda il conflitto, se ne osserva l’intenzione e si analizza l’origine di questo “desiderio” che ne ha dato vita.

1.1) Il Neo-darwinismo e la Teoria del Gene Egoista

Col fine di spiegare meglio cosa sia la violenza in un’ottica scientifica prenderemo ad esempio il modello derivante dal neo-darwinismo che è quella branca della biologia che teorizzava l’unione tra le teorie di Darwin e Mendel sino ad allora ritenute opposte. Il primo

proponente queste idee fu Fischer con "The genetical theory of natural selection" (1930), tuttavia su questo argomento fu certamente più famoso il suo "coronamento" ovvero la scoperta dell'acido deossiribonucleico (DNA, 1953 Watson e Crick), da quel giorno la genetica smise di essere solo una teoria. L'ereditarietà dei geni venne direttamente studiata col microscopio così come le cause delle varie evoluzioni, le mutazioni genetiche dovute alle radiazioni, i cromosomi, il crossing over ecc...

Per ultimo giunse Dawkins con una prima versione di "Il Gene Egoista" del 1976 e quella definitiva del 1989, che si differenzia dalla teoria di Darwin sulla cosiddetta "unità della selezione". Secondo la teoria di Darwin l'unità era l'individuo colui che viveva o moriva, riproducendosi o meno per Dawkins invece la definì con maggior precisione nei "geni codificanti i caratteri".

Perciò il più adatto sopravvive e si riproduce per cui sono stati naturalmente selezionati esseri viventi che mirano a vivere e a riprodursi, ma nelle teorie di Dawkins il soggetto della selezione naturale sono i geni che codificano le caratteristiche dell'essere vivente stesso.

Sebbene per alcuni è stato ritenuto un concetto esasperato, questa differenza per i neo-darwinisti si espande pure nell'ottica dell'analisi dell'intera materia: per cui tutta l'intera descrizione dei regni viventi sia ricondotta alla lotta fra geni.

Nello specifico questi studi di biologia, definiscono pure l'aggressività come una delle innumerevoli strategie finalizzate a massimizzare il vantaggio per i geni di un organismo.

Qui intendo descrivere in breve il come questo tipo di strategia possa manifestarsi e il perché secondo la prospettiva di questa teoria della scienza biologica e dei suoi più celebri sostenitori.

L'aggressività ed anzi la competizione in generale, tra individui della stessa specie è un caso particolare (Trivers, 1973), i fini specifici riguardano le risorse in modo particolarmente pressante e il partner (tra appartenenti allo stesso sesso).

Esiste competizione anche nella stessa famiglia, tra fratelli, infatti l'attenzione dei genitori si traduce in più cibo e conseguenti chance di sopravvivenza.

Tuttavia i familiari sono tali proprio perché condividono parte del medesimo codice genetico, genitori e figli, ad esempio, condividono 1/2 del patrimonio genetico, perciò la competizione rimane importante (un individuo ha il 100% dei propri geni ovviamente) ma, per una quantità rilevante, si trovano anche negli altri familiari.

Per cui dei pulcini in un nido strilleranno più forte per ottenere più cibo degli altri, ma esistono casi in cui dopo che gli uccellini si sono sfamati "sufficientemente" lasciano anche sfamare i fratelli dove potrebbero richiederne altro per riserve.

Seguiranno alcuni esempi per descrivere meglio le problematiche e modalità generali che conseguono la meccanica della selezione naturale nelle teorie di Dawkins dei geni egoisti.

Tornando alla competizione intra-specie, che come si accennava prima è particolarmente pressante i neo-darwinisti, la descrivevano nel seguente modo: qualsiasi sia la specie, gli individui che appartengono alla medesima, avendo gli stessi geni concorreranno per le stesse risorse. Non solo, avendo i medesimi adattamenti è più probabile che quelle risorse le cercheranno negli stessi luoghi e con le medesime modalità: il livello di concorrenza intra-specie che ne consegue è perciò molto alto.

Data questa situazione già “vessante”, se si aggiunge uno scenario in cui due esemplari maschi di una specie pure carnivora si scontrano per una o più femmine ci si aspetterebbero esiti estremamente sanguinosi.

L'uccisione del rivale comporterebbe molti vantaggi evidenti: un concorrente in meno per le risorse, una risorsa di cibo e nessuna ritorsione nella stagione riproduttiva specifica e successiva.

Eppure questo risultato è molto raro: che in natura si usi una strategia tanto violenta da uccidere un individuo della medesima specie, non solo per la riproduzione, ma in qualsiasi contesto (escludendo l'essere umano ovviamente).

Storicamente, prima delle teorie neo-darwiniste, gli scienziati si spiegavano questi comportamenti ipotizzando l'esistenza di un meccanismo insito negli esseri viventi mirante ad evitare l'estinzione, tale per cui l'evoluzione abbia agito a livello di specie. A differenza della teoria del Gene Egoista per cui l'obiettivo è sono esclusivamente i propri geni, che sono gli stessi che determinano le caratteristiche e le azioni degli esseri viventi, si riteneva possibile una finalità comune sovraordinata.

Ma a livello di modalità, di come questo comportamento sia effettivamente entrato nelle strategie di un singolo essere vivente, vi erano molti dubbi pure tra gli stessi sostenitori della teoria.

L'idea approssimativa era che, visto che un organismo è costituito da numerose cellule che collaborano ad un solo fine, allora potesse esserci un qualche tipo di parallelismo con la specie in generale, se non che un parallelismo simile non sia mai stato vagamente trovato.

Nell'“Il Gene Egoista” è stata data una risposta nel singolo e nel vantaggio ai propri geni, mostrando come la violenza mortale intra-specie non sia una buona strategia.

Dawkins sosteneva che, per quanto l'uccisione di un rivale abbia evidenti vantaggi, per quanto il nemico possa essere più debole, magari più vecchio, più piccolo, appartenendo alla stessa specie, possiede le nostre medesime armi: il rischio che possa ferire l'aggressore seriamente non è quasi mai zero, per cui costringerlo a combattere per la sua vita aumenta fortemente questo pericolo e la possibilità di una conseguente sconfitta con un maschio successivo o altro predatore.

A sostegno di questa tesi veniva portato il seguente esempio: in natura è tra le strategie basilari quella di individuare i segnali di malessere per scegliere la propria preda, cosa che è pure più facile su un membro della medesima specie, perché soffre nel medesimo modo dell'aggressore.

E' necessario precisare le modalità con cui vengono messe in atto queste strategie, non è considerato un modo ragionato, il metodo è pre-programmato dai geni, grosso modo: “se l'avversario zoppica attacca”, “se ansima attacca”.

Prorico queste sono esempi delle strategie che vennero utilizzate da M. Smith come variabili nella Teoria dei Giochi per costruire un modello sulla possibile evoluzione del comportamento animale, comportamento, come descritto sopra, determinato dai geni. Tramite questi tentativi si auspicava di poter fare maggior luce sulla selezione naturale e l'evoluzione stessa.

Una delle domande base che lo studioso si pose fu:

“La violenza è una strategia ma quanto è efficace su un proprio simile?”.

Ecco un esempio base proveniente dai suoi studi:

ci sono due strategie, la prima è la *falco* e l'altra la *colomba*, ognuna escludente l'altra. La strategia *falco* consiste nel combattere fino allo stremo delle forze ritirandosi solo ricevute gravi ferite, la *colomba* invece nello scappare ed evitare ogni ferita.

Ne conseguono tre esiti statisticamente rilevanti:

- due strategie *falco* il cui scontro si concluderà con almeno uno dei due ferito gravemente (si semplificherà con solo il perdente),
- due strategie *colomba* che dopo una lunga serie di minacce essenzialmente vuote il primo che si stancherà abbandonerà lo scontro ed infine,
- lo scontro *colomba - falco* in cui la prima fuggerà rapidamente.

Assumiamo, in questo primo esempio, che gli individui non abbiano memoria dei risultati precedenti, non adeguino la loro strategia in base all'esperienza o abbia altri effetti.

Si avranno dei punteggi dati alla vittoria poniamo 50 e alla sconfitta 0, e alle energie spese - 10 per scontro lungo -100 ferite gravi (ricordo la semplificazione di prima).

Perciò gli scontri avranno:

- a) *falco-colomba* 50/0,
- b) *falco-falco* 50/ -100,
- c) *colomba-colomba* 40/-10.

Secondo la *strategia evolutivamente stabile*, la popolazione si troverà a sostenere una strategia refrattaria all'introduzione di nuove, di strategie divergenti. L'Ess (per comodità) sarà tale che la stessa strategia individuale sarà dipendente da quella della popolazione totale ponendo un deciso svantaggio a coloro che ne portano altre.

Continuiamo l'esempio precedente partendo con una popolazione che è composta solo da *colombe* (quella osservabile nella maggioranza delle specie viventi), mantenendo un punteggio medio di 15 (50% di chance di vittoria). Se una mutazione casuale ad un tratto fa nascere un *falco* questo vincerà senza difficoltà ogni scontro e, con la sua sequela di 50 non avrà problemi a riprodursi più volte. Le generazioni successive avranno tutt'altro punteggio medio nonché conformazione.

Ipotizziamo quindi che, a causa dell'evento di prima, la popolazione sia diventata tutta di *falchi*, le chance di vittoria le medesime, il risultato medio sarà di -25.

Simmetricamente nasce una *colomba* si ritirerà subito e in fretta non ottenendo nessun punto, ma nemmeno perdendone: il suo risultato sarà 0, ma zero è molto meglio di -25 della media dei *falchi*.

Il suo punteggio sarà tale per cui la colomba avrà sufficienti chance di sfruttare delle occasioni per riprodursi proprio per via delle regole della competizione.

Secondo questi calcoli, definiti dagli stessi artefici semplificati, il rapporto numerico della popolazione dove si avrà l'Ess è di 5/12 *falchi* e i restanti 7/12 *colombe* risultati differenti porteranno a punteggi squilibrati da una parte o dall'altra che riporteranno i fenotipi a questo equilibrio (seguendo la definizione di Ess appunto).

Come molti potranno notare sono i punti assegnati ai vari risultati che determinano davvero i risultati del modello e tali sono stati fissati proprio per ottenere risultati che somigliano a quelli riscontrati in natura, e, sempre con questo fine di ricerca di "verosimiglianza", gli esempi successivi tendono ad arrivare ad una precisione sempre maggiore.

La ragione di questi studi perciò, non è quello di dimostrare la teoria, ma di dare un esempio di come essa potrebbe funzionare in natura.

Le teorie dei giochi posteriori rincorrono il loro obiettivo aggiungendo livelli di strategia maggiori: le strategie condizionali quali *rappresaglia* e *bullo*.

La prima strategia ha un'iniziativa di tipo *colomba*, se l'avversario risponde con la stessa, la mantiene, se invece risponde con *falco* reagisce anch'esso con la strategia di tipo *falco*, simmetricamente, la strategia *bullo* ha un approccio iniziale di tipo *falco* ma se l'avversario risponde con *falco* si tramuta in *colomba* e fugge via.

In questo modo i calcoli si sono sviluppati con livelli di strategie sempre più avanzati come la tecnica *sondaggio-rappresaglia*, una via di mezzo tra i due dove prima si testa l'avversario.

Dopo di ché gli studi di M. Smith oltre alle strategie, nei modelli matematici aggiunsero altre tipologie di variabili.

Sino a quel momento si era composto uno schema che esulava ad esempio, dalla diversa abilità in combattimento-sopravvivenza degli individui, ponendoli tutti fisicamente uguali e con le medesime performance, perché le diversità di questo tipo non sarebbero state di utilità per degli studi scientifici teorici come quelli in questione.

Ma pur mantenendo questo assunto ci sono altre cause di asimmetria in natura che invece hanno un notevole interesse in questo ambito della biologia.

Una delle principali consiste nel fatto che: la violenza nel combattimento è proporzionale al bisogno ed all'importanza del bene in quel dato momento, ed allo stesso modo inversamente proporzionale alla sconfitta:

"[...] un vecchio maschio che non ha molto da vivere comunque, può avere meno da perdere, se resta ferito, di un giovane maschio che ha ancora tutta la vita riproduttiva davanti a sé." Dawkins 1992.

Altro tipo di variabile molto determinante che venne introdotto successivamente è la memoria degli scontri precedenti.

Tale fattore permette di raccogliere le proprie esperienze che gli consentono di fare una stima della forza nemica e propria per agire di conseguenza, questo può avvenire attivando ad esempio, *colomba* o *falco*.

Questa memoria ha un effetto indiretto per nulla secondario, come provò il gruppo di Smith, essa conduce alla costituzione di una *gerarchia* o *scala gerarchica*. Se una gerarchia è stabile ha l'eccellente effetto di abbattere drasticamente il numero di combattimenti violenti, le conseguenti spese di energie e i rischi di lesioni gravi.

Trovo particolarmente interessante i risultati di quest'ultima analisi: le lotte tra classi sociali, tra caste, sono state la base di molti eventi della Storia e sono basate sulla capacità di *ricordare* i risultati di scontri precedenti e, come verrà spiegato più avanti nella tesi, proprio

le carestie e le crisi economiche sono sfociate le rivoluzioni più rilevanti ovvero proprio quando si ha meno da perdere da uno scontro.

Quello che si vuole sottolineare concludendo questo paragrafo è come la violenza, una delle strategie per perpetrare i propri geni nel tempo, prende forma in base a un grande numero di variabili intrecciate in modi complessi tra loro il cui fine che le delinea e seleziona è sempre massimizzare questa volontà genetica.

1.2) Laborit, Strategia contro la Somatizzazione

Il medico-biologo francese Laborit nel 1974 sviluppò alcuni esperimenti di biologia comportamentale cercando di evidenziare il collegamento tra stress e malattia (la somatizzazione):

egli scelse i ratti per due ragioni principali: proliferano e imparano dall'esperienza molto in fretta.

l'esperimento che ideò si basava sulla costruzione di gabbie che come pavimentazione avevano una griglia collegata elettricamente e, in un punto ben visibile dai roditori, era posizionata una lampadina rossa.

L'esperimento iniziava quando ad un certo punto, accendeva la luce rossa seguita dopo pochi secondi da una scarica di corrente elettrica nella griglia (gli esperimenti si susseguirono con differenti test e modalità di cui verranno citati i risultati più utili ai fini di questa tesi).

In tutte le modalità già dopo il secondo esperimento, cioè dal terzo, i ratti collegavano la luce alla scossa.

Tra i primi ed i più basilari test ci fu quello di collegare all'elettricità solo metà della gabbia utilizzando un solo topo, ben presto i roditori scoprivano l'area sicura ed vi accorrevano rapidi ad ogni luce rossa; l'esito fu che alle visite veterinarie, nonostante il notevole stress a cui venivano sottoposti, i ratti restavano sani nonostante periodi prolungati di tempo di questo tipo di "soggiorno".

Successivamente si tolse loro la fuga, l'assenza di un'area-salva fu veramente terribile: in poco tempo erano visibilmente malati, le visite mostrarono che la somatizzazione aveva provocato in tempi brevissimi da ulcere a tumori che ne causarono presto il decesso. Per essere chiari, non vi è dubbio che si trattò di somatizzazione: le scosse elettriche furono scelte dallo scienziato anche perchè non hanno effetti di quel tipo sugli organismi. Un tale livello di stress ampliato dall'impotenza di poter agire in nessun modo a quella sofferenza erano la causa della rapida autodistruzione dei loro apparati.

Fu l'esperimento con più di un topo senza area-salva che destò le reazioni più imprevedibili: i topi alla prima scossa rimanevano stupefatti e intorpiditi come sempre, ma sin dal secondo esperimento iniziavano a combattere tra loro a sangue, senza nessuna logica si azzannavano con la ferocia di chi è convinto di aver trovato il colpevole.

Perché questo insulso combattimento privo di qualsiasi ragione: oltre alle tremende scosse aggiungevano anche brutali morsi e unghiate, cosa ottenevano i ratti dal linciarsi

reciprocamente? Un'ipotesi più o meno sensata potrebbe essere stata quella di velocizzare l'inevitabile trapasso, ma in quel caso non sarebbero dovuti iniziare solo dal secondo elettroshock ma da un numero più adatto a determinare la situazione "ineluttabile".

Negli esperimenti successivi, prevedibilmente, lo scontro non partiva più alla scossa ma direttamente dalla luce rossa.

Ed andando avanti si palesò la ragione, ciò che, in modo sconvolgente i topi ottenevano dalla violenza: ad esclusione delle zannate e le altre ferite, fu che rimanevano sani, nessuna somatizzazione esplodeva, né ulcere né tumori.

Anche esposti per periodi prolungati a quella che a tutti gli effetti fu una tortura, nessun'altra patologia si aggiungeva alle lesioni dovute ai combattimenti: quelle lotte che sorpresero tanto lo scienziato francese sia per la brutalità che per l'assurda insensatezza erano evidentemente un efficace stratagemma evolutivo.

La violenza che generalmente viene ricondotta a simboli opposti alla vita, simboli che ne minacciano la fine, in questo esperimento evitava a entrambi i roditori la morte.

Lo studioso determinò che è la mancanza di scarico dello stress a essere la causa della somatizzazione, i ratti trovano l'uno nell'altro un mezzo di sfogo di tale stress, per quanto assurdo, efficace.

Uno stato di simile stress, una tortura, per periodi di tempo tanto prolungati non può essere completamente privo di effetti collaterali.

Dopo lunghi periodi di scosse e furiosi combattimenti si cominciò ad accendere solo la luce rossa senza attivare il circuito elettrico, ma i roditori non smettevano di combattere.

Nonostante la, oramai, assenza di un'utilità effettiva la violenza continuava ad esplodere tra i due topi.

Ciò che in un tempo era stato per loro vitale e necessario per sopravvivere ora rimaneva solo causa di inutile sofferenza tuttavia erano vivi, e magari, evitando luci rosse, camparono pure bene.

1.3) Dollard, Frustrazione

Dal punto di vista psicologico Dollard negli anni quaranta propose la sua teoria riguardante l'origine dell'aggressività, tale concetto è definito in questo campo come "l'inclinazione a manifestare comportamenti dannosi o a causare sofferenza fisica o psicologica ad un altro individuo".

La relazione con il conflitto è evidente, ma l'aggressività viene suddivisa ulteriormente in due modalità:

- La prima è l'aggressività strumentale, utilizzata da un soggetto per raggiungere il proprio obiettivo col massimo profitto possibile, essa viene appunto "utilizzata" mantenendo controllo cognitivo delle proprie azioni.

- La seconda è l'aggressività emozionale, determinata da un impulso emotivo dirompente controllo o progettazione del soggetto o perlomeno l'elaborazione cognitiva non è a livello della prima categoria.

Le finalità degli studi dell'americano mirano a dimostrare che "Un comportamento aggressivo presuppone sempre uno stato di frustrazione e una frustrazione comporta sempre qualche forma di aggressività".

Per i fautori di questa teoria il concetto di frustrazione è estremamente esteso, esso comprende ogni tipo di impedimento affettivo, ostacolo fisico, limite economico, controllo sociale e educativo.

Ogni avvenimento rientrante in queste categorie, di per sé già piuttosto aperte, deve comunque esprimersi in una qualche forma di aggressività.

Più precisamente secondo lo scienziato per l'entità della frustrazione è completamente irrilevante la causa scatenante, infatti la definisce "sconnessa" dal motivo o ragione che le ha dato origine.

Questo significa che la motivazione di un rifiuto, sia priva di senso e irrilevante, sia logica e importante, causa la medesima quantità di frustrazione e medesima sarà l'intensità della conseguente aggressività.

L'aggressività è quindi la risposta distruttiva-reattiva a questa interferenza-negazione, che, secondo Dollard, sarebbe originariamente indirizzata proprio alla causa di questa frustrazione, ma se questa, riprendendo il modello dell'idraulico freudiano, non è disponibile o è troppo potente (magari grazie anche alla logica o importanza) l'aggressività si sposterà su altri oggetti e/o muterà nella forma.

Tali dislocazioni e alterazioni sono in qualche modo ricollegabili consciamente o meno alla causa originaria secondo logiche soggettive proprio dell'individuo in questione.

La ricerca dell'americano prosegue su un altro ramo della questione, la quantificazione della frustrazione (accumulazione di arosal aggressivo): maggiore sarà più forte sarà la reazione aggressiva.

Il modello da lui creato prevede 3 variabili principali:

- 1) l'intensità di istigazione della risposta frustrata (es. togliere cibo ad una persona affamata tende ad avere una reazione più violenta rispetto che rubarne ad una sazia, o, impedire ad un tifoso di vedere il derby piuttosto che proibirgli di assistere ad un'amichevole di precampionato).
- 2) Grado di interferenza con la risposta frustrata (es. è peggio che si bruci metà pizza piuttosto che una fetta sola, un superiore sgriderà di più un sottoposto con 3 ore di ritardo che uno che fa 3 minuti).
- 3) Numero di risposte frustrate, la quantità di istigazione residua dovuta a interferenze passate o simultanee (la celebre goccia che fa traboccare il vaso) e il fattore temporale (inteso come frequenza nel tempo).

Queste teorie vennero proposte focalizzandosi sui casi in cui gli usi e costumi sociali inibiscono le reazioni aggressive distorcendoli, modificandoli, ritardandoli e facendoli esplodere su capri espiatori come per esempio la correlazione statistica di quegli anni tra l'aumento dei linciaggi degli afroamericani e l'abbassamento del costo del cotone.

Emersero due principali critiche alle analisi dell'americano, la prima riguardava una generalizzazione troppo immediata di un'analisi sviluppata sullo studio di singoli individui poi allargata ai gruppi. Fu ritenuta inadeguata una semplice somma di considerazioni sul comportamento individuale per descrivere il comportamento di gruppo, definito da rigide regole di comunicazione, valori e gerarchia. Mentre la seconda venne sviluppata da Berkowitz.

1.4) Berkowitz, La Deprivazione Relativa

Berkowitz nel 1989 riteneva che l'origine della frustrazione, dove Dollard la descriveva come un limite *oggettivo*, impedimento o ostacolo, non fosse effettivamente necessaria.

Egli perciò propose la sua teoria della deprivazione relativa (termine che era stato già coniato in passato) con cui spostò il baricentro della causa di aggressività dell'uomo, egli mostrò come non sia necessario che l'interferenza fosse oggettiva, esistesse, bastava che l'individuo ritenesse di essere stato deprivato di qualcosa, è sufficiente una *percezione soggettiva*.

Questa percezione può essere influenzata dal confronto con la situazione vissuta nel passato o quella di cui beneficiano altri.

Lo studioso aggiunse inoltre ulteriori cause di frustrazione a quelle citate da Dollard, secondo le sue osservazioni infatti, le condizioni climatiche avverse sono sufficienti come origine dell'aggressività, alcuni dati mostrano correlazioni statistiche tra l'aumento di violenze e i periodi di caldo intenso.

Gurr e Stouffer in lavori precedenti mostrano come il confronto tra aspettative e risultati influisca notevolmente sulle frustrazioni relative. A loro volta le aspettative sono relative al confronto con i gruppi sociali più prossimi. Da queste considerazioni derivano gli studi sulla classificazione dei tipi di deprivazione relativa:

1) Deprivazione egoistica Vs. Deprivazione fraterna (Runciman): nella prima il confronto è tra sé stessi rispetto al proprio gruppo. Nella deprivazione fraterna il confronto è tra il proprio gruppo e gli altri gruppi.

2) Deprivazioni distinte rispetto alle variabili di aspettative e capacità.

- a) Decrementale: decremento delle capacità con aspettative costanti
- b) Aspirazionale: incremento aspettative con capacità costanti
- c) Progressiva: aumentano entrambe ma a velocità differenti (velocità aspettative > velocità capacità)

Davies mostra che molto frequentemente le rivoluzioni e i conflitti di grandi dimensioni (rivoluzione francese, Germania nazista, guerra di secessione americana, ecc) sono influenzate dalla deprivazione relativa basata sul confronto temporale, in quanto tutti successivi questi scontri sarebbero alla fine di un lungo periodo di crescita economica.

2) Altre Ottiche

2.1) Sherif, Teoria del Conflitto Realistico

L'aggressività viene analizzata da Sherif (1967) in relazione a un fattore: l'interdipendenza tra due gruppi.

Questa relazione riguarda la possibilità e il risultato stesso di ottenere determinate risorse, può essere:

- positiva, dove la "ricerca" delle stesse risorse del secondo gruppo, aumenta le risorse che ottiene il primo, in questo specifico caso è possibile che i gruppi siano indispensabili a vicenda per il raggiungimento dello scopo.
- Il contesto può offrire anche una situazione di interdipendenza neutra dove la presenza dell'altro gruppo è sostanzialmente irrilevante all'ottenimento delle risorse,
- fino ad essere negativa in questo caso il contesto sottoporrà i gruppi al famoso "o uno o l'altro", dove le fazioni sono messi in netta competizione tra loro.

Lo psicologo per testare queste ipotesi avviò degli esperimenti nei campi estivi dell'Oklahoma (Robber Cave 1961).

Egli iniziò dalla selezione delle "cavie": erano tutti ragazzi bianchi di dodici anni, classe media, psicologicamente stabili che non si erano mai conosciuti prima. Il fine era di evitare possibili interferenze da variabili quali background socio-culturale, aspetto, legami precedenti o personalità.

Questi vennero suddivisi in due gruppi, gli venne detto di scegliere un nome per il gruppo, una bandiera e gli si diede delle norme a cui attenersi, ma i due gruppi non vennero presentati subito.

In questa fase si crearono ruoli e leader in parallelo ad uno spirito di gruppo sviluppato anche grazie a compiti che necessitavano di un'intensa collaborazione (interdipendenza positiva intra-gruppo).

Dopo una settimana fu presentato ufficialmente l'altro gruppo, di cui prima si aveva avuto solo la conoscenza della loro esistenza (si era visti mentre un gruppo giocava a baseball). Alla presentazione vennero informati della competizione (gare sportive e non) con cui come premio il gruppo vincitore poteva ottenere trofei, distintivi e coltellini (interdipendenza negativa).

Gli attacchi verbali e appellativi dispregiativi verso l'altro gruppo furono immediati e reciproci, in poco tempo che erano entrati nell'ottica competitiva vi furono anche cambiamenti intragruppo: aumentò la coesione tra gli individui e la loro uniformità nei comportamenti, inoltre la leadership interna cambiò in favore di ragazzini più bellicosi e aggressivi.

Nell'esperimento della competizione dei fagioli (gara a chi ne raccoglieva il numero maggiore), il risultato venne mostrato su degli schermi su cui in realtà, erano registrati dei video che mostravano degli aumenti delle quantità uguali, ma alla domanda di chi fossero stati i raccoglitori più rapidi, le valutazioni dei ragazzi erano prevedibilmente coerenti solo all'appartenenza al gruppo.

Già dopo i primi due giorni si verificarono atti di vandalismo e aggressioni tali da obbligare gli studiosi a interrompere questa fase prima del dovuto tramite l'esperimento del camion rotto, e della perdita alla cisterna, dove si creavano degli "obiettivi sovraordinati". I finti incidenti fornivano la necessità di collaborare per affrontare un problema comune troppo grande per un singolo gruppo ovvero spingere il camion e il trasporto dell'acqua.

Nonostante un certo ritardo iniziale il rapporto tra i due gruppi si stabilizzò, alla fine della settimana si erano create delle amicizie inter-gruppi ed addirittura erano state affermate espressioni quali "noi" per indicare la totalità dei ragazzi.

Le critiche alla teoria del conflitto realistico che Sherif intendeva provare tramite questo esperimento sono diverse, alcune basate proprio su questo stesso tentativo sperimentale. Durante la prima settimana la sola esistenza dell'altro gruppo, senza un'effettiva interazione ed ovviamente niente competizione, erano bastate per battute denigratorie tipo "nigger campers", inoltre in altri tentativi dello stesso esperimento svolti in anni differenti, c'erano stati casi di esclusione e determinazione di un capro espiatorio all'interno di un gruppo, nonché (in un altro caso) una coalizione dei giovani contro gli organizzatori stessi.

Altre critiche a questa teoria che intendeva basare l'aggressività sulla "realistica" interdipendenza negativa, accennava ad episodi di gruppi di individui che ricorrono alla violenza a causa della sola divergenza di gusti riguardanti un dipinto.

Worchel (1977) definisce un'altra variabile chiave nei suoi studi sociologici: la storia della cooperazione tra i due gruppi, se questa è positiva e la collaborazione passata è stata un successo, è più probabile che i gruppi collaboreranno ancora, viceversa se la storia specifica è un calvario di competizione o le cooperazioni tentate sono state fallimentari, le chance saranno poche.

2.2) Il Conflitto nell'Ottica Giuridica

Cercando un'analisi del conflitto in un'ottica giuridica è difficile trovare qualcosa di adatto ed attinente; pare incredibile ma la natura di questa disciplina così profondamente legata alle dissidie umane la porta davvero ad ignorare questo argomento, le sue ragioni e finalità, proprio per la "natura" della disciplina giuridica.

Il potere giudiziario è volto alla propria funzione sociale, ovvero quella di "risolvere i contrasti che si *verificano* tra i membri della collettività", "ricucire il tessuto sociale strappato", conseguenza, quindi, dello scopo più generale, del "garantire il funzionamento della società" insieme agli altrettanto celebri poteri esecutivo e a quello legislativo. A questo è legata ed in quella fondamentale direzione si muove.

La natura di questi strappi, di questi contrasti, la loro origine non riguarda la sua finalità né i mezzi con cui la persegue ovvero l'applicazione del "diritto".

2.2.1) I Conflitti nel Potere Giudiziario

Esistono però diversi casi in cui il potere giudiziario stesso è colpito da conflitti, trovo che un'analisi di come si gestisca i contrasti nel proprio potere possa dare una prospettiva indicativa ed interessante del cuore della questione stessa.

Vediamo alcuni di questi conflitti.

Prima di iniziare è necessario definire in accezione giuridica i termini competenza e potestà, è noto che nel diritto la precisione definitoria è estremamente importante, perciò non è il caso di tralasciare dettagli di questo tipo.

La prima è definita come la “quantità di potere giudiziario” attribuita a giudici appartenenti allo stesso ordine. La competenza è contrapposta alla giurisdizione che è relativa alla quantità di potere giuridico a giudici di ordine diverso. Essa è ripartita per materia, tipo di argomento; valore inteso come quantitativo/economico; e territorio (art 7-9 del codice di rito).

La potestà è un potere del quale viene investito un soggetto *per realizzare un interesse che non fa capo direttamente a lui*, egli è quindi legalmente vincolato al fine di tutelare tale interesse. Di questo potere esistono 3 tipi: genitoriale, impositiva, legislativa.

Quella genitoriale, per quanto certamente importante, non è particolarmente inerente alla mia analisi, per quanto i bambini siano la futura Nazione.

Le potestà discusse in questo capitolo sono quelle relative ai poteri legislativi e impositivi (relativi alle imposte, all’area tributaria nonché al potere di riscossione fiscale), proprio perché, a differenza di quella genitoriale, esse sono attribuite ad autorità preposte. Infatti anche il potere giudiziario stesso è ovviamente attribuito a determinate autorità, queste potranno avere scontri, che sono quelli analizzati in questo capitolo, unicamente per l’attribuzione di potestà.

I conflitti di potere potestativi avverranno con altre autorità, non necessariamente detenenti il medesimo potere o funzione.

La specificità del problema sta nel fatto che tutte loro, soprattutto quelle giudiziarie, vedranno la disputa risolta in base al potere giudiziario, chiaramente studiato in un sistema apposito.

E’ questo equilibrio tra autorità lo scontro in questione e la potestà, impositiva o legislativa, l’oggetto della loro contesa.

Più precisamente è in una situazione in cui due autorità *rivendicano o negano* la potestà su una determinata questione che nasce un conflitto che può essere quindi *positivo o negativo* nei due casi.

Non è necessario che un conflitto sorga effettivamente, ovvero basta che sussista solo la *possibilità* che questo avvenga, in questo caso il conflitto si definisce *virtuale* e viene conseguentemente contrapposto al *conflitto reale*.

La classificazione sulle *specie di conflitto* si sposta sullo specifico potere a cui appartengono le autorità che si ritrovano in contrasto.

- 1) Il conflitto di attribuzione: L’articolo 134 della Costituzione italiana attribuisce alla Corte Costituzionale il giudizio riguardante conflitti che possono interessare i poteri dello Stato, ovvero i conflitti che insorgono tra “*organi i cui atti e comportamenti siano idonei ad configurarsi come espressione ultima ed immodificabile dei rispettivi poteri*” quando uno accusa di usurpazione delle proprie competenze o che l’altro intralci le stesse tramite un cattivo uso delle competenze a sé pertinenti. Questa specie viene attribuita anche a conflitti tra poteri semplicemente diversi ma la loro risoluzione verrà affidata ad altri mezzi.

- 2) Il conflitto di giurisdizione: che sfociano tra giudici di diversa giurisdizione o ordine differente (esempio giudice penale e giudice militare).
- 3) Il conflitto di competenza: quando il conflitto è tra autorità dello stesso ordine giurisdizionale o appartengono allo stesso potere.

Conflitti fra organi amministrativi che abbiano la stessa funzione, che siano interni o esterni, possono avere due soluzioni: la soluzione *diretta* dove un organo gerarchicamente superiore, sempre parte dell'amministrazione, risolve la disputa. L'organo in questione può essere determinato per legge o dagli stessi organi interessati.

L'altro metodo di risoluzione è quello *successivo e indiretto* attraverso la sentenza di un giudice amministrativo.

In conclusione di questo paragrafo possiamo dire che, per quanto sotto talune prospettive risolvere un conflitto che riguarda il potere giudiziario col potere giudiziario possa essere definito ridondante e discutibile, esso è un sistema certamente coerente: di qualsiasi tipo sia l'autorità, chi la esercita è semplicemente una o più persone, uno scontro tra queste non è nulla più di un'altra dissidia umana, alla cui soluzione è votato proprio il potere giuridico per mezzo del diritto.

2.2.2) I Casi di Conflitto nell'Applicazione del Diritto

Oltre ai casi in cui è il potere giudiziario ad essere colpito dai conflitti vi sono casi in cui è invece il suo mezzo ad essere luogo di scontro: il diritto.

Pertanto offrirò breve panoramica di che cosa questi conflitti consistano e delle specifiche analisi perpestrate in dottrina, sperando che, insieme al paragrafo precedente, questa prospettiva ampli la percezione della natura del conflitto così come essa è vissuta dai giuristi, la cui esistenza non può prescindere le necessità che gli scontri pongono a tutte le società umane.

Un conflitto del diritto è un conflitto tra norme e questa stessa è la definizione di antinomia. Questa posizione giuridica determina quindi un eccesso delle stesse.

Solitamente le antinomie vengono identificate dagli stessi giudici ed a loro spetta l'interpretazione più adatta che viene determinata in base ai seguenti criteri:

- 1) *lex posterior derogat legi priori*, un criterio cronologico che dà maggior valenza alla legge meno recente, in genere applicata in situazioni in cui le leggi confliggenti hanno origine dalla medesima fonte.
- 2) *criterio gerarchico* rispetto alle fonti normative, che, quando diverse, spesso hanno una gerarchia determinata, grazie alla quale si può applicare questa regola.
- 3) *criterio della specialità* se una materia è disciplinata da una norma generale ed una specifica, la legge generale deroga alla speciale, *lex specialis derogat generali*.
- 4) vi sono altri criteri eccezionali che prendono in causa la Costituzione, di cui non parleremo (es. criterio di competenza, criterio di preferenza).

Nella teoria del diritto vi è un'ampia materia che analizza i contrasti tra diritti, questa ha origine da una domanda relativa ai diritti fondamentali: se questi siano o meno in contrasto

gli uni con gli altri, e le eventuali conseguenze che l'esistenza di questi contrasti possano portare.

Esemplifico: l'eutanasia, il diritto alla vita da una parte e il diritto all'autodeterminazione sanitaria. Oppure i reality show: il diritto alla privacy insieme al diritto alla dignità individuale e il diritto alla libera iniziativa economica.

Le posizioni sono due:

- la irenista o monista, che esclude l'esistenza di questi conflitti tra diritti, ergo pure i loro possibili effetti.
- la conflittualista o pluralista che invece accetta l'esistenza del conflitto tra diritti e lo analizza.

Le posizioni moniste non negano "effettivamente" l'esistenza di questi conflitti tra diritti, come il loro nome lascia intendere, esse generalmente affermano:

o la presenza di un diritto definibile apicale rispetto agli altri,
o comunque di una gerarchia tra diritti che rende i conflitti solo apparenti,
o, in altri casi, ritengono esistere un metodo (cui loro stessi offrono alcune ipotesi) che li risolva in modo prevalentemente univoco.

Questi metodi si basano su due prospettive: la pura definizione formale dei diritti (le strategie teoriche ireniste) e la "vera" realtà di tali diritti (le strategie assiologiche ireniste). Per chi volesse approfondire (#), avrete la mia stima.

Le posizioni conflittualiste ritengono quindi esistenti i conflitti tra diritti e necessario *gestire* i loro effetti.

La prospettiva gestionale del conflitto tra i diritti necessita un'adeguata consapevolezza riguardo alla natura ambigua e relativa del problema stesso nonché delle conseguenti decisioni: ad ogni contrasto tra diritti bisognerà ricorrere ad un bilanciamento portando di volta in volta una *giustificazione* a tale scelta.

Questa visione si contrappone completamente alle prospettive ireniste dove l'ordine di preferenza fra i diritti, fra i principi, veniva ogni volta *scoperto*.

Veniamo l'analisi dei conflitti tra diritti proposte da queste posizioni pluraliste (quelle che ritengono esitano, per le moniste non esistendo, non ne esiste una classificazione):

- 1) Conflitti intra-rights: derivano dalla concorrenza al godimento al medesimo diritto (esempio: diritto di libertà di parola in un'assemblea non può essere esercitato contemporaneamente). In questa analisi la circostanza determina l'esistenza stessa dello scontro tra diritti; a differenza dell'esempio riportato, non è necessario che i diritti in conflitto siano uguali.
- 2) Conflitti inter-rights: sono conseguenti alla presenza di interessi individuali non omogenei (es: diritto di sciopero e diritti degli utenti di usufruire dei servizi pubblici). In quest'analisi rientrano non solo i diritti individuali di persone differenti, ma anche i diversi diritti contrastanti di una medesima persona. Come nel caso dell'eutanasia il conflitto viene esacerbato, dalla cristallizzazione del diritto alla vita come diritto inalienabile, così vi sono altre situazioni in cui i diritti di libertà individuale vengono sottratti al soggetto stesso, proprio questi casi sono i primi ad essere colpiti da queste analisi di teoria del diritto, non che dalla politica.

- 3) Conflitti di tipologia di interesse: avvengono allo scontro tra gli interessi individuali e interessi diversi: collettivi, istituzionali, eccetera. Gli esempi in questo caso possono essere il diritto di cronaca e segreto di Stato.

Nella sostanza il conflitto nel diritto mi pare si esprima come una risposta ad una necessità data dal ruolo e dall'importante funzione che ricopre: il suo esito è funzione di questo e la *giustificazione* o *scoperta* sono conseguenze alle sollecitazioni derivanti dal coevo funzionamento della società.

Dove in questa si genera un attrito, uno scontro con la materia stessa, essa dovrà, essendo il suo ruolo, trovare una soluzione, che sia tramite una *giustificazione* o appunto *scoprendola*. Questo è comunque molto differente dal semplice accettare le pretese o le richieste della società.

3) I Conflitti Aziendali

3.1) I Conflitti legati al Disegno Aziendale

E' impossibile poter semplicemente indicare come unica, una causa di un conflitto aziendale, scinderla dal contesto reale e definirla come origine degli eventi, ma al fine dell'analisi si farà proprio questo. Il concetto di conflitto è più vario e soggettivo di quel che si possa supporre, varia da persona a persona molti sono avversi ad ogni suo tipo e lo evitano, altri lo ritengono un'occasione di sviluppo.

Queste ottiche mutano in base alla visione personale del mondo, all'interpretazione filosofica dell'uomo e pure la relazione dei reciproci rapporti tra questi.

Da un elenco generalizzato di queste ottiche si apre la classificazione dell'origine e cause dei conflitti proposta da Mariarosaria Monaco:

- 1) Soggetti litigiosi: persone che, per problematiche proprie, sono predisposte al conflitto, tendono a generare situazioni conflittuali o proprio a costruirle, al di là delle ragioni comunicate.
- 2) Scarsità di risorse: innanzi al restringimento del mercato o all'aumento di concorrenza.
- 3) Lotta per il potere: la disparità del piano della posizione personale (di cui parlerò più approfonditamente dopo) innanzi all'intenzione di prevaricare un altro si genera quasi sempre un conflitto.
- 4) Invasione: si parla anche dello spazio, del ruolo professionale in generale questa viene definito l' "uovo prossemico", spesso l'invasione viene eseguita da soggetti litigiosi.
- 5) Disconferma: un atteggiamento di indifferenza talvolta può causare uno scontro, questo viene letto come una mancata riconoscenza della propria esistenza.
- 6) Differenza di bilancio: accade a volte che una persona presuma di aver accumulato un credito che non ha intenzione di restituire (es. classico: Con tutte quello che ho fatto io per te...). Spesso si verifica una differenza di percezioni diverse rispetto alla posizione reciproca.

Secondo la Monaco le aziende devono evitare le situazioni di ambiguità:

sia l'ambiguità del dominio, gerarchia e norme per definire le dispute.

sia l'ambiguità della relazione, che si sostanzia con un disallineamento del livello sociale e psicologico.

Per fare ciò sussistono tre "armi", l'equità in rispetto ad un criterio di merito, uguaglianza della distribuzione delle risorse e la necessità sempre della distribuzione delle risorse basata sui bisogni delle parti.

Un altro tipo di analisi vede le aziende che si focalizzano principalmente sul risultato e su questo vengono convogliati gli sforzi di tutti i lavoratori, ogni area ed ruolo ha i suoi specifici obiettivi ma talvolta essi non fluiscono come perfetti ingranaggi del sistema azienda, la natura degli attriti risultanti viene definita come "conflitto legato al disegno organizzativo" (Bombelli, 1999).

Alcune missioni dei sotto sistemi organizzativi sono apertamente contrastanti, questa realtà conflittuale, come è intuitivo viene accumulata sino ad esplodere in modo vero e proprio.

Gli esempi più comuni e immediati sono il reparto acquisti e la produzione, la prima ovviamente deve reperire le materie e i semilavorati proprio per la produzione che li renderà prodotto finito.

Il problema nasce quando la prima è massivamente spinta al risparmio, alla riduzione dei costi e quindi ad ottenere la merce in questione al prezzo più basso possibile. Se a questo è contrapposto una valutazione delle performance del reparto produttivo basata sulla qualità del prodotto finale, lo scontro è una questione temporale.

In questo contesto il conflitto legato al disegno organizzativo è in certa parte fisiologico e proprio una conseguente comunicazione se seguita da un'adeguata "integrazione" tra i reparti può portare anche miglioramenti tra i risultati generali.

Purtroppo però, una progettazione organizzativa errata, che spesso cerca di promuovere la competizione all'interno dell'azienda tramite premi o benefits impedisce ogni sorta di integrazione, annulla le possibilità di cooperare per degli obiettivi comuni.

"Il disegno organizzativo... deve soddisfare in modo organizzativamente coerente dei fabbisogni di integrazione di tipo sofisticato." (Camuffo, Decastri 1997).

I conflitti legati a "disegni a matrice" sono un altro esempio di questa categoria, dove l'equilibrio tra gli obiettivi di efficienza, risultato e controllo divengono particolarmente delicati viste la "doppia gerarchia" a cui i sottosistemi fanno capo.

Altro tipo di conflitto aziendale è relativo alla relazione cliente / fornitore tra alcune funzioni interne. L'esempio più semplice sono le risorse umane (fornitore) nei confronti degli altri reparti (Amministrazione, Controllo di Gestione, Sistemi Informativi ecc).

Questo conflitto muove due dialettiche principali, la prima, in ordine di rilevanza sul caso, è l'allocazione di potere, l'attribuzione di utilizzo di determinate leve, la seconda come una consueta relazione di mercato è relativa alla qualità del servizio.

Riconducendo il discorso all'esempio di prima delle risorse umane, la selezione del personale e la valutazione delle prestazioni può trovare scontri relativi a chi (le risorse umane o i reparti clienti) debbano valutare quanto e cosa dei singoli lavoratori o dei candidati "all'area cliente" in base allo specifico know how.

Per esempio se nel reparto amministrazione il peso della valutazione psicologica in contrasto alle conoscenze contabili.

L'esperienza evidenzia che più la determinazione del potere delle succitate leve è definito più la comunicazione ne risulterà rapida e fluida. Al contrario, in mancanza di leve chiare, si verificheranno scontri relativi più agli equilibri di potere che alla scelta del candidato o alle analisi delle performance. Quando i conflitti virano in questo modo dall'oggetto che si discute, tendono a mescolarsi con altre generi di dinamiche conflittuali come le incomprensioni, che verranno riproposti più avanti.

Il dimensionamento orizzontale dell'organizzazione del lavoro parte da un problema che si è evoluto nel tempo: non tutte le attività aziendali venivano coperte, alcune invece vedono un eccessivo numero di soggetti che vi intervengono. Un tempo vi si ovviava attraverso una banale redistribuzione di responsabilità e ruoli, oggi questa soluzione può essere ostacolata appunto dalla tendenza al dimensionamento orizzontale dell'organizzazione del lavoro. Questo perché l'appiattimento della scala gerarchica e la diffusione delle attività si scontrano con la definizione effettiva dei ruoli nell'azienda, questo di conseguenza conduce all'aumento stesso dei conflitti per definire ognuno il proprio ruolo spesso senza un risultato duraturo.

Il dumping sociale e la competizione sui costi del lavoro hanno portato a fenomeni di downsizing, sicché molte aziende hanno visto ridurre il proprio personale mantenendo le medesime necessità. Questo contenimento del personale, spesso ai limiti fattuali, nei periodi di picco di attività di frequente induce a eccessivi straordinari, in questi frangenti le attività di confine già citate sopra, si tramutano spesso in *casus belli*, poiché ognuno prova ad attribuirli a terzi.

A conclusione del paragrafo, i disegni e la programmazione organizzativa possono certamente aiutare a minimizzare conflitti superflui, ma con i limiti di applicabilità evidenti.

L'appiattimento orizzontale e il livello di contenimento del personale per quanto riguardino la materia, ne definiscono limiti bene difficili da gestire in chiave conflittuale tali per cui, in queste situazioni, non possibile pensare di affrontarli solo in una dimensione ex-ante.

Solo includendo competenze di tolleranza e gestione della dimensione conflittuale collocandole in un clima aziendale di fiducia reciproca e collaborazione si può effettivamente gestirle attivamente.

3.2) I Conflitti legati alla Comunicazione

Esistono due livelli di comunicazione, il contenuto e la relazione, entrambi possiedono un linguaggio proprio e si concretizzano nella comunicazione, nel legame che si instaura nel contatto sociale. Secondo M. Monaco questa classificazione ne definisce pure la natura: le problematiche inerenti il contenuto li definisce contrasti, mentre i "difetti" di comunicazione afferenti alla dimensione della relazione li definisce come "i veri e propri" conflitti.

Il contenuto riguarda l'oggetto della conversazione, le informazioni scambiate, il che cosa mentre la relazione è relativa alla reciproca posizione che gli interlocutori assumono durante lo scambio di informazioni, questo diviene una negoziazione implicita, in molta parte non verbale, del tipo di legame che si costruisce tra le due persone; altra definizione può essere il come si concretizza la proposta relazionale. Un conflitto può essere sia la negoziazione e magari concludersi bene, sia l'esito della negoziazione senza trovare un equilibrio ed è relativo al non accettare l'altra proposta o, simmetricamente quando non è accettata la propria.

Il "linguaggio proprio" citato sopra, relativo ai contrasti viene definito linguaggio numerico, esso si codifica in una lunga serie di regole e convenzioni che è necessario conoscere (Giovannini 1998).

Il linguaggio relativo ai conflitti "effettivi" è chiamato linguaggio analogico ed è, come citato sopra, prevalentemente non verbale (Watzlawick 1971).

Focalizziamoci nel "cosa", l'oggetto del linguaggio numerico, la realtà viene decodificata dai dati provenienti dai recettori sensoriali (barbaricamente orecchie, occhi, naso lingua e pelle), tramite degli "schemi mentali" definiti mappe cognitive o appunto modelli mentali.

Secondo Huff (1990) tali mappe sono focalizzate a 4 scopi principali:

- 1) *dirigere l'attenzione*, governando le associazioni creano delle gerarchie tali da porre in ordine di priorità le informazioni ricevute.
- 2) *ordinare le informazioni*, immagazzinare le stesse informazioni per classificazioni o tassonomia.
- 3) *leggere le influenze reciproche*, determinare legami causali e modalità dinamiche tra i gruppi di informazioni.
- 4) *dedurre delle conclusioni*, costruire delle strutture logiche argomentative per trarne delle considerazioni utili.

Maria Cristina Bombelli propone i seguenti esempi per spiegare i modelli mentali, in un bicchiere contenente un liquido viola scuro vengono versate delle gocce che, quasi immediatamente, ne privano del colore lasciandolo completamente trasparente.

A visione del fatto possono esservi diverse reazioni: alcuni ne saranno sorpresi tirando in ballo "i miracoli della scienza", altri lo classificheranno con un "una banale reazione chimica", altri con una reminescenza più o meno sbiadita lo ricollegheranno alla "fenoftaleina che indica il viraggio dall'ambiente da basico ad acido" ed infine alcuni potranno esserne pure un po' spaventati indicandolo come "magia".

I modelli mentali perciò filtrano e rielaborano la realtà per permettere ad ogni individuo di decidere cosa fare, quando gli effetti, le decisioni riguardano più persone gli schemi mentali dei singoli necessitano di confrontarsi.

Per farlo però sono fortemente necessarie delle "disponibilità al confronto", questa non è dettata quasi mai dagli schemi stessi, di per sé molto plastici, ma invece proprio dalla positività della relazione (che deve almeno essere neutra), quindi è dettata dalla seconda dimensione della comunicazione che verrà discussa nel paragrafo seguente.

Per riuscire bisogna focalizzarsi a separare le due dinamiche, nonostante, come appena detto, il livello adeguato della relazione è necessario affinché funzioni la prima, il contenuto.

3.2.1) I Conflitti Relazionali

Spesso si usa descrivere la dimensione relazionale difficile da controllare o proprio “fuori controllo” e la si paragona a quella del contenuto come fosse una sua opposta, “sempre fredda e razionale”; la questione viene descritta da Vaccani (1994) facendo riferimento all’area neurale di riferimento, la relazionale alla limbica e la contenutistica alla corticale, alla prima sono propri dei bisogni emotivi basilari che se non soddisfatti e frustrati troppo esplodono al medesimo modo di un cane affamato. L’area corticale invece è prevalentemente strumentale ad essa invece sta, molto approssimativamente, la funzione di trovare un modo per soddisfare i bisogni dell’organismo.

Un altro dei problemi principali dei conflitti relazionali è che il linguaggio analogico, che è prevalentemente gestuale, può essere ampiamente interpretabile, questo associato alle differenze dei sistemi geografici e culturali è ulteriormente esteso (Bombelli 1992-94).

Le competenze comunicative stesse, la capacità di gestione di una discussione, si basano su quelle che vengono definite “mosse cognitive” esse sono suddivise in quattro categorie in base al problema che vanno ad affrontare, propositive, esplorative, descrittive e relazionali (Fabbri, Formenti 1991).

Di queste le prime tre rientrano nella dimensione del contenuto, il loro sviluppo è l’obiettivo di vari metodi dell’istruzione moderna alcuni dei quali applicati oggi nelle scuole.

Le mosse cognitive relazionali invece prescindono il confronto in sé, mirano in modo implicito proprio all’equilibrio relazionale soggiacente la discussione a prescindere dal che cosa si sta parlando.

La descrizione di questo paravento unito alle altre due problematiche descritte sopra, ovvero la possibile instabilità/esplosività e l’ampia interpretabilità, può dare una discreta descrizione dell’entità del problema.

Per quanto riguarda la possibilità di migliorare le mosse cognitive relazionali esiste la possibilità di specifici percorsi formativi e di sviluppo individuale per sviluppare una maggiore consapevolezza e competenza nella gestione della dimensione relazionale (Pacifico 1995, Goleman 1996).

Dopo tante descrizioni dei problemi che possono derivare dalla dimensione relazionale, peculiarità e caratteristiche, quali sono questi bisogni, cosa cerca nei conflitti o dagli stessi? Perché è così importante?

La dimensione relazionale è importante, è capitale, un bisogno basilare, essa partecipa alla determinazione di una persona, della sua identità, che in parte importante è composta dalla famosa e delicata dimensione dell’autostima, che gioca forza influisce fortemente in queste dinamiche. Ma al di là di questa forte “variabile”, la propria identità, di sua stessa natura, va costruita ed alimentata in modo costante, la negoziazione nei conflitti, nella comunicazione quotidiana, la mette alla prova, la ricalibra come in un gioco di specchi (Mantovani 1995).

Importante è la nozione di posizione relazionale relativa, in una comunicazione il ruolo è un aspetto che determina le modalità con cui si svolgerà il contatto sociale, questo assume posizioni diverse in base ad una relazione simmetrica ed una complementare.

In una relazione simmetrica tali saranno le posizioni di entrambi, il ruolo perciò sarà paritetico, in quella complementare invece ci sarà una posizione *one-up* e la seconda sarà *one-down* (Watzlawick 1971). Non è necessario un immaginario gerarchico perché la complementare avvenga, e nemmeno che sia fisso, nell'esempio portato da Bombelli si ribadisce una dimensione canonica: due colleghi in un bar che discutono di calcio è plausibile che avranno una relazione simmetrica, ma quando uno dei due riporta le parole del suo amico allenatore della squadra ascoltate personalmente fuori dallo spogliatoio, è probabile si ponga in posizione *one-up* e che l'interlocutore lo accolga senza obiettare. In questo caso la competenza di uno specialista riconosciuto nel campo discusso, ha strutturato la conversazione determinando quelle parole come più importanti, rilevanti, affidabili e quindi permettendo alla persona che le citava di proporsi in una posizione *one-up* e all'interlocutore di accettarla come tale in tale contesto.

Il conflitto sarebbe sorto quindi se il collega non avesse accolto quell'assunzione di ruolo, sarebbe sorto implicito, magari affermando che "quell'allenatore non vince niente di importante da anni" o magari con altre argomentazioni o solo con gesti, ma in gioco non sarebbe stato il contenuto, ma la pretesa alla posizione *one-up*.

I contenuti in questo caso sarebbero le armi di una guerra sotterranea per la posizione.

Altro esempio proposto sempre dalla psicologa, proviene direttamente da un caso aziendale, uno specialista d'informatica istruisce un collega di un altro reparto aziendale riguardo alle novità portate dal nuovo sistema ma l'ambiente è già intasato da sospetto e sfiducia.

Le mappe concettuali dei due in partenza relativamente difficili da condividere, vengono ulteriormente esasperate: l'utilizzatore del terminale inizia subito ad infastidirsi dall'utilizzo poco attento per sua capacità di comprensione, di linguaggio specialistico. La cosa gli fa parallelamente venire in mente delle altre esperienze ben poco fruttuose di comunicazione con informatici che a sua volta fanno cadere le sue aspettative.

Inoltre ha sentito dire da altri colleghi che il nuovo sistema informativo è stato scelto anche per la maggior capacità di controllo sui dipendenti che potenzialmente può ledere la loro discrezionalità ed aumentare il carico di lavoro.

Dal canto suo lo specialista pensa che i colleghi di quel reparto non si sforzino un granché per prendere confidenza col nuovo software. Ritiene inoltre che abbiano un atteggiamento arrogante e sospettoso; e soprattutto non capisce perché dovrebbe essere sempre lui disponibile e fare il primo passo di conseguenza si limita a "fare il suo lavoro" dando le informazioni necessarie ma niente di più.

Possiamo distinguere alcuni elementi generali nei dialoghi conflittuali:

- 1) Incoerenza tra linguaggio analogico e linguaggio numerico, frasi al cui contenuto non soggiace ciò che è espresso, per esempio "Grazie" per concludere una frase dove non si ha alcuna gratitudine o "Buon lavoro" o altri complimenti dove privi di qualsiasi enfasi.
- 2) La punteggiatura delle sequenze, entrambi si sottraggono alla propria responsabilità indicando l'altro come causa del proprio comportamento.
- 3) Una mossa di apertura, una frase o un gesto iniziale che dà un'esplosione relazionale alla situazione che annichilisce la dimensione del contenuto. Un esempio,

un collega entra in ufficio cercando delle carte, “Non trovo il report x, l’hai visto per caso?” però capita anche in altri modi tipo “Si può sapere dove hai messo il report x?”.

Se una mossa di apertura è un impostazione relazionale che:

- a) denigra/svilisce.
- b) mette in stato di accusa
- c) minaccia

verrà necessariamente rinegoziata ovvero affrontata conflittualmente: darà luogo ad uno scontro.

Un certo tipo di mobbing si basa proprio su questo tipo di conflitto relazionale: quando vengono mosse questo tipo di impostazioni ed al contempo si priva il soggetto di una via di uscita per mezzo di poteri prevaricatori o leadership minacciate.

Quando questi problemi si verificano in un’azienda si realizzano anche una serie di dinamiche legate all’aspetto gruppale della situazione, questo è molto legato ad una caratteristica intrinseca dell’azienda stessa tanto da definirne i tratti caratteristici: la cultura aziendale (Malizia, 1998).

In base a quest’analisi, si possono riscontrare aziende “conflittualmente sane”, che incorporano una proporzionata e fisiologica quantità di conflitti e questi stessi vengono gestiti in dinamiche propositive, fino ad aziende patologiche dove le dinamiche relazionali prendono il sopravvento sugli obiettivi dell’organizzazione stessa (Kets de Vries, 1992-3).

Un clima sano necessita di una sufficiente trasparenza ed onestà per quanto riguarda loro gestione. La gestione deriva principalmente dalla storia degli stili di leadership utilizzate nelle posizioni nevralgiche dell’organizzazione.

Vi sono non di rado situazioni in cui condotte destabilizzanti vengono premiate dai capi stessi.

3.2.2) I Conflitti tra Generi

Non è intenzione di questa tesi descrivere tutti i tipi di conflitti possibili, ma ce n’è uno la cui diffusione ne fa trascendere la specificità: i conflitti aziendali, in questo caso, tra i sessi.

Le battaglie tra generi, tra uomini e donne in azienda sono state analizzate da due celebri studiosi nello stesso periodo, ovvero Tannen e Gray (1992).

Alcune di queste dinamiche trascendono l’ambito lavorativo.

Com’è intuibile, le donne hanno un’attenzione particolare, sono più focalizzate sulla relazione, le cause sono sia biologiche che sociali, lo “stile femminile”, dove già il connubio relazione-contenuto è di per sé intrecciato, questo si lega ancor di più per i soggetti femminili.

Perciò per gli uomini, generalmente, è più facile fare la separazione contenuto-relazione, focalizzandosi sul risultato e, parallelamente, sottovalutare la relazione soggiacente.

Come è facilmente intuibile e noto, il fenomeno genera una serie di problemi di comunicazione che talvolta comportano conflitti.

Il primo potenziale conflitto riguarda i feedback negativi, per una donna è molto più complesso separare la dimensione contenutistica della performance da quella personale. Il giudizio viene vissuto come a sé.

Steinem (1992), basa su questa analisi la difficoltà di mantenere un equilibrato livello di autostima ed una divergente attribuzione di valore nelle relazioni con la gerarchia. Si evidenzia una generale focalizzazione alla ricerca dell'ambiente positivo affettivamente piuttosto che competitivo, d'altro canto, si rivelano seppur raramente dei comportamenti seduttivi con la gerarchia.

In azienda, invece, nei periodi stressanti, si rischiano scontri causati dalla differenza di affrontamento dello stress, gli uomini tendono a chiudersi le donne cercano, talvolta lo effettuano anche senza trovarlo, qualcuno con cui parlare dei propri problemi. Di per sé non è certo un problema questa divergenza, ma se combinate inconsapevolmente possono essere il detonatore di lunghi conflitti estesi.

Questo tipo di scontri sono sostanzialmente tutti uguali: da una parte la donna in questione ritiene la ricerca silenziosa di solitudine un affronto alla loro disponibilità ed aperta a dialogare e cooperare, dall'altra parte il femminile aiuto verbale, viene considerata un'intrusione non richiesta, quando poi questa più o meno insistente ricerca del dialogo viene giudicata una svalutante mancanza di fiducia nella capacità di risolvere i problemi, il conflitto diventa irreversibile.

Il problema vero è l'ignoranza di queste dinamiche, dove spiegati e resi noti questi problemi conflittuali non avvengono (Gray, 1992).

3.3) I Conflitti sui Valori

Un'azienda è un gruppo di persone che in modi differenti, condividono e si sforzano verso uno stesso scopo, un obiettivo legato alla sopravvivenza stessa e quindi fondamentale. Questa condivisione, questa finalità comune, generalmente viene contraddistinta anche in altre dimensioni, modalità di relazione, di prendere decisioni, di celebrare gli eventi importanti; tutte queste dinamiche sono esenti da codificazioni, hanno una preminente importanza simbolica e soprattutto formano e contraddistinguono l'anima, la cultura aziendale (Schein, 1990).

La cultura aziendale non è immediata, essa si sedimenta giorno per giorno in tutte le posizioni dell'organizzazione, questo riesce perché viene condivisa da tutti trasversalmente. Partendo dai dettagli come l'abbigliamento, al modo di comunicare e rapportarsi lungo la scala gerarchica si stabilisce passo, passo, quello che intrinsecamente svolge la fondamentale funzione di mediare tra lo specifico gruppo di individui e l'ambiente estraneo. Questo si realizza creando una definizione comune di realtà, analizzandola in base a determinati schemi che permette ad ogni elemento del gruppo di capire a cosa può aspirare, quindi motivandoli in quella direzione (Mantovani, 1998).

Il meccanismo con cui questo avviene si basa sulla valorizzazione dei comportamenti, questo può incappare in grossi problemi, spesso si crepa l'equilibrio delle persone quando se ne assolutizza uno: è un processo che parte dalla reazione sanzionatoria. Quando ad esempio un bambino che dice le parolacce, il rimprovero varierà nella durezza in base all'importanza dei valori che viola (es. il rispetto dell'autorità) che esistono nel gruppo famiglia.

Il concetto viene così valorizzato, diviene “un valore” distintivo di una “verità” per coloro che lo sostengono e, conseguentemente, la trasgressione diviene grave di per sé, senza la necessità di aver causato alcun danno.

“Se si potesse tracciare il confine di un conflitto e la guerra i valori sono sulla linea di confine: è in nome dei valori che le persone di affrontano ” (Bombelli, 1998).

Il conflitto aziendale sui valori verte appunto sull'interpretazione di un comportamento pratico dalla prospettiva di un determinato valore, una persona molto deferente e compita può trovarsi in una situazione dinamica ed informale può essere bollata come burocratica e tacchente, oppure un ragazzo con un look punk può essere giudicato impreparato da un professore che non concepisce una possibile coesistenza tra quella corrente e la sua materia, questa è l'unica vera causa del mobbing orizzontale, che venga concordata o meno.

E' molto più raro che quello verticale, ma il mobbing (termine di derivazione zoologica) si ha solo quando un individuo viene isolato per la mancanza di omogeneità col gruppo nei suoi comportamenti attesi.

Questa attesa nei comportamenti è palesemente basata sui valori della cultura aziendale.

A questo punto andrebbe chiesto se l'apertura a valori, culture e costumi differenti sia un valore in sé, la risposta ritorna, principalmente, sul concetto di "assolutizzazione" descritto prima.

Nelle aziende, anche di successo, culturalmente chiuse si ritrova un morboso attaccamento a determinati valori dominanti, in queste un comportamento non contrastante ma solamente differente viene recepito come trasgressivo ed non viene accettato.

I conflitti valoriali possono colpire quei comportamenti principalmente che sono in prevalenza in linguaggio analogico e simbolico, questi, come accennato nei paragrafi precedenti hanno una dimensione molto interpretativa e vanno continuamente tradotti pure in funzione delle posizioni del linguaggio (one-up e one-down) (Watzlawick, 1971).

Casi emblematici sono le differenze culturali, i sorrisi dei negozianti giapponesi, il gesticolare mediterraneo in una conversazione, spesso vengono giudicati al di là della conoscenza delle rispettive culture proprio in termini di valore.

Altri conflitti valoriali spesso colpiscono le no-profit, dove il disvalore attribuito al denaro in quanto non centrale nell'impresa può colpire la rendicontazione e le operazioni amministrative, ritenuti ben poco rilevanti, se questo viene accettato dal vertice degenererà in un conflitto con gli apparati amministrativi e gestionali ritenuti portatori di valori negativi.

Questi conflitti sono i più complessi da gestire, soprattutto in scala aziendale, vi sono diverse tecniche che generalmente devono anch'esse passare al vaglio dei valori dell'organizzazione, spesso diviene preponderante l'esigenza di un esterno per via della situazione ingestibile da chi sta all'interno sia per valori, sia per posizione. Questo ruolo può essere interpretato da un superiore nella scala gerarchica, risorse umane e consulenti professionisti del settore.

4) I Costi derivanti da Conflitti Degenerati

In un'azienda le relazioni umane hanno sempre un certo costo, anche solo di comunicazione, ad esempio: il tempo dedicato alle riunioni, il condividere informazioni o dettare direttive.

Questo costo può essere integrato espressamente o meno nella mission dell'impresa in un'accezione più allargata, nel senso di comprendere tra gli obiettivi aziendali una certa visione di "ambiente armonico" per i lavoratori, comprendente come premianti le relazioni che si instaurano fra loro.

Ma anche in questa ipotesi favorevole non è detto che questa armonia la si riesca a realizzare.

La pressione competitiva, il carico di lavoro, lo stress possono non essere gestiti adeguatamente, o anche solo situazioni di ruolo o obiettivi differenti dei vari reparti (vedi capitolo specifico) possono portare le relazioni umane a degenerare e i costi relativi di pari passo.

I costi in questione sono il cuore di questa tesi, la loro determinazione e la loro misura nei modi più adatti e nella loro entità con la precisione migliore possibile.

La realtà è che nessuno dubita che questi costi possano esplodere a tal punto da diventare insostenibili: tutti hanno avuto una o più esperienze personali a riguardo, che siano riusciti a scansare o meno i conflitti in questione.

Nonostante questo, molte meno persone decidono di investire per gestire questi scontri attivamente, a qualsiasi livello o entità, spesso invece si evitano le specifiche situazioni il più a lungo possibile.

Magari molti di questi reputano che sminuire ed evitare sia proprio una forma attiva di gestione, per lo meno fino a quando qualcosa non sfugge di mano.

A questo punto, spesso, la considerazione del problema diventa evidente ma la gestione solitamente non muta affatto: nel corso della storia recente tutte le aziende più grandi hanno visto introdurre diverse policies e strumenti finalizzati ad aumentare il controllo sul comportamento dei dipendenti, prendendo, appunto, seriamente in considerazione il problema oramai evidente e da loro stesse accolto come tale.

Ma la modalità dell'ampia maggioranza di queste introduzioni erano, appunto, di mero controllo: focalizzate sulla determinazioni di atteggiamenti ritenuti colpevoli.

Gli ethic code e uffici di ombudsman troppo spesso non modificano la gestione delle relazioni umane, essi invece sono più o meno efficaci a determinare la responsabilità giuridica.

Questi sono strumenti che agevolano l'attribuzione della colpa tendendo a rendere più semplice l'azione sanzionatoria che per ovvia natura si attiva dopo che proprio quel qualcosa è sfuggito di mano.

Con questo approccio non si gestiscono le relazioni, si punisce solo e solo a posteriori un conflitto che oramai è già un danno.

Taluni ritengono che l'aumento del controllo individuale abbia un "effetto minatorio sedativo" dove invece aumenta lo stress che paradossalmente è proprio una delle cause principali dei conflitti.

In conclusione la gestione aziendale dei rapporti umani nella maggior parte delle aziende, come prima dell'introduzione di questi strumenti di controllo, rimane del tutto ignorata.

Questa prospettiva "trascurante" la gestione attiva dei conflitti, viene sottolineata dalla concezione comune a molti top managers a banalizzare la demoralizzazione e l'esistenza di scontri degenerati come "risultati collaterali di fare business" o "competere".

B. Lichtenauer spiega che spesso nei casi in cui i conflitti degenerano, invece che gestirli e evitare i loro costi, le aziende ritengono che vada definita la responsabilità di ognuno dello scontro. Quando però, in quelle stesse aziende, lo scontro scatta ad ogni cambiamento quando qualcuno vede il suo potere diminuire.

Aggiunge che nel caso in cui i manager intervengono troppo in ritardo, dove successivamente degenererà il problema, la causa viene determinata da due opzioni: il vacillare tra: "Serve agire in fretta altrimenti la situazione peggiorerà" e: "Sono adulti, sapranno sistemare il problema da soli".

La seconda situazione citata dall'esperto tedesco è ritenere di non poter farci nulla e che intervenire sia inutile.

La questione comunque si riconduce al problema iniziale: non è l'esistenza né la criticità di questi costi in dubbio: forse è proprio ritenere che questi costi siano appunto "effetti naturali" e quindi la capacità di gestire lo stress un valore che contraddistingue e seleziona l'individuo darwinianamente più adatto a sopravvivere nella modernità.

In un mondo dove non sono più le zanne e gli artigli a determinare il vincitore, un mondo dove il risultato viene spalmato su molto più tempo, strutture, organizzazioni e incertezza, forse, chi merita davvero di spartirsi la fetta è proprio chi resiste nel conflitto.

Eppure, anche ammesso che questa ipotesi sia vera, che questo valore di resistenza e convivenza nel conflitto meriti effettivamente di essere premiato, è certo che i costi derivanti da questi conflitti possano portare un'azienda fino ad autodistruggersi, pertanto a nessunissima torta da spartirsi. E' certo oltretutto, che saper gestire attivamente un conflitto non cancella il conflitto: lo gestisce, ottimizza i suoi costi potenzialmente deleteri, e crea anche del valore.

E' altrettanto certo che ottenere il knowhow relativo alla gestione del conflitto non è gratis né garantisce miracolosi profitti o torte. E' un investimento rischioso come qualsiasi altro che come tale necessita di essere valutato nei suoi pro e contro prima di intraprenderlo o meno.

Questa tesi vuole analizzare parte dei contro citati, ritenendo che un'analisi più precisa e quantitativa possibile di questi costi possa aiutare a valutare se degli investimenti in tale direzione possano essere economicamente vantaggiosi o meno per un'azienda.

4.1) Le Categorie di Costo del Conflitto

Perciò quanti e quali costi si possono attribuire ai costi di conflitto?

Questo è senza dubbio critico, se questi costi fossero "costi diretti" nessuno si sognerebbe di trascurarli, ma, appunto non lo sono.

In economia la frase di Drucker è tra le più famose della dottrina: "If you can't measure it, you can't manage it" e certamente i costi derivanti dalla degenerazione di relazioni umane sono difficili da misurare per diverse ragioni.

Vediamo quali, anzi vediamo prima quali sono questi costi, perché se già la loro misura complessa non è nemmeno immediata la loro classificazione.

I costi qui esposti vengono classificati in base a "chi o cosa" venga danneggiato maggiormente dal problema specifico in tre categorie: l'organizzazione, i lavoratori e i clienti.

4.1.1) L'Organizzazione

La prima categoria è la più varia, e viene suddivisa in altri cinque sottogruppi:

- 1) **Produttività:** la produttività viene lesa quando i conflitti mal gestiti persistono per lungo periodo, perciò la possibilità di utilizzare i dati produttivi come indicatore della presenza di un conflitto è purtroppo nulla, in quanto si osserverebbero troppo in ritardo. Diverse ricerche hanno avuto come oggetto il "quanto del tempo lavorativo di un manager è occupato in qualche sorta di conflitto", qui citeremo tre tra le più celebri, K. Thomas e W. Schmid (1976) ritengono sul 30%; 42% C. Watson e R. Hoffman (1996); secondo R. Taylor alcuni amministratori delegati in settori particolari arriverebbero fino ad un esorbitante 70%. Per quanto riguarda i dipendenti una ricerca congiunta dell'americana OPP (azienda internazionale di consulenza psicologica) insieme al britannico Chartered Institute of Personnel Development (o CIPD) su un campione di 5000 persone dislocate in America e Europa ha evidenziato la notevole variazione dell'impatto avvertito a seconda della cultura nazionale. Gli intervistati valutano le ore settimanali con cui hanno a che fare personalmente con conflitti mal gestiti tra le 0,9 e le 3,3, che su 40 ore settimanali diventano il 2.3% e il 8.3%. Helmut Buss in un'altra ricerca sul suolo americano ha stimato di 2.7 le ore settimanali di ogni dipendente americano e quantificato questo costo sui 30 milioni di dollari annui. **Mi pare un calcolo incomprensibile: $2.7 * 54$ settimane però ci sono vacanze e ponti approssimiamo prudentemente 130 ore annuali, sempre prudentemente 120 milioni dipendenti americani (127 milioni è il dato trovato in rete) sempre con prudenza prendiamo il costo e non il valore prodotto dall'individuo e per prudenza e facilità di calcolo 5\$ all'ora come stipendio medio (che i messicani li pagheranno in mais): $130 * 120 \text{ milioni} * 5 = 78$ miliardi: 30 milioni di dollari all'anno non bastano nemmeno per gli stuzzicadenti, e se fossero miliardi invece che milioni sarebbero comunque pochi. Onestamente ho dubbi pure su 0,9 in fin dei conti la maggior parte dei dipendenti devono garantire una funzione, una funzione generalmente è garantita con un numero sufficiente di impiegati dato dal numero minimo arrotondato per eccesso: premettendo una relazione tra il numero di impiegati e il numero di ore lavorative, che questo numero - il numero minimo sia minore del 3,3% di h alla settimana è probabilmente troppo rischioso per la sopravvivenza di un'azienda per quanto sia sempre un costo. **Questi risultati sono****

stati sostanzialmente confermati da un'analisi del World Food Programme. Le ore occupate da conflitti non ottimizzati, non sono produttive né aiutano a raggiungere gli obiettivi di bilancio. Allo stesso modo ridisegnare la struttura aziendale per evitare questi conflitti occupa altro tempo e ritardi di produttività, soprattutto per via dello scarso successo risultante da queste azioni (dati statistici).

- 2) **Assenteismo e Presenteismo:** per quanto riguarda l'assenteismo dovuto alla presenza di conflitti cronici, è intuitiva la correlazione statistica tra esso e lo stress causato alla persistente presenza di scontri tra colleghi. In questi ambienti si calcola anche un aumento per spese sanitarie maggiore del cinquanta per cento rispetto alla norma. Spesso coloro che connaturano queste situazioni al normale far business e competere, riportano la responsabilità di questi peggioramenti della salute ad incapacità personali di sopportare e gestire lo stress, ma dati alla mano (sebbene queste capacità siano effettivamente variabili molto influenti) ci sono situazioni lavorative che stressano pesantemente una percentuale molto prossima alla totalità delle persone e i conflitti irrisolti sono tra queste. Questa non è l'unica problematica che impedisce di giungere ad una soluzione di gestione attiva del conflitto, si annovera tra i problemi pure una "mentalità compartimentata" (silo mentality), focalizzata su un compartimento alla volta determinato per materia, competenze, potere, senza appunto cercare una visione comune. Altra problematica è il non dar peso al collegamento ambiente di lavoro/salute dei dipendenti, tanto che alcune volte non se ne raccolgono nemmeno dati (sulla salute dei dipendenti). In questi ultimi due casi difficilmente verrà considerata un'ipotesi il tentativo di gestirla attivamente. Il presenteismo invece è la tendenza a presentarsi a lavoro anche malati o, sebbene presenti, non svolgono il lavoro da loro richiesto e la conseguente diminuzione di produttività e sovraccarico per l'intera area; su questo argomento R.De Vol e A.Bedroussian (2007) hanno analizzato i costi derivanti da questa pratica, per loro molto più economicamente vessante per l'azienda dell'assenteismo di cui è paradossalmente "la punta dell'iceberg" e ne indica la presenza.
- 3) **Turnover del personale:** il più facile da calcolare, almeno il 50% di chi lascia un'azienda volontariamente attribuisce ad una situazione di conflitto mal gestita la ragione principale della sua scelta (Duxbury e Higgins 2007) e questo, sempre secondo questo studio, costa in media 150 mensilità di un dipendente altamente qualificato. Come prevedibile, la percentuale sale drasticamente in casi di licenziamento al 90% valore però includente ristrutturazioni e tagli al personale. Un'analisi del 2011 dell'ONU invece ha prodotto risultati più bassi per quanto riguarda gli abbandoni volontari, ma con la possibile causa attribuibile al fatto che sono stati intervistati i dipendenti rimasti in azienda, non coloro che si sono licenziati.
- 4) **Reputazione:** la maggior parte delle persone parla del proprio ambiente di lavoro dentro e fuori l'azienda. Gli studi a riguardo indicano che ben l'80% dei dipendenti che si lamentano sovente e pure con persone esterne della propria azienda vive in un conflitto mal gestito. Questo può danneggiare gravemente il marchio e l'azienda in questione e non di rado è intenzionale. Al giorno d'oggi coi social media il rischio è esponenzialmente più alto e non sono rare azioni legali dei datori di lavoro. Per le aziende con la reputazione danneggiata diventa difficile attirare e trattenere i best performers nonché avere l'appoggio di tutti gli stakeholders, che siano clienti, azionisti, donatori (se ong), etc.
- 5) **Altri Costi:** è stata dimostrata una diretta correlazione tra furti e danni e il livello di conflitti aziendali, mentre per quanto riguarda i costi di harassment sono stati

direttamente classificati i costi: a) costo dei giorni di malattia, b) costo del sostituto, c) costo del salario dei colleghi che danno supporto e d) costo del salario dei colleghi che consolano la vittima.

4.1.2) I Dipendenti

I lavoratori sono certamente colpiti dal vivere in un ambiente conflittuale, aumentano i livelli di stress, di ansia e frustrazione mentre si mina la fiducia. Può portare a demotivazione, umiliazioni e nei casi più gravi malattie sia psicologiche che psicosomatiche, a questi livelli non si argina quasi mai alla sola vita lavorativa, dove comunque distrugge carriere e sogni, ma arriva a intaccare le famiglie e pure amicizie. In questo modo si distruggono le connessioni sociali con le conseguenti reazioni di alienazione e egocentrismo.

A lavoro questi effetti si evidenziano in molti modi: atteggiamenti di evitamento delle persone, interrompendo le persone mentre parlano, non ascoltandole, accusando di colpe inutili o, in ogni discussione, limitandosi al solo chiarire la propria innocenza da accuse mai mosse. Questi atteggiamenti manifestano il superamento di un livello determinante poiché alimentano lo scontro vigente e sono indicatori che i costi di produttività sono già concreti indipendentemente dalla capacità del loro calcolo. Le performance del gruppo viene non solo rallentata ma danneggiata e energie vengono spese a questo fine; la comunicazione è minimizzata e spesso le informazioni non vengono date e vengono date sbagliate.

Il presenteismo si concretizza peggiorando la situazione sia dal punto della salute del lavoratore ledendone la qualità della vita, sia dal punto di vista lavorativo facendo affiorare un'incapante sensazione di inutilità del proprio lavoro.

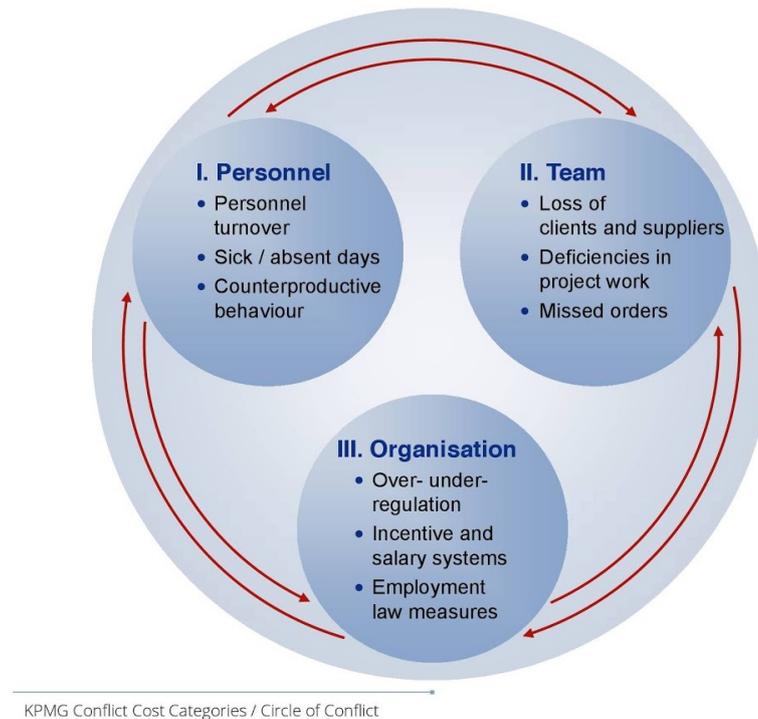
Negli studi dell'UNHCR due intervistati su tre affermano che il conflitto non gestito danneggia sia la loro efficacia nel lavoro sia la loro vita privata. Otto su dieci si sente stressato, e quasi il 70% si è definito "esaurito" dal conflitto in azienda. Più della metà ritiene che abbia modificato il proprio stato d'animo rendendoli meno amichevoli e meno equilibrati, confermando con dati statistici questi nessi che ricerche precedenti avevano ipotizzato.

4.1.3) I Clienti

I clienti di rado sono considerati nella letteratura dei costi del conflitto, eppure sono i fruitori finali del prodotto, bene o servizio che sia, di cui la produttività è stata lesa.

Soprattutto nei mercati altamente competitivi dove la soddisfazione del cliente e il brand sono fondamentali per la sopravvivenza dell'impresa è importante valutare le implicazioni negative di un conflitto mal gestito. Molti di questi costi sono certamente difficili da notare e definire, ma esistono diversi casi dove la correlazione è evidente tra il calo di qualità del prodotto e l'effetto sul cliente, in alcuni emblematici, minacciandone la morte.

4.2) Il KPMG's Circle of Conflicts Model:



Un'altra analisi di classificazione riguarda il KPMG's Circle of Conflicts Model. Questo modello mira a focalizzare le relazioni causa-effetto in base alla divisione dei risultati/azioni compiute, questa selezione si concentra sui costi su cui le consulenze dei mediatori professionisti hanno maggiori risultati. Esso evidenzia in particolare modo chi produce questi costi con particolare focalizzazione sui costi prodotti dall'azienda con una gestione tradizionale dei conflitti (spesso definiti strumenti):

- a) aumento o deregolamentazione eccessiva degli strumenti di controllo.
- b) Incentivi e sistemi salariali vengono ritenuti sia costosa causa di conflitti, sia uno strumento inefficace.
- c) Costi legali.

4.3) La Visibilità e la Misurabilità

In primo luogo se la prospettiva del management è quella per cui non è possibile gestirlo o che intervenire sia inutile, c'è un grande rischio che questi costi non vengano riconosciuti

come tali (soprattutto non in modo completo) e che per diretta conseguenza non si ritenga che una gestione specifica li possa abbattere.

Vi rientra anche una questione di valori di cui accennavo a inizio capitolo.

Questo può portare la tendenza a non considerarli come costi gestibili e trovandoli o non calcolarli o a sminuire la loro effettiva entità, soprattutto vista la mancanza di immediatezza del loro calcolo.

Ecco quali potrebbero essere i dubbi: il primo costo ed il più palese sono le ore di lavoro pagato che invece vengono dedicate al conflitto. E' evidente che in presenza di un conflitto le parti "minacciate" lo pongano molto in alto rispetto alle proprie priorità, per appunto, difendersi.

Da questo ha origine oltretutto la metafora "dell'uomo dormiente" utile per spiegare e sensibilizzare al problema: nessuno pagherebbe qualcuno per dormire, ma quando in azienda i rapporti degenerano il tempo effettivo dedicato a lavorare cade drammaticamente. Ma calcolare questo tempo effettivo in cui non si è lavorato di rado è facile.

Facciamo quindi un esempio ipotetico:

Un lavoratore in una situazione di conflitto degenerato, dopo x ore di scontro (di palese costo del conflitto) ne passerà le y successive per esempio a pensare frenetico a come difendersi, ovviamente in orario di lavoro con il risultato di performance scarse: quale percentuale di quelle y va calcolato nel costo del conflitto? Una correlazione con la differenza da una sua performance standard? sempre ammesso che sia facile calcolare la qualità della prestazione e soprattutto che la situazione di conflitto non sia cronica, in quel caso una percentuale quasi totale delle ore lavorative apparterrà ad y (con modalità più varie).

Ipotizziamo invece che dopo le x ore il lavoratore lavora normalmente ma le notti è insonne e giorni dopo il dipendente crolla per lo stress e cade in depressione andando in malattia. Qui sorgono altre domande: quanti superiori lo considereranno un costo del conflitto se ritengono che lo stress sia collaterale al business? Per la stessa logica ci si può chiedere: c'è un limite quantitativo di stress entro il quale è una carenza dell'individuo non resistere e quindi non imputabile ad un'inadeguata gestione dei conflitti aziendale? Perché se si considera che sia questo il caso, esso verrà definito un costo affossato senza possibilità di gestirlo.

D'altra parte per un manager potrebbe domandarsi, come si fa ad avere la certezza che sia a causa del clima aziendale, o che, ad esempio, è caduto in una crisi di mezza età? Se fosse questa l'eventualità sarebbe ancora un costo affossato ingestibile.

E' chiaro quindi che se l'ottica manageriale considera ingestibile il conflitto, a uno di questi bivi si sceglierà quasi certamente un'analisi minimizzante quest'ultimi.

A tal riguardo, migliori saranno gli strumenti di calcolo dei costi, la loro struttura di analisi, maggior concretezza e prova avranno i risultati della gestione attiva e minore spazio avrà la mentalità e l'opinione soggettiva su questo argomento.

Perciò l'intera possibilità di modificare le convinzioni dei manager di inutilità della gestione attiva o quella di identificarla con lo sminuire il conflitto stesso o peggio, di ritenere l'unica soluzione una brutale e oltretutto completamente postuma colpevolizzazione di uno o di un'altra persona, passa al vaglio dei risultati dei professionisti della gestione attiva del conflitto, perciò del calcolo di queste inefficienze e quindi al problema di classificazione, visibilità e misurabilità dei costi del conflitto.

4.3.1) La Matrice V-M

La visibilità dei costi è intesa come la facilità di attribuire alla gestione del conflitto un certo costo. Questa attribuzione va al di là dell'evidenza della connessione causa-effetto, che è un concetto che diviene fortemente soggettivo a causa del numero estremamente alto di variabili in gioco. La relazione tra gli effetti negativi e la "mala gestio" della conflittualità infatti deriva dalle analisi statistiche successive all'implementazione efficace di una professionistica gestione attiva.

Correlazioni statistiche legano quindi la gestione attiva anche a costi intuitivamente di non immediata imputazione: quelli che sono risultati ottimizzati e quei valori che a seguito dell'implementazione della proattività in quest'area, nel medio-lungo periodo sono incrementati sensibilmente.

La misurabilità dei costi riguarda l'esistenza e la precisione di efficienti strumenti aziendali sia di analisi che di monitoraggio dei costi del conflitto, il loro impatto nell'entrate e nelle spese.

Figure 1. Conflict Visibility and Measurability Matrix



Le due variabili qui si incrociano a formare una matrice che mostra i due estremi, difficoltà nel misurare problematiche evidenti (es. bassa motivazione) e costi che sebbene banali da misurare possono essere molto difficili da ricollegare alla materia (incidenti).

Questa matrice può essere approssimativamente suddivisa in 7 gruppi non esclusivi:

- eventi "individuali" che danneggiano l'azienda; in questa categoria gli incidenti sono inclusi solo quelli derivanti da una gestione non ottimale delle relazioni, ovvero le percentuali totali di questi diminuiscono (ovviamente mai a zero) dopo una gestione attiva.
- costi conclusivi o successivi a uno scontro, relativi a chi "subisce" lo scontro che non prettamente significa chi lo perde, i più semplici da misurare e i più evidenti.

- il riverbero del conflitto nell'immagine sociale dell'azienda, vedi sezione relativa alla reputazione e quella con il conflitto con i clienti.
- Problemi permeanti la durata dello scontro, anche relativi a chi "lede", cause di quelli al secondo gruppo, sono quelli che necessitano di essere gestiti attivamente.
- Non si cercano opportunità se si è in una posizione in cui è necessario difendersi, ancora peggio: spesso non si vedono nemmeno. Questi costi sono potenzialmente i più onerosi, ma al contempo i meno visibili, come appena detto, e certamente i più difficili da misurare con oggettività.
- Perdita di impegno e fiducia, spesso sfociano in strumenti di controllo, che comunque non li risolvono affatto. E' altresì evidente che se tutti i lavoratori fanno il minimo sindacale la situazione economica di un'azienda diventa assai difficile.
- Il gruppo più complesso e vario, evidenti ma molto difficili da calcolare, fra questi si nota l' "Avoidance Culture" in cui rientra la prospettiva del conflitto come effetto collaterale della competizione.

4.4)Strumenti Base

Sulla base di queste analisi di questi costi si ritiene necessario che se si intende soppesare adeguatamente l'ipotesi di integrare la gestione attiva dei conflitti, ci si doti dei seguenti strumenti minimi di misurazione, altrimenti equivarrebbe ad un semplice "salto della fede" nelle mani degli specifici professionisti. A posteriori se potrà comunque apprezzarne il valore per valutare l'efficacia dell'investimento.

Gli strumenti di misurazione devo raccogliere dati riguardanti:

- a) Costi delle azioni legali dei dipendenti ed ex-dipendenti nei confronti dell'azienda
- b) Numero di dipendenti che hanno abbandonato l'azienda per malattia e il numero di assenze per malattia entrambi per reparto e per ciascun reparto un tentativo di analisi sulla presenza di conflitti valutandone i trend.
- c) Costo di sostituzione temporanea dello staff assente sia definitivamente che non.
- d) Interrogare sistematicamente chi lascia l'azienda o chiede un cambio di reparto riguardo la sua opinione sulla presenza di conflitti mal gestiti ed eventuali nessi con la sua richiesta.
- e) Costo del reclutamento, addestramento e sostituzione dello staff perso per ragioni di conflitto.
- f) Costo e il numero di incidenti, sabotaggi, frodi e furti ed un tentativo di analisi sul possibile collegamento con un conflitto aziendale per ognuno.
- g) In caso di operazioni come tagli al personale e ricollocamento monitorare la produttività.

Per parte di questi dati non è per forza necessaria un'infrastruttura specifica, possono bastare delle indagini periodiche.

4.5) Attuali Offerte di Modelli per il Calcolo dei Costi

Cercando on-line modelli per il calcolo dei costi del conflitto si trovano numerosi siti di mediatori e aziende specializzate al training e teaching di gestione attiva che cercano di dare un aiuto con una quantificazione dei costi a coloro che entrano nel loro sito (es: <https://www.mediationworks.com/conflict-cost-calculator/>).

A farla breve questi tentativi sono spazzatura.

E' vero che il destinatario se sta già leggendo quella pagina web probabilmente, ha già riconosciuto la presenza di conflitti degenerati, ritiene che ci sia almeno una possibilità di gestirli e che questa risieda in professionisti.

E' vero anche che questi esperti non vengono immaginati dall'internauta come ingegneri ma invece come professionisti con background umanistici: quello che voglio dire è che le loro speranze mentre visitano quelle pagine (molto probabilmente) non si basano affatto su avanzate conoscenze di modelli numerici.

Ma, sebbene tutte queste premesse, fornire un modello del calcolo dei costi tanto ridicolo quanto quello nel sito sopracitato a persone che hanno superato esami di matematica, statistica e econometria (ma anche solo l'esame di maturità) potrebbe risultare offensivo per il tempo che loro stanno impegnando in questa ricerca.

Questi strumenti hanno il fine di aiutare il possibile cliente a capire se, nella loro personale situazione, l'aiuto di questo tipo di consulenti possa essere un buon investimento e possibilmente quanto possa essere buono.

A mio parere il problema è il seguente, la forza ottimizzatrice di questo tipo di gestione attiva può evidenziare risultati personalizzati solo a posteriori, perciò il ritorno dell'investimento di un'azienda può essere calcolato solo paragonando le performance precedenti all'operazione a quelle di una situazione successiva.

Il calcolo dei costi in questo caso a differenza del paragrafo precedente, non ha nessuna funzione gestionale, il fine è di tratteggiare a quanto della situazione problematica si possa porre rimedio, farsi un'idea dei risultati del prodotto offerto.

Ma di questa situazione problematica si possono definire con più precisione i confini, non con certezza ma con una probabilità ragionevole.

Come accennato sopra è probabile che chi si trovi ad utilizzare questo tipo di pagina web riconosca la presenza di uno o più conflitti aziendali a cui non si riesce a scorgere una soluzione.

Inoltre visitando un sito di consulenza professionale che ovviamente è a scopo di lucro, è ragionevole supporre la detenzione di una certa capacità finanziaria da parte del possibile cliente, da questo si può ipotizzare che per quanto sia riconosciuto il conflitto/i conflitti in questione non hanno/ non hanno ancora, danneggiato irreparabilmente le performance economiche dell'azienda.

4.5.1) Una Proposta di Marketing sul Calcolo dei Costi del Conflitto

Perciò suggerirei, dal punto di vista del marketing della società di consulenza, che è lo scopo dei modelli in questi siti, che si offrisse uno strumento informatico per stimare il rischio di degenerazione di questo conflitto e dei suoi costi.

Uno strumento perciò che quantifichi con un numero tra zero e uno (una semplice percentuale) il rischio che i costi e la situazione, già riconosciuta difficile dal fruitore del calcolo, si aggravi ulteriormente.

Questo risultato me lo immagino calcolato a seguito di un'intervista online mirante sia ad ottenere i dati necessari per il calcolo, sia a personalizzare l'analisi: tale personalizzazione amplifica l'utilizzo del rischio quale mezzo numerico di descrizione, mi riferisco al famoso problema manageriale di "avversione al rischio" tale per cui se un problema di incertezza è proposto dialetticamente in forma di rischio il decisore è più avverso ad assumerlo rispetto al formato di probabilità di riuscita, pur utilizzando i valori del medesimo problema.

Perciò ritengo che lasciando che sia l'intervistato a compilare i dati che stabiliranno il suo rischio e osservandoli come descrittivi proprio della sua situazione né sarà più colpito; affinché questo riesca è necessario arrivare ad un buon livello di dettaglio con le domande. Potrebbe essere utile anche una premessa: "La difficoltà dell'intervista può essere alta in quanto si dovrà chiedere un parere soggettivo riguardo a un conflitto in corso nel quale il compilatore magari è parte" o simile.

E' evidente che per i contenuti dell'intervista sono necessarie competenze psicologiche, quindi relative ad un'area estranea alla mia, ma per quanto riguarda il marketing proporrei che accanto alle variabili di volta in volta richieste vi sia un minimo di descrizione del loro impatto non necessariamente solo economico (es. un'azienda di tipo familiare è statisticamente più suscettibile al rischio A, o una leadership X genera il rischio di un maggior indice di turnover) questo più che spiegare è finalizzato a generare nell'internauta maggiore fiducia al valore che risulterà alla fine.

Voglio evidenziare che se dal punto di vista delle società di consulenza questa percentuale di rischio di degenerazione ha finalità prevalentemente di marketing, dal punto di vista del cliente la finalità entra nella dimensione della finanza, e degli algoritmi di tutti rischi che possono colpire la performance di un'impresa.

4.5.2) Una Proposta di Calcolo dei Costi del Conflitto

Ma abbandonando questa finalità di marketing, penso che con questa stessa logica applicata ad una base statistica, anche il calcolo preventivo dei costi del conflitto stesso guadagnerà un senso: se si riesce a fare un minimo di "diagnostica" del problema semplicemente dalle dichiarazioni di chi cerca una soluzione in rete (cosa che immagino difficile ma non saprei minimamente quanto), forse si potrà offrire una risposta numerica statisticamente valida.

Per esempio: nelle aziende con i medesimi sintomi si è avuto un risparmio tra il a% e il b% dei valori di bilancio x nel c% dei casi (necessariamente con solo per c degno di nota).

Questo sposterebbe il lavoro di analisi vero e proprio alle aziende di consulenza che dovranno chiedere l'accesso e la creazione di dati aziendali nel lungo periodo, questo lo affermo principalmente perché molte aziende sono troppo piccole perché abbia senso avere

strutture per gestire stabilmente tali dati, ma che comunque possono necessitare di questo tipo di consulenza.

Non solo le aziende più piccole possono avere bisogno di questo tipo di consulenza ma immagino siano le più interessate ad un calcolo preventivo dei costi del conflitto, in quanto difficilmente infrastrutture apposite e personale dedicato possa essere economicamente conveniente né sostenibile.

Del resto nell'attuale società si continua a parlare di "Big Data" non vedo peculiari restrizioni che possano esserci in questo campo aziendale, anzi potrebbe essere già esistente ma che io abbia mancato a trovarne informazioni.

Conclusioni

Innanzitutto alla semplice evidenza, ormai accettata da tutti, che l'essere umano non è puramente razionale, può parere una conseguenza ovvia entrare nell'ottica di provare a gestire pure quello che vi sta sotto.

Perché accettare l'esistenza di qualcosa per poi continuare ad ignorarla?

E' possibile che questo rientri anche in campi della morale, della libertà individuale o semplicemente della privacy, ed in linea generale personalmente concordo con questa visione che non ritiene legittima un'ingerenza aziendale in quest'ambito.

Ma nonostante questo in un caso di conflitto aziendale degenerato gli stessi obiettivi dell'organizzazione cominciano a stridere con le realtà emotive che entrano in campo e le conseguenti problematiche che rischiano di colpire l'azienda.

Considerate le analisi esposte nella tesi di come si verificano e realizzano queste dinamiche, come l'assenteismo e soprattutto il presenteismo, mi sarebbe piaciuto molto poter offrire degli strumenti statistici tali da poter descrivere quantitativamente i rischi che ogni elemento conflittuale comporta e sulla base di questi, anche e le percentuali di successo che sono state ottenute con le più efficaci soluzioni, strumenti per valutare al meglio l'applicabilità dell'investimento nella propria realtà specifica.

Se, come per alcune critiche sopraggiunte, il modo con cui risolvere questi conflitti non è stato in questo testo abbozzato, non è un caso, in primo luogo perché non rientra nella mia materia (l'economia), in secondo luogo perché i testi (3 diversi tra articoli e capitoli) in cui mi sono imbattuto ponevano particolare enfasi su due questioni che a me parevano discordanti: il non giudicare le pretese delle varie fazioni e il classificarle in base alla legittimità.

Questo a me è parso come un semplice "giudicare la legittimità", ma, alla luce del paragrafo sui conflitti di comunicazione, ritengo possibile (sottolineo la mia personale ipotesi) un qualche legame con la natura del linguaggio numerico nel caso della classificazione di legittimità ed invece linguaggio analogico per il "non giudizio".

A seguito comunque di mancanza di ogni certezza, nonché di fonti da me trovate che spiegavano questo tipo di problema ho deciso deliberatamente di non inoltrarmi nelle soluzioni in modo diverso dal semplice rivolgersi a professionisti.

Bibliografia

AA. VV. - MicroMega: almanacco di scienze, n° 2/2007 Roma, Gruppo Editoriale L'Espresso, 2007/ I

Alexy R., Diritti fondamentali, bilanciamento e razionalità, 2002, pp. 131-144.

Amietta P.L., Comunicare per apprendere, 1995

Baldassarri C., Depolo M., Mobbing veleno letale in Psicologia contemporanea, 1999.

Barberis M., Filosofia del diritto. Un'introduzione teorica, 2005.

Barberis M., I conflitti fra diritti tra monismo e pluralismo etico, 2006.

Besson S., The Morality of Conflict. Reasonable Disagreement and the Law, 2005.

Berkowitz, Leonard - Aggression: It's causes, consequences and control, 1993

Bin R., Ragionevolezza e divisione dei poteri, 2002

Bishop, Dow Scott, "How Commitment Affects Team Performance," HR Magazine, 1997

Bombelli M.C., I conflitti aziendali in filigrana, in Economia e Management, 1992.

Bombelli M. C., Dimensione corporea e comportamento organizzativo in Sviluppo e organizzazione, 1995.

Camuffo A., Le interdipendenze , 1997.

Cerri A., Appunti sul concorso conflittuale di diverse norme della Costituzione, 1976,

Cohen G., Psicologia dei processi cognitivi, 1987.

Condorelli A. Goldstein S., Il volo del diavolo, 1994.

Costa G, Manuale di organizzazione aziendale, 1997.

Dawkins, Richard - (orig. 1976, I ed.; 1989, II ed.) Il gene egoista. Milano, Mondadori, 1992

Dawkins, Richard - (orig. 1998) L'arcobaleno della vita: il mistero dell'universo svelato dalla scienza. Milano, Mondadori, 2001

Decastri M., Il coordinamento e l'integrazione, 1997.

Dollard, John - Frustrazione e Aggressività, 1939

Fabbi D., Formenti L., Carte d'identità. Verso una psicologia culturale dell'individuo, 1991.

Fisher, R.A. - The genetical theory of natural selection. Oxford, Clarendon, 1930

Geeetz C., Oltre i fatti: due paesi, quattro decenni, un antropologo, 1995.

Gray J., Gli uomini vengono da Marte e le donne da Venere, Sonzogno, Milano, 1992

Goleman D., Intelligenza emotiva, Rizzoli, Milano, 1996.

Guastini R., Ponderazione. Un'analisi dei conflitti tra principi costituzionali, 2006,

Hamilton, W. D. - The genetical evolution of social behaviour I, II. Journal of Theoretical Biology 7, pp.1-16 e 17-52, 1964

Helmut Buss, Controlling Conflict Costs: Business Case of Conflict Management, 2011
(Articolo base delle analisi di questa tesi)

Hyess, Workplace Conflict and How Business can Harness it to Thrive, 2008

Insam, Lichtenauer, Poirier, Sochart, Best Practice Conflict Cost Management, 2012

Johnson Laird P.N., Modelli mentali, 1988.

Kamm F., Conflicts of Rights: Typology, Methodology and NonConsequentialism, 2001,

Kauffman, Stuart - (orig. 2000) Esplorazioni evolutive. Torino, Einaudi, 2005

Ketz De Vries M.F.R., Miller D., L'organizzazione nevrotica, 1992.

Laborit, Henri - (orig. 1968) Biologia e struttura. Bari, Laterza, 1969

Laborit, Henri - (orig. 1976) Elogio della fuga. Milano, Mondadori, 1982

Laborit, Henri - (orig. 1983) La colomba assassinata. Milano, Mondadori, 1985

Laborit, Henri - (orig. 1987) Dio non gioca a dadi. Milano, Eleuttera, stampa 1995

Lack, D. - The natural regulation of animal numbers. Oxford, Clarendon Press, 1954

Lenneberg, Eric Heinz - (orig. 1967) Fondamenti biologici del linguaggio. Torino, Boringhieri, 1971

Lewontin, R. C. - (orig. 1995) Gene, organismo e ambiente: i rapporti causa effetto in biologia. Roma, Laterza, 2002

Lewontin, R. C.; Rose, S.; Kamin, L. J. - (orig. 1983) Il gene e la sua mente: biologia, ideologia e natura umana. Milano, EST Mondadori, 1983

Lindauer, M. - (orig. 1988) Sulle tracce dell' altruismo. Milano, Feltrinelli, 1991

Lorenz, Konrad Z. - (orig. 1963) L'aggressività. Milano, Mondadori, 1990

Malizia P., La costruzione sociale dell'organizzazione, Guerini Studio, Milano, 1998.

Mantovani G., Comunicazione e identità, Il Mulino, Bologna, 1995.

Mantovani G., L'elefante invisibile, Giunti, Firenze, 1998.

Manzolini G., Soda G., Solari L., L'organizzazione snella, 1994

Marletta L., Pacifico L.P., La comunicazione situazionale, 1995.

Maynard Smith, John - (orig. 1975) La teoria dell'evoluzione. Roma, Newton Compton, 1976

Maynard Smith, John - The evolution of sex. Cambridge University Press, 1978

Maynard Smith, John - The origins of life: from the birth of life to the origin of language. Oxford University Press, 1999

Maynard Smith, John e Price, G. R. - The logic of animal conflicts. Nature n° 246, pp 15-18, 1973

Maynard Smith, John e Szathmary, E. - The major transitions in evolution. New York, Oxford University Press, 1997

Mayr, Ernst - (orig. 1963) L'evoluzione delle specie animali. Torino, Einaudi, 1970

McClelland, J. L.; Rumelhart D. E. e PDP Research Group - (orig. 1986) PDP.

Microstrutture dei processi cognitivi. Bologna, Il Mulino, 1991.

Melis, Pietro - Biologia e filosofia: origine della vita ed evoluzione biologica casualità e necessità. Cagliari, Università, 1999

Monod, Jacques - (orig. 1970) Il caso e la necessità. Milano, Mondadori, 1970

Nonaka I., Come un'organizzazione crea conoscenza, in Economia e management, 1994.

Pino G., *Conflitto e bilanciamento tra diritti fondamentali. Una mappa dei problemi*, 2007,

Schmidt E., *Comunicare nelle organizzazioni. La teoria sistemica nella formazione aziendale*, 1990.

Schein E.H., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini, Milano, 1990

Simpson, G. C. - *Tempo and mode in evolution*. New York, Cambridge University Press, 1944

Simpson, G. C. - *The major features in evolution*. New York, Cambridge University Press, 1953

Slaikou, Hasson, *Controlling the costs of Conflict*, 1998

Steinem G., *Autostima*, 1992.

Stebbins, G. L. - *Darwin to DNA, molecules to humanity*. San Francisco, W. H. Freeman, 1982

Stouffer, Samuel - *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier*, 1949

Tannen D., *You just don't understand*, Virago Press, London, 1992.

Troper M., *La nozione di principio sovracostituzionale*, 1997

Vaccani R., *Professionalità, attitudini e carriere*, 1992.

Vicari S., *Il valore* in Costa, 1997.

Waldron, *Rights in Conflict* (1989), Cambridge U.P. 1993.

Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, 1971.

Williams, Gorge C. - *Adaption and natural selection*. Princeton University Press, 1966

Williams, Gorge C. - *In defense of reductionism in evolution*. Oxford Surveys in Biology 2, pp. 1-27

Williams, Gorge C. - *Natural Selection*. Oxford University press, 1992