

>

La pace non è assenza di conflitto



offerto da [ARIPS](#)

Scheda e materiali per una formazione alla

gestione del conflitto

[Gestire i conflitti](#)

[Verso un approccio olistico al tema dei conflitti](#)

[Appunti sulle Teorie del conflitto](#)

[Conflict Management](#)

[Comprendere e gestire il conflitto nelle dinamiche di gruppo](#)

[Il conflitto sociale](#)

[Il conflitto psichico](#)

[Il conflitto in psicologia](#)

[Resolving Conflict in Work Teams](#)

GESTIRE I CONFLITTI (scheda)

1. Natura ed eziologia del conflitto

- definizione di conflitto
- conflitto come frizione fra diversità (teoria del campo)
- conflitto come struttura della psiche, della società e della storia (equilibrio e conflitto, stasi e movimento)
- conflitto come particolare tipo di comunicazione

2. Tipologia dei conflitti

- conflitto: intrapsichico, interpersonale, di ruolo, gruppale, intergrupale, interorganizzativo, sociale
- conflitto distruttivo
 - posizione depressiva e posizione persecutoria (subalternità vs. ostilità)
 - nemico e competitore
- conflitto costruttivo
 - amico e collaboratore

3. Riconoscere i conflitti nei piccoli gruppi

- Il **conflitto distruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:
 - Competizione -- competizione fra i membri del gruppo.
 - Attenzione ai benefici del singolo -- i membri del gruppo sono più interessati ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo o dell'azienda.
 - Approccio "win-lose" -- le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o pochi membri del gruppo.
 - Clima chiuso -- il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso.
 - Comunicazione sulla difensiva -- permolosità; resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
 - Attacchi personali -- i singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) per esprimere le loro opinioni o suggerimenti.
- Il **conflitto costruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:
 - Cooperazione -- i membri del gruppo lavorano volentieri assieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un'aria di positività e costruttività.
 - Attenzione ai benefici del gruppo -- i membri del gruppo concentrano la propria attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente a quelli del singolo.
 - Approccio "win-win" -- le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
 - Clima aperto -- i membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provengono da persone esterne al gruppo stesso.
 - Comunicazione di supporto -- le persone sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri membri del gruppo e per questo si adoperano attivamente per ascoltare con empatia e fornire feedback costruttivo.
 - Attenzione ai contenuti -- tutte le opinioni e suggerimenti sono valutate facendo riferimento alla loro efficacia nell'aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi.

4. Stili di gestione dei conflitti

- **PESCECANE** - Competitivo, assertivo, non collaborativo. Persegue i suoi obiettivi a spese degli altri. Usa tutto il potere che ha.
- **ORSACCHIOTTO** - Accomodante, non assertivo ma cooperativo. Rinuncia a suoi desideri e bisogni a favore di quelli altrui.
- **TARTARUGA** - Sfuggente, non assertivo né cooperativo. Non persegue obiettivi né propri né altrui. Rimanda e ritarda.
- **VOLPE** - Media e cerca compromessi, che soddisfi parzialmente le parti.
- **GUFO** - Collaborativo. Si impegna per soddisfare i bisogni propri ed altrui. Trova alternative creative per entrambe le parti

5. Gestione conflitti

- come parte (spersonalizzazione, posizione genitale, crescita)
- come terzo (neutralità, equidistanza, empatia)
- come responsabile (moderazione, valorizzazione diversità, visione dell'intero)

6. Trucchi

- trovare un terreno condiviso
- valorizzare il conflitto, ma regolarlo (apertura e regole, come nello sport)
- dare tempo per elaborare, ma anche scadenze per decidere
- puntare alla somma positiva per l'intero (=+3)

Verso un approccio olistico al tema dei conflitti di Enrico Cheli*

Introduzione al volume a cura di E. Cheli: *La comunicazione come antidoto ai conflitti* (Punto di fuga editore, Cagliari, 2003)

Come è noto, la concezione sinora dominante nelle scienze – improntata sul paradigma meccanicistico riduzionista – ha teso a considerare la *ricerca* e l'*etica* come campi distinti e indipendenti, e così pure la *conoscenza* e la *politica* o i *fini* e i *mezzi*; ne consegue che lo scienziato dovrebbe perseguire essenzialmente scopi conoscitivi e lasciare ad altri le scelte (e i dubbi) circa l'utilizzo delle sue scoperte e le conseguenze che esso può comportare. Nella visione olistica emergente invece, le suddette dimensioni vengono considerate interconnesse e la ricerca non è ritenuta quasi mai neutrale e fine a se stessa ma anzi fin dall'inizio orientata verso determinati fini esterni, siano essi espliciti o impliciti, consapevoli o in ombra. Pertanto lo scienziato non solo non può defilarsi ma è anzi chiamato a prendere coscienza e responsabilità delle implicazioni etiche della propria attività e a schierarsi, dichiarando apertamente le finalità che la sua attività di ricerca persegue. Nel nostro caso la finalità è molto chiara: approfondire la comprensione dei conflitti - da quelli macrosociali a quelli microsociale - per contribuire ad una loro trasformazione, da distruttivi a costruttivi.

In questo mio saggio introduttivo svilupperò il tema lungo due percorsi, in parte consequenziali e in parte intrecciati: il primo è di tipo conoscitivo, il secondo di intervento. Gli intrecci sono un po' la caratteristica saliente del metodo olistico, e difatti desidero evidenziare punti di vista plurimi sul tema dei conflitti, non tanto per stabilire quale sia il migliore, quanto per ricercare possibili convergenze, complementarità, analogie. Partirò dal punto di vista comunicativo – che dà il titolo a questo libro – e mi collegherò poi ad ulteriori prospettive, tipiche di campi disciplinari diversi, come diverse sono le provenienze degli studiosi che hanno dato vita a questo dibattito. L'importanza della comunicazione Da un punto di vista comunicativo, ogni conflitto può essere considerato la punta di un iceberg che ha spesso dietro di sé una lunga storia di carente o scadente comunicazione, di incomprensioni, di sordità e chiusura di una o di entrambe le parti. In situazioni di fondo contrassegnate da diffidenza e ostilità basta una scintilla perché scoppi una guerra: è vero che spesso gruppi economici e politici senza scrupoli fomentano e manovrano certe dinamiche per i loro fini di potere e denaro, ma nessuna scintilla potrebbe innescare un incendio se vi fosse tra le singole persone, tra i gruppi o tra i popoli un clima amichevole e rispettoso delle differenze. Spesso ci si scontra perché non si comunica, perché non ci si conosce, tant'è che da sempre l'alternativa alle guerre è la diplomazia, che è appunto una forma di comunicazione tra stati.

Il processo di globalizzazione in atto comporta indubbiamente dei pericoli - su cui non mi soffermerò ma che condivido appieno - tuttavia favorisce anche il nascere di una nuova e più ampia visione della realtà che può portarci a conoscere meglio gli altri abitanti e culture del pianeta e a considerare le differenze non più motivo di conflitto, ma anzi una grande ricchezza dell'umanità che attende solo di essere capita e utilizzata. Grazie allo sviluppo della comunicazione si va sempre più verso una coscienza planetaria - cioè il rendersi conto che siamo tutti sulla stessa "barca" - e ciò fa sorgere una concreta possibilità di coesistenza pacifica e collaborativa di sistemi sociali, culturali e religiosi diversi.

La multiculturalità e ancor più l'interculturalità svolgono, sul piano macrosociale, un ruolo analogo a quello svolto dalla comunicazione interpersonale sul piano microsociale, e possono contribuire non poco a superare gli antagonismi basati sulla paura del "diverso da noi", facendo emergere punti di contatto e somiglianze tra le diverse persone, culture e religioni: finché si rimane distanti, vediamo solo le differenze, ma se ci si avvicina e si dialoga si scoprono somiglianze tra noi e gli altri e dallo scontro si può passare al confronto e alla condivisione.

Vorrei in proposito ricordare che comunicare è l'opposto di combattere, come ricorda l'etimologia stessa della parola, che rinvia a *cum* (con, insieme) e a *munia* (doveri, vincoli), ma anche *moenia* (le mura) e *munus* (il dono). *Communis* significa quindi: essere legati insieme, collegati dall'avere comuni doveri (*munia*), dal condividere comuni sorti (le mura che proteggono e accumulano) o dall'essersi scambiati un dono. Tramite la comunicazione ci si avvicina agli altri, mentre combattendo si agisce per allontanare (fino anche a eliminarlo) chi suscita in noi paura o disprezzo.

Tuttavia non dobbiamo dimenticare che comunicare significa anche esprimere (da *ex primere*, cioè spingere fuori) ed esprimere il conflitto può spesso essere meglio che tenerlo dentro e reprimerlo. Il conflitto è in molti casi espressione di un malessere relazionale e come tale non va visto solo in chiave negativa ma anzi positiva, terapeutica. Il punto è: come esprimerlo costruttivamente invece di giungere ad una escalation di violenza distruttiva. E ancora una volta siamo di fronte ad un problema di tipo comunicativo.

Tuttavia non si può certo pretendere di risolvere il dramma dei conflitti distruttivi affrontandoli sul solo piano della comunicazione, ed è necessario affrontare la questione nei suoi molteplici risvolti e con-cause.

Il nesso tra conflitti macrosociali e microsociale

Il secondo punto che mi propongo di esplicitare è la stretta connessione tra i conflitti macrosociali e microsociale. Anche se le guerre sono scontri tra popoli e stati, esse traggono alimento dalle mille e mille piccole guerre, manifeste o sotterranee, che le persone, i gruppi e le classi sociali combattono quasi ogni giorno: nel traffico, sul lavoro, in famiglia, nello sport, in politica, perfino dentro se stessi. Varie sono le motivazioni di questa diffusa conflittualità: dalla difesa di interessi di parte alla competizione per affermarsi, dal desiderio di potere al bisogno di difendersi da prevaricazioni messe in atto da altri. La tradizione teorica del conflitto sociale, iniziata da Machiavelli e Hobbes e poi sviluppata da Marx, Weber e altri, sostiene appunto che il comportamento delle persone è finalizzato al soddisfacimento dei loro interessi egoistici in un mondo in cui l'ordine sociale si basa sulla coercizione organizzata e sulla persuasione ideologica (oggi, nell'era della comunicazione, quest'ultima è spesso la principale). In estrema sintesi, la sociologia di Marx afferma che "storicamente, forme particolari di proprietà (schiavitù, proprietà terriera feudale, capitale) sono sostenute e difese dal potere coercitivo dello stato; di conseguenza, le classi che si formano a seguito delle divisioni di proprietà (schiavi e proprietari di schiavi, servi e signori, capitalisti e operai) sono gli agenti in conflitto nella lotta per il potere politico - il puntello dei loro mezzi di sostentamento." (Collins R., 1980: 56). Come poi ha mostrato Weber, il conflitto è il punto cardine non solo nel rapporto tra le classi ma anche all'interno di ciascuna classe e nelle organizzazioni (fazioni). Il fuoco delle

teorie del conflitto sociale è insomma la *disparità* nella ripartizione delle risorse, materiali e culturali, e la connessa disparità di potere: alcuni individui, gruppi, classi hanno più potere e risorse di altri e ciò ingenera conflitto[1].

La suddivisione della società in classi, organizzazioni, gruppi diversi è un fatto di per sé neutro e può anzi rispondere ad una esigenza di migliore funzionalità sociale; ciò che produce il conflitto non è la diversità ma la *disparità*, cioè l'attribuire a certi soggetti sociali maggiore valore (e quindi maggiori risorse e potere) rispetto ad altri.

Ciò che avviene a livello macrosociale si ritrova anche nel microsociale: se in una famiglia dove vi sono più figli viene data maggiore considerazione e affetto ad uno di essi, si creeranno inevitabilmente dinamiche conflittuali. Lo stesso accade nei piccoli gruppi, per esempio in una squadra sportiva: quando la disparità tra i giocatori titolari e le riserve è troppo marcata e queste ultime si sentono poco utilizzate e considerate, agiscono come fomentatori occulti, sobillando la squadra contro l'allenatore e anche approfittando di ogni occasione per mettere i titolari l'uno contro l'altro.

Analogamente, si può applicare lo stesso modello alle relazioni tra stati o tra gruppi di stati: se consideriamo come macrosocietà l'intero pianeta Terra e esaminiamo le nazioni occidentali in rapporto a quelle del secondo e terzo mondo appare subito evidente che sussiste una grave disparità nella ripartizione delle risorse e del potere e questo ingenera conflittualità che può sfociare in atti di guerra o di terrorismo, come purtroppo stiamo constatando giornalmente.

Il conflitto dentro di noi

Veniamo adesso al terzo punto: i cattivi rapporti con gli altri sono anche il riflesso di cattivi rapporti con noi stessi.

Secondo alcune teorie di psicologia del profondo, la personalità non va vista come un'entità unitaria, ma piuttosto come un insieme di *sub-personalità*, ciascuna delle quali desidera il soddisfacimento dei suoi specifici bisogni[2]. Alcune di queste sub-personalità sono ben viste dalla nostra cultura e società e quindi tendiamo fin da bambini a identificarci con esse, agendole alla luce del sole: è il caso, ad esempio, di aspetti quali l'altruismo, la razionalità, l'autocontrollo, la disponibilità verso l'altro etc. Altre sub-personalità invece vengono giudicate negativamente dalla società e dunque anche dall'individuo, che tende a rinnegarle, esiliandole nell'inconscio — si pensi all'egoismo, alla sensualità, all'amore per l'avventura, al bisogno di indipendenza, alla timidezza o qualunque altro aspetto ritenuto deprecabile dall'ambito familiare e culturale in cui siamo cresciuti o non appropriato al sesso dell'individuo (ad es. la vulnerabilità, per l'uomo o la determinazione per la donna).

Ogni volta che scegliamo - ed è una scelta che si ripresenta più volte nella vita: in famiglia, a scuola, con gli amici, sul lavoro - reprimiamo una parte di noi, dicendogli in sostanza: "tu sei meno importante dell'altra parte, dell'altro bisogno", e così facendo la releghiamo nell'inconscio. Ciò determina conseguenze molto simili a quelle evidenziate, a livello macrosociale, dalla teoria del conflitto sociale: così come avviene per gli individui e le classi prevaricate, le sub-personalità che rinneghiamo e releghiamo nell'inconscio non ci stanno a farsi tagliare fuori e faranno di tutto per ottenere attenzione e soddisfazione: sobilleranno, saboteranno, semineranno zizzania, insomma fomenteranno il conflitto dentro di noi e, per riflesso, anche fuori di noi. Proveremo antipatia e repulsione per qualcuno perché in realtà ci ricorderà - magari in eccesso - parti di noi che abbiamo chiuso nella "prigione" dell'inconscio; combatteremo con nemici esterni ma in realtà saremo in guerra con noi stessi.

I lati ombra non sono negativi in assoluto ma solo fino a quando vengono ritenuti tali e confinati nell'inconscio; al contrario, se si ha il coraggio di prenderne coscienza e di dialogare con essi, è possibile trasformarli da elementi negativi in risorse altamente positive. A tal fine è necessario impegnarsi in un cammino di autoconoscenza, e uno dei percorsi più efficaci per prendere coscienza di tali lati è proprio la relazione. Uno dei doni più belli che ci offrono le relazioni con altre persone è appunto la possibilità di recuperare i nostri sé negati: attraverso un continuo e consapevole confronto con l'altro compiamo un viaggio nelle profondità del nostro essere. Questo non solo si traduce in un vissuto più soddisfacente nella relazione ma anche in una accresciuta conoscenza di noi stessi e in un più alto livello di realizzazione personale. Quanti più sé rinnegati contatteremo, tanto più ricche e complete saranno le nostre relazioni e la nostra vita.

Se imparassimo ad accettare la globalità di ciò che siamo e non solo alcune parti, sarebbe assai più facile accettare i diversi da noi; se sapessimo conciliare creativamente i nostri diversi bisogni invece di accettarne solo metà e rinnegare l'altra metà, saremmo anche più in grado di negoziare con equità con altri individui, classi sociali, popoli o stati, invece di considerare le nostre esigenze più importanti delle loro e liquidarli con poche briciole e molta arroganza.

Modelli culturali limitanti

La radice del problema è dunque anche dentro di noi, ma sarebbe semplicistico ridurre tutto alla sola dinamica intrapsichica. Difatti, il conflitto interiore è collegato a sua volta a distorsioni e ottusità culturali: in primis il considerare valori solo certi bisogni e qualità umane, e disvalori tutti gli altri. E' questa dicotomia che porta poi ad accettare di noi stessi solo quella metà che corrisponde ai valori della nostra cultura di appartenenza e a rinnegare l'altra metà. Ma siccome esistono culture diverse dalla nostra, ecco che alcuni popoli o individui manifestano apertamente quei tratti che per noi sono invece tabù, e noi facciamo lo stesso verso di loro, suscitando reciproco rifiuto e ostilità.

Vi è una diffusa credenza in quasi tutte le culture del pianeta che porta a vedere la diversità come inevitabile fonte di antagonismo; si ritiene cioè che tra due posizioni o punti di vista o soggetti diversi debba esserci una competizione o uno scontro che decida il prevalere di uno solo dei due. Questo modo di vedere è spesso adottato anche dai media, e purtroppo anche enfatizzato, specie nel campo del giornalismo, il che non fa che rinforzarlo, aumentando, invece di ridurre, la conflittualità collettiva. Si tratta, come sosterrò, di un pregiudizio, ma talmente radicato da risultare una realtà oggettiva e apparentemente immutabile.

In realtà la diversità può essere vista anche in altro modo, non antagonistico ma anzi costruttivo, poiché è proprio grazie alla diversità che esiste il nostro mondo, fisico, psichico e sociale. Tutti i fenomeni, da quelli cosmici a quelli della vita biologica e sociale fino a quelli sub-atomici esistono proprio grazie ad un gioco di diversità, di polarità opposte-complementari: può trattarsi di un flusso tra poli opposti o con diverso potenziale, come nei fenomeni elettrici oppure una alternanza tra poli (notte-giorno, ispirazione-

espirazione, contrazione-rilassamento etc.); o ancora una interazione tra forze "opposte" (gravitazione vs. moto orbitale, repulsione elettromagnetica vs. attrazione nucleare forte etc.). Perfino la struttura stessa della materia risulta impernata sul gioco di poli opposti, come protoni e elettroni. Negli organismi viventi, il flusso/gioco continuo tra polarità opposte si può osservare nell'alternanza tra inspirazione ed espirazione, tra veglia e sonno, tra vita e morte; si pensi come ulteriore esempio al funzionamento dell'apparato muscolare dell'uomo (e a quello di qualunque animale), che lavora sempre per coppie o gruppi di muscoli tra loro *opposti eppure cooperativi*, in cui un gruppo funge da agonista e l'altro da antagonista, e viceversa[3]. Molti altri esempi potremmo fare, ma già da quanto detto si evidenzia che poli opposti non vuol dire necessariamente antagonisti, anzi semmai *complementari*: gli elettroni sono necessari alla materia non meno dei protoni, così come le donne sono necessarie per la specie umana non meno degli uomini. L'universo, la vita, la materia esistono grazie al flusso e alla dinamica prodotta da *opposizioni cooperative tendenti a un equilibrio*[4]

Dunque, se si vuole davvero pervenire ad una più ampia visione della realtà, è necessario liberarsi dal pregiudizio che "*diversità*" voglia dire necessariamente e solamente antagonismo e conflitto.

Il concetto di *opposti complementari* è basilare in una visione processuale/ondulatoria della realtà come quella proposta dai modelli ad impostazione olistica, mentre non è compatibile con il paradigma dominante nella scienza occidentale, che lo vede come un *paradosso* [5].

C'è poi un ulteriore pregiudizio culturale, connesso a quello appena illustrato, che contribuisce ad aggravare il problema: la credenza che si possano soddisfare i propri bisogni solo penalizzando qualcun altro. Questo modo di vedere è stato definito dalla "teoria dei giochi" come *gioco a somma zero*: un gioco, cioè, dove la posta è limitata e non è sufficiente per soddisfare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti (ad es. due naufraghi che si contendono un unico giubbotto di salvataggio o due tribù che lottano per un unico lembo di terra fertile, insufficiente per i fabbisogni di entrambe)[6]. Per millenni i rapporti sociali, ad ogni livello, si sono basati ciecamente su questo assunto della competizione per risorse limitate e quindi sulla legge del più forte. Solo da poco stiamo scoprendo che in gran parte delle relazioni sociali non solo si può vincere entrambi, ma addirittura *si vince di più se si vince tutti*. Le relazioni di coppia o familiari, quelle tra insegnanti-allievi, medico-paziente, imprenditore-lavoratore e molte altre seguono appunto le leggi di questo secondo genere di gioco, definito a *somma positiva*.

Il gioco a somma zero è caratterizzato da una accesa competizione, in quanto uno vince (+1) ciò che l'altro perde (-1), da cui $+1 -1 = 0$. Nei giochi a somma positiva invece, al guadagno di uno non deve necessariamente corrispondere la perdita per l'altro, anzi, il guadagno è maggiore se l'altro guadagna a sua volta (es: $+2, +2 = +4$). Si prenda ad esempio la relazione insegnante-allievo: è evidente che più l'allievo apprende con profitto, più l'insegnante è appagato (cioè guadagna), e viceversa, più l'insegnante è gratificato, meglio insegnerà e più positivamente si porrà nei confronti della classe, con conseguenze positive (guadagno) anche per l'allievo. Voler affrontare una relazione del genere secondo un modello competitivo "a somma zero" rappresenta, come è ovvio, un'assurdità, comportando per entrambi i soggetti solo mancati guadagni. Dobbiamo prendere coscienza che gran parte dei nostri obiettivi - come individui e come gruppi e popoli - non sono affatto antagonistici a quelli altrui ma possono anzi realizzarsi di più e meglio se collaboriamo.

I conflitti possono spuntare prima o poi in ogni relazione, sia essa tra persone, gruppi, organizzazioni o stati, ma non è detto che l'unica via d'uscita sia lo scontro. Il problema è che nessuno ci ha mai insegnato ad impostare in modi sani e costruttivi i nostri rapporti con gli altri e siamo costretti ad arrangiarci da autodidatti. Impariamo a parlare e a scrivere ma non ad ascoltare e comprendere realmente l'altro in quanto diverso da noi. Ci viene insegnata una storia umana fatta di guerre ma non ci viene detto niente su come poterle evitare. Riceviamo una formazione professionale ma nessuna formazione *relazionale* per prepararci ai rapporti che avremo con i colleghi e con i superiori, rapporti che pure incideranno in modo determinante sulla nostra soddisfazione o insoddisfazione, sulla gratificazione o frustrazione che ricaveremo dal lavoro e quindi anche sul nostro rendimento. Oggi si affronta perfino l'educazione sessuale, ma niente viene fatto per una educazione relazionale (e la maggior parte dei problemi di coppia e delle separazioni dipende proprio da problemi relazionali, non sessuali). Insomma, possiamo anche definirci una civiltà tecnologicamente avanzata ma siamo, per ora almeno, tutt'altro che avanzati sul piano dei rapporti con gli altri.

Intervenire in modo olistico

Come ogni altra malattia - e la guerra è sicuramente una malattia, la più nefasta e persistente che affligga l'umanità - essa va affrontata alla radice, altrimenti, curando i sintomi, la malattia sparisce per un po' ma prima o poi riaffiora con rinnovata virulenza, tant'è che qualcuno ebbe a definire la pace come la pausa di riposo e riorganizzazione necessaria a prepararsi per una nuova guerra. Rimanendo in tema di massime, vorrei invece parafrasarne una orientale, più positiva, che recita pressappoco così:

Se vuoi la pace nel mondo devi mettere pace nel tuo paese

Se vuoi pace nel tuo paese devi mettere pace nelle città.

Se vuoi pace nelle città devi mettere pace nelle famiglie.

Se vuoi pace nella tua famiglia devi mettere pace in te stesso.

Dunque, per costruire la pace bisogna agire su molteplici piani, comprendendo e conciliando i conflitti interiori, superando limitazioni e cecità culturali e poi imparando a relazionarsi equamente con le altre persone, ad accettare le differenze, a superare l'egocentrismo e l'etnocentrismo, ad affrontare costruttivamente i conflitti che inevitabilmente si creano tra diverse personalità, diversi interessi, diverse culture.

Può sembrare un percorso lungo ma non ci sono scorciatoie, perché se non cambieremo i nostri schemi individuali e culturali non sarà possibile uscire dalla spirale perversa della guerra: potrà trattarsi di guerre vere e proprie, o di guerriglie come quelle domenicali negli stadi, ma periodicamente ci sarà bisogno di sfogare l'aggressività di popolazioni composte da persone e classi sociali per lo più insoddisfatte e arrabbiate. La rabbia non può essere repressa all'infinito e prima o poi deve trovare uno sfogo; il

problema quindi non si può risolvere reprimendola ma fornendo alle persone valide alternative per prevenirla o canalizzarla in positivo, in primo luogo imparando ad affrontare in modo più costruttivo e soddisfacente le proprie relazioni con gli altri, siano essi superiori, colleghi o familiari.

Come si è visto, molti sono i fattori in gioco e tra loro variamente interconnessi, pertanto è sterile lavorare su un solo livello e si richiede piuttosto un approccio di tipo olistico che nasca da una vasta collaborazione interdisciplinare nell'ambito delle scienze umane e sociali. Oggi non solo sono note le cause e le dinamiche dei conflitti interpersonali ma è anche possibile, in certa misura, facilitare il passaggio da uno scontro distruttivo ad un confronto costruttivo. Negli ultimi decenni sono state messe a punto valide tecniche di mediazione tra i diversi punti di vista, di negoziazione dei diversi interessi, di "sfogo" costruttivo del risentimento e dell'aggressività, che possono portare in molti casi a una risoluzione pacifica dei conflitti e a una prevenzione degli stessi. Queste conoscenze e queste tecniche (di cui si parla più estesamente nella parte II di questo libro) sono purtroppo poco note al grande pubblico e perfino alla maggior parte degli studiosi ed addetti ai lavori, ma rappresentano un patrimonio di grande valore che può essere proficuamente impiegato sia per iniziative di sensibilizzazione e educazione su vasta scala, sia per interventi più circoscritti, volti a formare personale altamente specializzato da impiegare poi in ruoli strategici. Tali iniziative dovrebbero rivolgersi non solo ai paesi occidentali (il che comunque sarebbe già molto) ma anche ad altri paesi, perché il cambiamento dovrebbe prima o poi riguardare l'intero pianeta. Tuttavia non possiamo aspettare che qualcun altro faccia il primo passo: dobbiamo dare l'esempio noi occidentali - magari addirittura noi italiani - e avviare seri interventi di educazione relazionale e di crescita culturale per imprimere un balzo evolutivo agli individui e alle collettività.

Si spendono ogni anno miliardi e miliardi di Euro per opere pubbliche materiali: è adesso il caso di investire seriamente anche su un bene immateriale ma essenziale come la pace. Ne abbiamo a sufficienza di parole e buoni propositi che lasciano il tempo che trovano: sono necessarie iniziative concrete, e con opportuni finanziamenti e fattiva e "pacifica" collaborazione tra studiosi di campi disciplinari diversi si potrebbero avviare progetti pilota che poi potrebbero essere perfezionati e diffusi su vasta scala. Progetti in cui la serietà scientifica si combini con l'interdisciplinarietà e la creatività.

Per fare qualche esempio, nell'ambito della sezione italiana del Club of Budapest - associazione internazionale per la pace e la coscienza planetaria, di cui fanno parte illustri scienziati e molti premi nobel per la pace - avevamo progettato durante la scorsa estate una interessante iniziativa denominata "Scuola di pace" che prevedeva di invitare in Italia, a scadenze periodiche, alcune decine di giovani palestinesi e israeliani e di fargli seguire - vivendo assieme per un mese - un corso volto a migliorare la comunicazione e la comprensione reciproca e ad apprendere strumenti e tecniche di mediazione e di risoluzione pacifica dei conflitti. Questi giovani, una volta tornati in patria, sarebbero stati esempi viventi del fatto che è possibile convivere pacificamente e avrebbero anche potuto prestare attivamente la loro opera in vari contesti per facilitare - grazie a quanto imparato - processi di miglioramento delle relazioni interne. Numerose associazioni culturali e gruppi di volontariato erano disponibili a collaborare come pure docenti universitari ed esperti del settore, ma purtroppo i tragici fatti dell'undici settembre hanno reso impraticabile questa strada. Se per il momento il progetto "scuola di pace" è costretto allo stand-by, vi sono comunque vari altri progetti che procedono in quella stessa direzione, come i numerosi corsi di peace-building, difesa civile etc. promossi da associazioni pacifiste e ONG in varie parti d'Italia, sia anche - grazie alla recente riforma - vari corsi universitari come i nuovi corsi di laurea in "operatore per la pace" e i master in peace-keeping e peace-building, in diritti umani e azioni umanitarie e in mediazione e risoluzione pacifica dei conflitti, attivati da alcuni atenei italiani, tra cui in primissima fila quelli toscani, con ben due corsi di laurea (Firenze e Pisa) e vari Master (Siena e S.S.S.U.P. S. Anna di Pisa) [7].

Trovare punti di incontro sul piano scientifico e interpersonale

E' dunque indispensabile che cresca, nel nostro paese e in tutto il pianeta, la sensibilità per interventi concreti a favore della pace, e si diffonda la consapevolezza che la pace mondiale si costruisce anche, e forse soprattutto, partendo dai nostri piccoli mondi personali. Le scienze umane e sociali possono dare un contributo decisivo in proposito, purché noi per primi - scienziati e tecnici - si esca da una logica di competizione, in cui ogni disciplina, ogni gruppo o gruppetto vuole affermare la propria centralità ed egemonia in materia. Nessuna disciplina ha le risposte decisive e solo da una ampia collaborazione può derivare un fattivo contributo.

Sappiamo che i vari livelli in gioco - intrapsichico, relazionale, socioculturale e politico-economico - sono tutti interconnessi e se agiamo solo su uno di essi, quale che sia, gli eventuali effetti o saranno minimi oppure verranno rapidamente neutralizzati e riassorbiti dai meccanismi omeostatici di quei livelli che non sono stati modificati. Può non bastare una buona legge se non si cambiano anche i modelli culturali e sociali alla base di certi comportamenti; può non essere sufficiente una buona psicoterapia se poi il soggetto quando torna a casa continua a vivere in una atmosfera familiare o lavorativa disturbata.

Dobbiamo abbandonare il vecchio modello unicentrico e adottarne uno policentrico in cui vi sia spazio e soddisfazione per tutti; è necessario che noi tutti - sociologi, psicologi, politologi, antropologi, pedagogisti, filosofi, economisti e via dicendo - ci si convinca della utilità e possibilità di collaborare tra di noi, di superare le *differenze metodologiche* e anche le *diffidenze relazionali*.

a) Superare le differenze metodologiche: verso un paradigma olistico-riduzionista

Un contributo importante sul primo punto può venire dall'adottare un modello comune, che a mio avviso deve essere al contempo *olistico* e *riduzionista*. Sono consapevole che il termine "olistico" susciterà in molti lettori perplessità e le comprendo; ancor più perplessità susciterà poi abbinare due approcci così (apparentemente) antitetici come olistico e riduzionismo. Permettetemi dunque di sviluppare i motivi della mia proposta metodologica.

Come emerge anche da una ricerca che sto svolgendo[8], sono molti gli studiosi consapevoli dei limiti del metodo riduzionista, ma la maggior parte preferisce non avventurarsi sul terreno nuovo e incerto dell'olismo; essi concordano sul fatto che vi sia una fitta trama di interconnessioni tra livelli, processi, oggetti, ma pongono la rilevante obiezione che l'olismo dispone per ora solo di metodi qualitativi mentre manca di metodi e strumenti quantitativi che permettano di affrontare la complessità con lo stesso grado di precisione e replicabilità di quelli riduzionisti.

D'altra parte, se si continua a focalizzarsi su un solo livello o dimensione per volta - come è avvenuto finora a causa del metodo riduzionistico a variazione unitaria dei fattori - si ha inevitabilmente una visione incompleta e statica di ciò che avviene sul piano individuale e collettivo, il che in uno scenario fluido e veloce come quello attuale significa lasciarsi sfuggire proprio gli aspetti più significativi.

Si tratta di un serio dilemma:

a) tenere conto qualitativamente della complessità senza però riuscire a fornirne misurazioni quantitative certe e replicabili, oppure

b) continuare ad utilizzare modelli e strumenti quantitativi che però, nel ridurre drasticamente la complessità della realtà, ne danno una visione frammentaria e statica.

Finora la situazione si è mantenuta in uno stato di impasse a causa di tale dilemma, e come avviene in tali casi, dubbio per dubbio la maggioranza ha preferito mantenersi fedele al modello riduzionista, già collaudato e accreditato.

Tuttavia, come ho ipotizzato in alcuni miei recenti lavori, è possibile ricercare una terza via che non veda i due approcci come antagonisti ed autoescludentisi, ma come metodi complementari, punti di vista con pari dignità che possono collaborare per fornire una visione più soddisfacente della realtà[9].

La caratteristica di fondo di un tale orientamento dovrebbe essere la capacità di superare la sterile contrapposizione che ha finora segnato i rapporti tra olismo e riduzionismo e ammettere esplicitamente la possibilità che coesistano visioni diverse e ugualmente valide della realtà, non autoescludentisi ma anzi complementari.

Come ha evidenziato la fisica quantistica (v. principio di complementarità di Bohr e principio di indeterminazione di Heisenberg) a seconda del modo in cui si osserva, un evento sub-atomico può apparire in modi diversi; ad esempio la luce può essere vista ora come fascio di particelle (fotoni), ora come flusso di onde elettromagnetiche. La visione corpuscolare porta a individuare oggetti distinti, mentre la visione ondulatoria rileva processi dinamici, pertanto la prima porta ad una visione *oggettuale* e materiale del mondo (quella tipica del paradigma meccanicista dominante), la seconda a una visione *processuale* e informazionale (il paradigma olistico emergente). Tuttavia, nessuno dei due punti di vista è in assoluto migliore dell'altro, e ciascuno presenta sia vantaggi che svantaggi. Uno dei limiti della visione corpuscolare-oggettuale è di considerare ogni oggetto come realtà in sé, perdendo di vista il collegamento con gli altri oggetti, collegamento che è invece in primo piano nella visione processuale, dal momento che ogni processo è dato da una interazione tra poli opposti/complementari. D'altra parte, vi sono limiti anche nella visione processuale, ad esempio l'indifferenziazione, la negazione dell'individualità.

Come ho meglio sostenuto nei lavori in precedenza citati, vi sono fondati motivi per ritenere che quanto sin qui possa essere valido non solo per la realtà fisica, ma anche - e forse a maggior ragione - per la realtà sociale. La lezione della meccanica quantistica è chiara a riguardo: entrambe le visioni sono legittime, dobbiamo solo essere consapevoli del loro carattere relativo e del fatto che la loro maggiore o minore utilità dipende dallo scenario e dagli scopi dell'osservazione: ad es., in un mondo sociale "semplice" e lento, la visione corpuscolare-analitica può essere più agevole e comoda, mentre in una realtà più complessa e dinamica è la visione processuale a risultare più adatta.

La risposta dunque non va ricercata in un passaggio drastico dal riduzionismo dominante ad un predominio dell'olismo: ciò infatti non farebbe che invertire, senza risolverlo, i termini del problema. Si rende semmai necessario un paradigma in grado di comprendere e conciliare entrambe gli approcci - un approccio al contempo settoriale e globale, specialistico e generalistico, riduzionistico e olistico - poiché entrambi i modi di vedere sono legittimi e utili e nessuno dei due, da solo, è pienamente soddisfacente.

In attesa di una evoluzione epistemologica e metodologica non dobbiamo tuttavia rallentare l'impegno e gli interventi concreti, che potrebbero fin d'ora svilupparsi in forme di collaborazione che - parafrasando il noto approccio GLOCAL - partano da una visione globale (olistica) sviluppando azioni locali (cioè con strumenti settoriali) ma coordinate tra loro.

b) Superare le diffidenze relazionali

Quella su esposta è in sintesi la mia proposta per superare le differenze metodologiche, ma come ricorderete avevo accennato anche alla necessità di superare le *diffidenze relazionali*, e non si tratta di un punto secondario, perché per collaborare proficuamente non basta avere linguaggi e modelli in comune. In ogni iniziativa non saremo presenti solo nei nostri ruoli di scienziati ma anche in qualità di persone, con le nostre esigenze e le nostre paure, con le nostre personalità e le nostre sensibilità. Quindi è indispensabile mettersi in gioco anche sul piano personale, lavorare assieme per trovare nuove forme di relazione e collaborazione, nuove forme di dialogo anche sul piano delle dinamiche interpersonali e di gruppo. Non credo si possa predicare la pace e la collaborazione agli altri se noi per primi non siamo in grado di impostare relazioni creative e costruttive con i nostri colleghi. Tutto ciò può sembrare ancora più utopistico della già temeraria proposta metodologica di una sintesi tra olismo e riduzionismo, ma anche qui non vedo onestamente altre strade. Come diceva il mistico San Giovanni della Croce "*per andare nel luogo che non conosci devi prendere la strada che non conosci*". Seguendo le strade già battute non arriveremo mai alla pace, questo è certo, ampiamente comprovato da millenni di storia. Se c'è qualche possibilità - e io voglio sperare che ci siano - esse sono raggiungibili solo seguendo strade nuove, e perché allora non iniziare noi, che abbiamo scelto di confrontarci su questi temi, a seguirla?

Conclusioni

Concludo questo mio intervento con l'auspicio che questo convegno e questo libro rappresentino un punto di partenza per una reale collaborazione scientifica e umana tra tutti coloro che, nell'Università e nella società civile, si impegnano a favore della pace e della comunicazione tra gli individui, i popoli, le culture. Uniti, potremo riscuotere la giusta attenzione politica e ottenere adeguate

risorse per grandi interventi di sensibilizzazione, di educazione, di formazione e consulenza che coinvolgano attivamente la scuola, l'università, i media, gli enti socio-sanitari; interventi che attraverso un reale miglioramento della comunicazione e delle relazioni interpersonali ai diversi livelli, depotenzino i vecchi schemi culturali di conflittualità distruttiva e di competizione a somma zero sostituendoli con confronti costruttivi e creativi che si traducano in un maggior guadagno individuale e sociale per tutti.

* Enrico Cheli è professore di Sociologia delle comunicazioni di massa all'Università di Siena e coordinatore presso la medesima del Master in Comunicazione e relazioni interpersonali; è inoltre docente nel dottorato di ricerca in Sociologia della comunicazione (Università di Firenze) ed ha insegnato per molti anni alla LUISS di Roma, tenendo gli insegnamenti di *Teorie e tecniche delle comunicazioni di massa* e di *Sociopsicologia delle comunicazioni di massa*. Sociologo e psicologo, è autore o coautore di varie pubblicazioni, tra cui: *L'immagine del potere* (FrancoAngeli, 1986) - *L'ora di punta dell'informazione* (idem, 1989) - *La realtà mediata* (idem 1992); *Giovani a rischio e prevenzione ecosistemica* (1995) *L'età del risveglio interiore* (2001) – *Difendersi dai media senza farne a meno* (2003). Con N. F. Montecucco ha curato una *Enciclopedia olistica* su CD-ROM di prossima pubblicazione che raccoglie contributi di oltre 100 studiosi italiani e stranieri sulla prospettiva olistica nella cultura, nella spiritualità e nella scienza. Fa parte del direttivo della sezione italiana del *Club of Budapest* – associazione internazionale per la pace e la coscienza planetaria – e affianca alla attività accademica un forte impegno sociale per la pace, l'ecologia, e lo sviluppo della consapevolezza individuale e collettiva. E-mail: cheli@unisi.it

[1] Qui vale ricordare che secondo M. Weber il potere è la capacità di ottenere obbedienza da coloro che preferirebbero agire altrimenti.

[2] I riferimenti vanno alla *psicologia analitica* (cfr. in particolare il concetto di "ombra", Jung, 1977) alla *analisi transazionale* (Berne E., 1967) e al *voice dialogue* (Stone H. e Stone S., 1996; 1999).

[3] Facciamo l'esempio di un movimento molto semplice quale la flessione dell'avambraccio sul braccio, come quando si vogliono "mostrare i muscoli"; in tal caso il bicipite brachiale funge da agonista (cioè si contrae) fornendo la necessaria energia per il movimento, mentre il tricipite, posto dall'altro lato dell'omero, deve distendersi, seppur in modo controllato, più o meno "frenato", fungendo da antagonista. Facendo poi il movimento opposto di distendere il braccio, i ruoli si invertono e sarà il tricipite a trainare e il bicipite a doversi rilassare. Ogni movimento richiede quindi un duplice e sincronico messaggio da parte del sistema nervoso: uno di contrazione al/agli agonisti e uno di distensione controllata al/agli antagonisti.

[4] Se in occidente il concetto di *opposti complementari* è stato per lo più ignorato o avversato fin dai tempi della filosofia greca (eccettuato Eraclito e pochi altri), esso è invece ben sviluppato nella cultura orientale, dove si ritrova declinato in vari modelli e metafore: dalla trimurti hindu costituita dalle divinità *Bhrama - Vishnu - Shiva* (che simboleggiano le tre forze opposte e complementari della creazione, del mantenimento e della trasformazione) fino al modello taoista del *t'ai chi tu*, che rappresenta l'interazione tra i principi opposti e complementari *Yin e Yang* (principio femminile, passivo, e principio maschile, attivo) ed esprime magistralmente sul piano grafico i concetti di unità, dualità, complementarità ed equilibrio dinamico.

[5] Per comprendere che il paradosso è solo apparente, è utile collegarci all'esempio illustrato poco sopra del movimento corporeo come gioco tra muscolatura agonista e antagonista (v. nota preced.); in particolare è interessante notare che in ogni disciplina sportiva uno dei maggiori impedimenti del principiante, uno dei fattori che più ne limitano le prestazioni rispetto all'atleta evoluto, è proprio la difficoltà di coordinare i due impulsi nervosi, cioè l'azione cooperativa dei due gruppi muscolari, del sistema agonisti-antagonisti. Il principiante, cioè, non riesce bene ad inviare messaggi contraddittori del tipo "rilassa e contra", non riesce a padroneggiare bene il *paradosso* e quindi contrae anche ciò che non dovrebbe, il che ovviamente limita potenza, fluidità e quindi efficacia dei suoi gesti, comportando anche un'affaticamento molto maggiore.

[6] Cfr. J. von Neumann e O. Morgenstern, 1944.

[7] Vorrei ricordare che è proprio uno di questi Master – quello in "Comunicazione e relazioni interpersonali per esperti in mediazione e risoluzione pacifica dei conflitti" dell'Università di Siena - che si è fatto promotore di questo convegno e colgo l'occasione per dare alcuni cenni in proposito. Si tratta di un corso, giunto alla II edizione, che affronta specificamente i temi della mediazione e della educazione relazionale alla cooperazione, al lavoro di gruppo e alla risoluzione pacifica dei conflitti di cui si diceva più sopra, preparando esperti in grado di lavorare in vari settori: socio-sanitario e socio-assistenziale, organizzativo e aziendale, educativo-formativo. La durata è di sedici mesi (con lezioni intensive nei week end per favorire la partecipazione di chi già lavora) e possono iscriversi in primo luogo laureati in sociologia, psicologia, scienze della comunicazione, scienze della formazione e assistenti sociali. Ulteriori informazioni all'indirizzo web: www.unisi.it/master-com-rel

[8] Cfr. E. CHELI, *Indagine sul dibattito in corso tra modelli dominanti e nuove tendenze nella comunità scientifica*, rapporto di ricerca inedito, 2002.

[9] Cfr. Cheli E., *Solve et coagula* - paper presentato al convegno "Dalla frammentazione alla globalità", Arezzo, 03/04/2001. Cheli E., *Olismo e riduzionismo nella scienza, nella cultura e nella mente*, in corso di stampa;

Teorie del conflitto *fonte*

Periodo storico.

Soprattutto per **Marx** l'influenza del periodo storico è molto forte, infatti se noi non sapessimo che Marx è vissuto nella seconda metà dell'800 non potremmo capire innanzitutto perchè ha avuto una forte influenza del pensiero filosofico di Hegel per quanto riguarda la triade e non potremmo neanche capire come mai abbia dato così importanza all'economia se non sapessimo che in quel periodo l'economia classica con Ricardo conosceva un fiorire particolare degli studi, in quanto è in questo periodo si va affermando **il concetto di utilità marginale dell'individuo**. Marx vive quindi in un contesto, quello della seconda metà dell'800, caratterizzato da grandi sconvolgimenti sociali nel senso che è il periodo in cui da una società contadina si passa in maniera massiccia ad una società industriale. È il periodo della migrazioni dai latifondi contadini alle società industrializzate, periodo in cui si afferma, soprattutto negli Stati Uniti ma anche nella Germania ed in Inghilterra dove poi vivrà Marx, il taylorismo, quindi la concezione della catena di montaggio che fa perdere l'identità dell'individuo, Marx la chiamerà **l'alienazione dell'individuo**, è il periodo in cui si vanno affermando le idee che ogni individuo abbia dei diritti sociali inviolabili (da qui l'importanza che Marx poi darà all'individuo all'interno della storia) ma è anche il periodo in cui si fanno più critici, più visibili le differenze di classe e quindi anche gli scontri di classe. Da qui l'interesse di Marx ed anche di Engels per il conflitto sociale. Marx viene innanzitutto ricordato per la sua **concezione materialistica della storia**. Lui ed Engels iniziano il manifesto del partito comunista, che è del 1848, sostenendo che la storia di ogni società fino ad ora esistita è storia di lotta di classe: liberi e schiavi, patrizi e plebei, padroni e servi in una parola **oppressi ed oppressori sono sempre stati in contrasto tra di loro**. Cioè Marx sostiene che indipendentemente dal periodo storico in cui analizziamo una società che sia il medioevo, l'età romana, l'età greca o che sia l'età industriale la costante fondamentale della storia è l'opposizione tra due gruppi che lui definisce genericamente oppressi ed oppressori. Qual è la differenza? Gli oppressori hanno il possesso dei mezzi materiali di produzione e per questo motivo detengono la capacità ed il potere di imporre la propria volontà agli oppressi i quali non sono altro che proprietari della loro capacità di lavorare. Per Marx quindi la **concezione materialistica della storia** in realtà si riduce nell'esistenza di un conflitto tra chi possiede e chi non possiede i mezzi di produzione. **Il conflitto nella società industriale**, secondo Marx, **si distingue** dai conflitti delle altre società precedenti per **tre caratteristiche fondamentali**: innanzitutto per la **specificità degli oppressori**. Marx sostiene che la borghesia imprenditrice si distingue tra tutte le altre classi precedenti perchè a differenza di queste è una classe che è in continuo mutamento e che è continuamente aperta alle innovazioni ed alle nuove scoperte scientifiche. Cioè la borghesia non tende a rafforzare o a standardizzare la sua posizione di dominio costruita mantenendo ferme quelle che sono le leggi sociali che regolano la società o il modo di produzione perchè se intuisce che il cambiamento rafforza la sua posizione dominante, la borghesia è pronta a mutare anche i rapporti sociali e giuridici che legano la società se ciò favorisce il suo guadagno. Per spiegare questa caratteristica Marx per es. fa riferimento alla società feudale. Nella società feudale i proprietari terrieri, i nobili, non erano aperti alla innovazione, anzi si scagliavano contro ogni tentativo di cambiare i rapporti sociali sulla base dei quali si basava il loro potere (per es. essi tendevano a rafforzare le alleanze attraverso i matrimoni di convenienza) la borghesia invece non ha questa concezione statica dell'esistenza perchè nel momento in cui capisce che il cambiamento è favorevole alla sua capacità di aumentare il potere, la borghesia favorisce questo cambiamento da qui ad es. l'alleanza non solo con gli altri borghesi ma anche con tutte le classi emergenti come quella politica e quella degli intellettuali. Quindi la prima differenza, la prima specificità del conflitto dell'età industriale che Marx analizza è la specificità degli oppressori. Cioè la borghesia è una classe altamente dinamica che ha la capacità di sfruttare l'innovazione a suo piacimento e che quindi tende a modificare anche i rapporti sociali ed istituzionali che regolano la società. **La caratteristica principale invece degli oppressi** che li distingue da tutte le classi precedenti secondo Marx è il fatto che il proletariato è portatore di un interesse che va al di là del bisogno della singola classe di appartenenza, cioè Marx sostiene che il bisogno del proletariato di liberarsi dal dominio della borghesia non andrà a vantaggio solo della classe dei proletari ma produrrà un vantaggio per tutta la società. Nel senso che la rivoluzione del proletariato ponendo fine alla proprietà privata determinerà un vantaggio per tutte le altre classi sociali anche se queste non avranno direttamente partecipato alla rivoluzione del proletariato. Un'altra caratteristica del conflitto nella società industriale è relativa alla tipicità del conflitto che vede opposti oppressi ed oppressori. Marx sostiene che il conflitto tra borghesia e proletariato è un **conflitto altamente polarizzato**. È possibile individuare distintamente i due punti che si oppongono l'uno all'altro che sono portatori di interessi altamente differenziati. Nelle società questa polarizzazione non era molto chiara appunto perchè ad es. nell'età feudale i nobili erano contemporaneamente i detentori del potere politico e del potere economico e costituivano un corpo unico ad es. con i detentori del potere religioso, per cui ad es. i legami di parentela venivano offerti ad una unica classe che aveva sotto controllo più dimensioni della società. Invece Marx sostiene che nell'età industriale il conflitto è molto polarizzato perchè è facile individuare da una parte la borghesia che detiene i mezzi di produzione di massa, dall'altra parte il proletariato che detiene solo la proprietà del proprio lavoro mentre le altre classi per così dire rimangono a guardare nel conflitto che si realizza. Questo non vuol dire che questa classi non sono importanti per l'esito del conflitto stesso perchè alleandosi con l'uno o con l'altra potrebbero determinare la vittoria della borghesia o del proletariato, però la caratteristica fondamentale di questo tipo di conflitto sostiene Marx è proprio il fatto che queste classi intermedie che lui definisce degli intellettuali, dei politici e tutti quelli che non sono di per sé imprenditori rimangono per così dire a guardare fino a quando il conflitto non è quasi giunto a conclusione per cui loro sono già certi di chi è il vincitore e finiscono soltanto per schierarsi dalla parte di chi sta vincendo il conflitto. Quindi la concezione materialistica della storia di Marx non è altro quindi che questa sua consapevolezza, questa sua idea che la storia non è altro che una storia fatta di conflitti tra due gruppi contrapposti. Ma la storia secondo Marx si comincia a costruire nel momento in cui l'individuo comincia a produrre i mezzi di sussistenza. Cioè Marx sostiene che l'individuo si distingue dagli animali nel momento in cui inizia a produrre i beni di cui ha bisogno per sopravvivere. Da questa concezione materialistica della storia deriva la distinzione **tra forze produttive e mezzi di produzione**.

Le forze produttive per Marx sono tutti quegli elementi che sono necessari al processo di produzione per cui per forze produttive Marx intende non soltanto gli individui che lavorano ma anche tutte le **conoscenze** necessarie affinché l'individuo possa svolgere quel lavoro. Mentre per rapporti di produzione Marx intende i rapporti che si instaurano tra gli individui nel momento in cui si produce un determinato bene o servizio. Il rapporto tra l'imprenditore che offre un lavoro e l'operaio che lavora è un rapporto di produzione perchè si stabiliscono le condizioni alle quali l'individuo lavoratore presta la sua manodopera e le condizioni che l'imprenditore deve rispettare per definire il compenso del lavoro. Se noi volessimo utilizzare la terminologia di Marx potremmo dire che i contratti collettivi di lavoro oggi esistenti non sono altro che rapporti di produzione perchè specificano le condizioni che le parti devono supportare quando si vuole produrre un determinato bene e servizio. Infine per modo di produzione Marx intende il modo in cui sono organizzate le forze produttive. Secondo Marx la dialettica tra forze produttive e rapporti di produzione è basata su un certo grado di sviluppo delle forze produttive e dei rapporti di produzione. Marx sostiene che le forze produttive si sviluppano molto più velocemente dei rapporti di produzione e ciò in virtù del fatto che le forze produttive così come le intendeva Marx e quindi anche le conoscenze cambiano, si sviluppano e migliorano in maniera più veloce dei rapporti di produzione. La conoscenza di come si può produrre un bene e servizio si innova e si migliora molto più velocemente del rapporto che stabilisce come quel bene o servizio deve essere prodotti e quindi delle condizioni di

lavoro ed è proprio questa differenza nella velocità di miglioramento tra questi due fattori che determina il conflitto.

Perché secondo Marx se i rapporti di produzione, cioè se il modo in cui viene regolato il rapporto tra chi detiene la proprietà privata chi detiene la capacità di lavorare si innovasse, seguisse la stessa velocità nell'innovazione dello sviluppo delle conoscenze non verrebbero mai allo scontro questi due fattori perché vorrebbe dire che le condizioni che regolano i rapporti di lavoro si adeguerebbero sempre alle nuove modalità ed alle nuove conoscenze di lavoro. Marx sostiene che se ad ogni innovazione di conoscenza corrispondesse una innovazione nel rapporto di lavoro non ci sarebbe mai conflitto tra i due fattori perché il mio nuovo saper fare viene subito riconosciuto da una nuova condizione di lavoro che in qualche modo mi soddisfa e che quindi mi invoglia a continuare nel rapporto di lavoro. Nella realtà non è così perché le conoscenze aumentano in virtù dello sviluppo tecnologico, del maggior impraticamento del lavoratore o comunque di tutti i fattori che determinano il ciclo di innovazione delle conoscenze e del miglioramento tecnologico mentre i rapporti di lavoro tendono a rimanere stabili. Quindi che cosa accadeva nelle fabbriche che Marx andava a vedere in quel periodo, che i lavoratori aumentavano la propria conoscenza, quindi erano in grado di produrre o lo stesso bene con maggiore efficacia oppure producevano beni completamente diversi, però questa loro maggiore capacità di saper fare non veniva riconosciuta dal contratto di lavoro per cui ad es. sosteneva Marx, venivano pagati sempre allo stesso modo e lavoravano sempre nelle stesse condizioni pur essendo capaci di produrre di più, e da qui nasce lo scontro tra quelle che lui chiama forze produttive e rapporti di produzione. Perché i rapporti di produzione non cambiano con la stessa velocità delle forze produttive? Perché i rapporti di produzione sono rapporti di forza, cioè esprimono la capacità che la borghesia ha di condizionare il proletariato, in virtù del fatto che questi rapporti sono determinati dalla volontà della borghesia perché è questa che è proprietaria dei mezzi di produzione. Cioè nella fabbrica di allora l'operaio pur sapendo produrre un prodotto aveva sempre bisogno di lavorare per i borghesi perché non era proprietario dei mezzi che servivano a produrre quel prodotto. Nell'era industriale per produrre tutti i beni e servizi di cui la società ha bisogno occorrono i macchinari, occorrono le fabbriche, le catene di montaggio quindi l'operaio non essendo proprietario di questi mezzi tecnici di produzione necessariamente deve vendere la sua forza lavoro alla borghesia la quale essendo consapevole di questa sua condizione di superiorità, perché essendo proprietaria dei mezzi di produzione, è capace di imporre un contratto di lavoro favorevole per cui quando aumenta la conoscenza del lavoratore la borghesia tende a mantenere fermo il rapporto di lavoro perché vuole sfruttare la nuova condizione si vantaggio che si è creata. In sostanza paga il lavoratore sempre allo stesso modo anche se quello gli produce di più in questo modo crea maggior profitto. Quando Marx analizza questo rapporto tra forze produttive e rapporti di produzione lui inserisce il **concetto di alienazione dal lavoro** che è la condizione in cui l'operaio si viene a trovare quando diventa consapevole che non è più proprietario del suo lavoro e quindi fa una esperienza di mancanza di senso della vita. Cioè Marx sostiene che nel momento in cui l'operaio acquisisce la coscienza di non essere più proprietario di quello che produce inevitabilmente perde il senso della vita perché gli uomini si distinguono dagli animali quando incominciano a produrre i propri mezzi di sussistenza. Quindi se io lavoratore non sono più proprietario del bene che produco perdo in qualche modo la consapevolezza di un pezzo della mia esistenza che si manifesta nel produrre quel bene e questa alienazione secondo Marx è tanto più forte nelle fabbriche tayloristiche che lui vedeva innanzitutto perché l'operaio non è proprietario dei mezzi di produzione e non è proprietario del prodotto finale che lui lavora, perché la proprietà del prodotto rimane dell'imprenditore, ma cosa ancora più grave, sostiene Marx, non è proprietario del suo lavoro nel senso che essendo inserito in una catena di montaggio ogni operaio svolge una piccola funzione di tutte le operazioni necessarie a produrre il prodotto finito quindi l'operaio non è più neanche consapevole di che cosa serve il suo lavoro, nel senso che non ha idea di che cosa con quella sua operazione produce. Quindi è completamente alienato dal senso di se stesso che si manifesta attraverso il lavoro, perché non proprietario di quello che produce ma non è neanche consapevole di che cosa sta facendo perché non sa quale è il prodotto finale che deriva anche dalla sua piccola parcellizzazione di lavoro. L'alienazione dal lavoro, secondo Marx, è uno dei mezzi più forti insieme alla proprietà dei mezzi di produzione con cui la borghesia riesce a riprodurre questa condizione di potere. Perché attraverso la non consapevolezza di sé che si manifesta nel lavoro i lavoratori, quindi il proletariato, non riesce ad acquisire neppure quello che Marx definiva la **coscienza di classe** ossia l'insieme delle consapevolezze, delle idee, della definizione dei bisogni che in quanto appartenenti ad una classe sociale, quella del proletariato, ogni singolo individuo è portatore. Infatti Marx sostiene che un modo per superare l'alienazione da lavoro è quello di sviluppare la coscienza di classe innanzitutto rendendo i lavoratori consapevoli di vivere questa alienazione perché Marx si rende conto che non tutti i lavoratori erano consapevoli di questo senso di alienazione proprio perché nella maggior parte dei casi si trattava di gente analfabeta, di gente che veniva dalle campagne, di gente che faceva turni di lavoro anche di 18 ore consecutive al termine delle quali erano morti sfiniti; quindi secondo Marx il primo obiettivo dello sviluppo della coscienza di classe era quello di indurre i lavoratori a rendersi conto che non soltanto non erano proprietari dei mezzi di produzione ma soprattutto che non erano più proprietari della loro esistenza appunto perché non avevano concezione di quello che era il prodotto del loro lavoro. Questo è uno di quegli obiettivi che Marx dava agli intellettuali, soprattutto agli intellettuali di sinistra dell'epoca. Cosa che poi non è andata a buon fine. L'alienazione da lavoro secondo Marx è difficile da superare per il fatto che gli stessi intellettuali sono dei lavoratori della borghesia, nel senso che poiché gli intellettuali costituiscono una sorta di lavoratori perché per vivere hanno bisogno dell'appoggio di chi detiene i mezzi di produzione di massa e quindi chi permette loro di scrivere sui giornali, di scrivere libri, di insegnare insomma gli intellettuali finiscono per riprodurre l'ideologia dominante proprio perché hanno bisogno del sostegno della borghesia per continuare a fare gli intellettuali, e l'unico modo per mantenere questo sostegno è quello non di criticare il pensiero dominante e quindi le pratiche stesse della borghesia ma quello di riprodurre le idee della classe che è la potere. Cioè Marx vedeva che gli intellettuali dell'epoca non si ribellavano contro la condizione dei lavoratori non perché erano non erano consapevoli dell'esistenza di questa problematica ma perché essendo essi stessi una classe particolare di lavoratori per poter continuare a scrivere sui giornali, insegnare all'università e così via avevano bisogno del sostegno economico della borghesia e quindi al posto di criticare riproducevano l'ideologia dominante. Secondo Marx perché è più difficile nell'età industriale capire il perché della riproduzione dell'ideologia dominante rispetto all'età feudale appunto perché è difficile vedere gli intellettuali come una categoria particolare di lavoratori. Cioè Marx sosteneva che nell'età feudale era logico che gli intellettuali riproducessero l'ideologia dominante perché in realtà questi erano o i nobili stessi o erano i preti che altro che erano che persone influenti della classe nobile che diventavano sacerdoti o preti per rafforzare i legami fra le due classi, fra la sfera politica e la sfera religiosa. Quindi in realtà non c'era una netta distinzione tra la classe al potere e la classe intellettuale quindi era normale che gli intellettuali riproducessero l'ideologia dominante. Nell'età industriale invece, c'è una netta distinzione fra la borghesia, che è il proprietario delle fabbriche, e gli intellettuali che lui individua soprattutto negli accademici. Però gli uni riproducono le idee dominanti dell'altro proprio perché c'è questo rapporto di sudditanza. Quello che gli intellettuali dell'epoca continuavano ad insistere dicendo che erano dei liberi pensatori secondo Marx non è possibile appunto per il fatto che essi dipendevano dai soldi dati loro dalla borghesia per continuare a fare il loro lavoro particolareggiato di intellettuali, però pur sempre di lavoro subordinato si trattava ed è per questo motivo che l'ideologia dominante veniva riprodotta non solo nelle fabbriche attraverso l'alienazione dal lavoro, ma anche nelle accademie, nelle università e così via. E' per questo Marx sostiene che sarà più difficile nell'età industriale far decadere l'ideologia dominante perché bisogna passare attraverso due distinte fasi di coscienza: la prima bisogna che anche gli intellettuali stessi prendano coscienza del fatto di essere dei lavoratori subordinati alla borghesia e poi che prendano coscienza del fatto che con il loro lavoro riproducono l'ideologia dominante. Nell'età feudale, invece, è bastato che la borghesia attuale riuscisse a far decadere la nobiltà con l'introduzione delle fabbriche, delle nuove tecnologie di lavoro per far decadere anche l'ideologia dominante. Cioè una volta che i nobili si sono resi conto che la proprietà terriera e quindi la servitù della gleba non permetteva loro di guadagnare quel tanto che bastava per detenere il potere, una volta affermatosi come mezzo di produzione fondamentale anche l'industria, automaticamente insieme al valore della proprietà terriera è decaduta anche l'ideologia feudale appunto perché gli intellettuali dell'epoca coincidevano con i nobili e con i

sacerdoti. Marx invece sostiene che per l'età industriale non sarà così semplice perchè le due classi in realtà non coincidono quindi se gli intellettuali non prendono prima coscienza del fatto di essere anch'essi dei lavoratori sottoposti alla borghesia anche se dovesse cadere con la rivoluzione del proletariato l'industria come fattore principale di produzione e quindi di potere, deve contemporaneamente anche prendere coscienza la classe intellettuale di questa sua posizione altrimenti l'ideologia dominante resterà sempre viva. Ecco perchè Marx critica molto l'idealismo hegeliano; lui in gioventù aveva fatto parte dei giovani idealisti hegeliani appunto perchè loro danno una immagine troppo idealistica della società. Hegel, Feuerbach e tutti i giovani sostenevano la previdenza della classe degli intellettuali in quanto liberi pensatori, pensatori capaci di critica della società. Ma in realtà sostiene Marx loro non esercitano questa capacità di critica perchè non fanno altro che riprodurre l'ideologia dominante proprio perchè hanno bisogno dei soldi della borghesia per continuare ad esercitare questo loro lavoro privilegiato. Quindi anche se hanno le capacità critiche per mettere in evidenza le strutture della cortesia gli intellettuali hegeliani, i seguaci di Feuerbach in realtà non lo fanno, da qui la critica all'ideologia dominante, da qui la critica alla consapevolezza che sarà più difficile abbattere l'ideologia dominante proprio perchè non c'è coincidenza tra chi detiene i mezzi di produzione di massa e chi riproduce le idee che regolano questa dominanza. Un'altra concezione molto importante di Marx (oltre al **materialismo storico, alla critica all'ideologia e alla critica all'alienazione dal lavoro**) un altro lavoro molto importante di Marx è quello del **capitalismo** in cui introduce la **teoria del profitto** che porta poi alla cosiddetta rivoluzione del proletariato. Marx parte dagli studi economia classica ed in particolare dagli studi di Ricardo. Noi sappiamo che fino all'avvento della moneta come mezzo principale di scambio l'economia si reggeva sul baratto cioè si scambiava una merce con un'altra più o meno di pari valore. Il valore veniva calcolato facendo riferimento all'ammontare di ore lavoro per uomo necessarie per produrlo. Era un calcolo approssimativo che però si basava sulle regole sociali del baratto. La teoria del ritualismo di Levi Strass, di Mauss ecc. cioè nel baratto non viene soltanto scambiato il valore economico di un bene ma anche il valore sociale che viene attribuito ad un bene o ad un altro nonché il valore di importanza politica che viene dato a quello scambio. Per es. il bene donato da un capo tribù anche se è lo stesso oggetto ha più valore del bene donato da un uomo qualsiasi della tribù perchè quel bene viene a caricarsi anche del ruolo sociale e quindi del prestigio della persona che lo dona. Quindi nell'epoca del baratto secondo Marx non si può fare riferimento soltanto al valore economico del bene ma al valore economico si aggiungono il valore sociale, il valore simbolico che nel loro insieme stabiliscono le regole del baratto. Con l'introduzione della moneta come mezzo universale di scambio cade questa importanza degli aspetti non economici perchè si introduce. La moneta non ha più alcun valore simbolico o sociale, ma rappresenta semplicemente il valore economico del bene. A questo valore del costo del bene si aggiunge poi un valore di scambio che non è dato da componenti sociali o simboliche ma è dato dall'andamento dell'economia, cioè dalla domanda e dell'offerta; la teoria classica di Ricardo dell'utilità marginale dei beni. Se il bene è scarso sul mercato e quindi c'è una domanda elevato di quel bene e capisco di economia lo vendo di più di quanto costa a me produrlo. Ma quel di più non rappresenta il valore economico del bene ma il suo valore di scambio che dipende dall'andamento della domanda e dell'offerta del bene. Quindi per Marx quando si vanno a fare delle analisi economiche oltre al valore d'uso, al valore necessario per acquistare quel bene, bisogna fare riferimento al valore di scambio di quel bene ed è da questo ultimo che deriva la gran parte del profitto della borghesia. Perchè una parte essenziale del profitto deriva dal fatto che la borghesia non corrisponde in maniera giusta il prezzo di valore del bene all'operaio, cioè se per produrre quel bene occorrono 10 ore di lavoro la borghesia non paga completamente quelle dieci ore perchè in virtù del suo rapporto di potere cioè per il fatto che è proprietaria dei mezzi di produzione, per il fatto che sa che c'è una abbondante offerta di manodopera paga gli operai meno di quello che producono. E questa è la parte stabile del profitto della borghesia. Il **profitto** della borghesia secondo Marx si compone di due parti: una **parte stabile** (il lavoro non corrisposto al lavoratore) che è appunto quella che sottrae al lavoratore ed è stabile perchè sono io stesso proprietario dei mezzi di produzione che stabilisco quando li sottraggo dal lavoro e poi c'è una **parte variabile** che dipende dall'andamento del mercato e cioè dalla domanda di quel bene o servizio. Perchè è importante tener presente che il profitto ha una parte stabile ed una parte variabile? Perchè secondo Marx fintanto che l'andamento del mercato è favorevole nel senso che si producono beni che hanno una grande domanda ma che sono pochi, la borghesia tende ad aumentare il suo profitto giocando sulla parte variabile, però con lo sviluppo dell'industrializzazione con l'apertura di nuove fabbriche, la capacità di guadagnare sul marginale variabile del profitto tende a diminuire perchè contemporaneamente se io impiego dei lavoratori i quali guadagnano di meno di quello che producono questi lavoratori non hanno poi i mezzi per acquistare quei beni e quindi viene a mancare l'acquirente. Quindi la parte del profitto variabile della borghesia viene a diminuire sempre di più in virtù del fatto che io non corrispondo la giusta quantità di denaro al lavoratore il quale non avendo denaro non può acquistare il bene. Quando la mia parte di profitto variabile tende a diminuire per mantenere alto il margine di profitto la borghesia va ad agire sul profitto stabile, cioè va a rinegoziare il valore del lavoro del lavoratore tendendo a diminuirlo ed in questo modo si va ad innescare il conflitto tra chi lavora e chi detiene i mezzi di produzione. Questo conflitto necessariamente secondo Marx porterà a quella che lui definisce la rivoluzione socialista del proletariato. Appunto perchè da una parte la borghesia vorrebbe potere perchè non può continuare a crescere sfruttando il mercato dall'altra inasprisce il malcontento dei lavoratori e quindi queste due dinamiche messe insieme determinano la forza divergente che porta allo scoppio del conflitto. Marx sostiene che il conflitto si risolverà solo con la rivoluzione socialista, soltanto quando verrà annullata la proprietà privata dei mezzi di produzione cosa che non si è mai verificato. Però l'idea di Marx era questa che nel momento in cui le condizioni dei lavoratori sarebbero state insopportabili il conflitto avrebbe raggiunto una dimensione manifesta, sarebbe scoppiato ed avrebbe portato ad una rivoluzione tale per cui il proletariato avrebbe conquistato il potere, avrebbe nella fase comunista messo a disposizione dell'intera comunità i mezzi di produzione ed in questo caso un ruolo molto importante avrebbe lo stato secondo Marx il quale sarebbe diventato in questa fase di passaggio l'unico proprietario dei mezzi di produzione per poi arrivare alla fase finale in cui non ci sarebbe stato più bisogno dello stato in quanto detentore di tutti i mezzi di produzione ma si sarebbe passati ad una società ideale e comunista in cui tutti i cittadini sarebbero stati proprietari di tutto. Ed ad ogni individuo sarebbe stato dato secondo il proprio bisogno, cioè nell'ideale società comunista che lui aveva in mente, ogni singolo cittadino avrebbe contribuito al benessere della società in base alle sue possibilità ed avrebbe ricevuto dalla società in base ai suoi reali bisogni. Cosa che poi non si è verificata. Ma diciamo che il passaggio prefigurato da Marx della società comunista con lo stato proprietario dei mezzi di produzione è un po' quello che si è cercando di fare nei paesi comunisti con Stalin e Lenin che poi abbiamo visto che fallivano perchè non si può realizzare uno stato sovra-partes come lo immaginava Hegel e cioè uno stato che avesse la capacità di tenere contemporaneamente in considerazione i bisogni e le capacità dei singoli individui, perchè lo stato è fatto di persone, di persone che portano all'interno dello stato e quindi nella classe di potere, non soltanto le proprie idee dominanti ma anche quello che poi Weber chiamerà il proprio desiderio di potenza. Quindi Marx sosteneva che era possibile creare questo sorta di stato ideale capace di elevarsi dalla concezione dell'individuo, dalle pulsioni minime dell'individuo di potere, di potenza e di ricchezza ma in realtà non è possibile perchè lo stato è sempre formato dagli individui. **In questo sta il fallimento della rivoluzione comunista.** Cioè il fallimento dell'idea di Marx non sta tanto nel fatto di avere idealizzato una società priva dei mezzi di produzione di massa ma sta nell'aver immaginato la possibilità di creare uno stato che prescindesse dagli individui e quindi dai limiti che lo compongono. Ogni individuo ha questa tendenza alla supremazia, alla ricchezza cioè ha la tendenza a distinguersi dagli altri e nel momento in cui c'è questa si perde la capacità di tener conto non soltanto dei bisogni della collettività, ma anche della capacità di imporre ad ognuno di contribuire allo sviluppo della comunità secondo le proprie potenzialità. E' la natura intrinseca dell'uomo che porta l'uno a prevalere sull'altro. E' proprio la natura dell'uomo che impedisce l'esistenza di questo stato ideale ed è questa natura dell'uomo che ha portato al fallimento della rivoluzione comunista, cioè non è possibile creare uno stato neutrale che sia capace di imporre a tutti contribuire secondo le proprie capacità e che sia capace di distribuire a tutti secondo i loro bisogni. Cioè si vengono sempre a creare classi dominanti, sempre uno squilibri. Questo è uno dei principali limiti che i critici riconoscono a Marx, cioè lui è partito enunciando la concezione materialistica della storia

cioè lui ha sostenuto la storia è sempre stata storia di lotta di classe tra oppressi ed oppressori, il suo limite è proprio quello di non aver capito che questa condizione è una condizione intrinseca alla società e che non è superabile neanche con la rivoluzione del comunismo proprio perchè è legata alle caratteristiche dell'individuo. I critici di Marx sostengono che la storia sarà sempre storia di lotta di classe perchè non è possibile creare una entità ideale che prescindere dalle caratteristiche umane per cui i teorici che vengono dopo Marx tra cui Dahrendorf e Collins stesso sostengono che il conflitto non potrà mai avere fine proprio perchè non si potrà mai superare questa condizione dell'individuo mentre Marx era dell'idea che il conflitto avrebbe avuto fine nel momento in cui sarebbe stata istituita la società comunista. Però per gli autori successivi a Marx il conflitto non è negativo. Cioè Marx partiva dalla concezione che l'esistenza di questo conflitto fosse negativa per la società proprio perchè creava sempre un gruppo di oppressi ed un gruppo di oppressori e che nel momento in cui si sarebbe realizzata la società comunista si sarebbe realizzata una sorta di paradiso terrestre in cui ad ognuno sarebbe stato dato secondo i propri bisogni ed ognuno avrebbe contribuito secondo le proprie possibilità quindi sarebbe scomparso il malcontento. Però i critici di Marx partendo dalla concezione del conflitto come inevitabile della società non arrivano ad una concezione negativa cioè loro dicono il conflitto è inevitabile perchè è intrinseco nella natura umana, però l'esistenza di questo conflitto inevitabile non è negativo per la società anzi è positivo perchè è questo conflitto che è il motore di sviluppo dell'intera società, sono queste differenze che portano gli individui a superare ed a migliorare le relazioni, i rapporti istituzionali cioè la società in cui vivono, se venisse a mancare questo elemento di turbolenza la società non si evolverebbe più, cioè non si avrebbe cambiamento sociale, quindi il conflitto non è una caratteristica negativa della società per i successori di Marx ma è il motore fondamentale dello sviluppo della società.

I sociologi dopo Marx, in particolare Dahrendorf, sostiene che noi abbiamo una idea sbagliata del conflitto, cioè che quando noi utilizziamo il concetto di conflitto facciamo riferimento alla guerra. Cioè utilizziamo il concetto di conflitto come sinonimo di guerra. Allora quando il conflitto si manifesta come guerra allora è normale che sia una conseguenza negativa però quello che vogliono dirci i sociologi come Dahr., Collins è che il conflitto è ogni manifestazione di divergenza tra uno o più gruppi, tra uno e più concezioni ed il conflitto in sé non è negativo ma positivo; che poi si manifesta con la guerra quella è una digressione negativa e distruttiva della società per alcuni per altri come ad es. Gibben??? sostiene che non sempre la guerra è negativa ma a volte è accelerazione di processi di innovazione che altrimenti avrebbero avuto bisogno di secoli per verificarsi o che forse non si sarebbero mai verificate.

I concetti fondamentali di Marx sono:

- la concezione materialistica della storia
- la critica all'ideologia
- la concezione dell'alienazione da lavoro
- la teoria del capitale e del profitto e quindi la teoria della rivoluzione socialista.

Collins inserisce tra le teorie del conflitto anche il pensiero di **Weber** perchè in realtà W. fa una continuazione dell'opera di Marx e cerca di rispondere a **due domande fondamentali**. Innanzitutto W. si chiede perchè la società capitalistica nasce in occidente e non si sviluppa in Cina, in India o in qualche altra parte?

E perchè è importante il confronto tra classi sociali differenti che Marx ha chiamato gli oppressi e gli oppressori.

W è importante per la sociologia perchè prosegue anche l'opera di Durkheim ossia detta meglio quelle che sono le regole del metodo sociologico e quello che è l'obj della sociologia. D ci aveva detto che obj della sociologia è quello di studiare i fatti sociali e di individuare le leggi generali che, al pari delle leggi fisiche, ci permettono di dire che in presenza di determinate situazioni si verificano determinati fenomeni. Cioè D voleva individuare le leggi sociali che stabiliscono il rapporto di causa-effetto tra la presenza di determinate condizioni ed il verificarsi di determinati fenomeni. Che è quello che fa con il suicidio. Lui individua 4 tipi di suicidio e stabilisce la condizione generale per cui la mancanza di interazione sociale o la mancanza di leggi determina dei livelli più alti di suicidio. Quindi individua le cause e spiega il fenomeno stabilendo il rapporto di nesso causale tra l'uno e l'altro. W conosce molto bene l'opera di D ed a partire da questa W sostiene che se la sociologia vuole affermarsi come scienza, al pari di quanto sosteneva D, allora non può semplicemente ridursi ad imitare le scienze sociali e quindi non deve andare alla ricerca di leggi generali che spiegano il rapporto di causalità tra determinate condizioni e determinati fenomeni, ma la sociologia si deve elevare al di sopra di queste leggi di causalità e deve andare a comprendere quelli che sono i legami, i nessi simbolici interpretativi che determinano da parte dell'individuo l'esistenza di un determinato fenomeno sociale. Quindi obj della sociologia è quello di **comprendere** la realtà sociale, ma non in maniera generale tale per cui posso stabilire una legge che ha una validità probabilistica come fa D nel suicidio, ma è quello di comprendere il significato che per l'individuo assume quel determinato fatto sociale, quel determinato evento.

Con W. si passa da una sociologia che guarda agli aspetti macro della società ad una sociologia che guarda agli aspetti micro. W. sostiene, così come faranno poi tutti gli esponenti della fenomenologia, che tanto un fenomeno sociale esiste quanto questo fenomeno assume significato per l'individuo. Se l'individuo non attribuisce significato ad un determinato fatto sociale allora quel fatto sociale non esiste. Perchè questa concezione di W è vicina all'idea di Marx del conflitto di classe e dell'ideologia? Perchè se prendiamo la posizione di W., che ci dice che un fatto sociale esiste soltanto quando l'individuo gli attribuisce significato, e colleghiamo la critica all'ideologia che fa Marx, il quale sostiene che il primo passo affinché l'ideologia borghese venga sconfitta è che gli stessi intellettuali prendano coscienza di essere servitori di quell'ideologia, possiamo dedurre che gli intellettuali non attribuiscono alcun significato al loro lavoro, quindi non si rendono conto che loro lavorano per riprodurre l'ideologia dominante. Quindi per il loro il fenomeno della riproduzione dell'ideologia dominante non esiste, ma non perchè non esiste fisicamente ma perchè loro non ne hanno attribuito significato. Quindi non si rendono conto dell'esistenza di questo fenomeno.

Per W. quindi il primo passo per far cadere l'ideologia dominante è che gli intellettuali attribuiscono significato al processo stesso di riproduzione dell'ideologia. L'importante della sociologia comprendente di W per le teorie del capitalismo è proprio questa che assumendo come punto focale di studio della sociologia l'individuo W rende l'individuo responsabile di tutto ciò che accade e quindi pone l'individuo alla base di qualsiasi mutamento che accade nella società, perchè è l'individuo che attribuendo significato alle cose è capace anche di cambiarlo. Quindi il sociologo secondo W non deve andare alla ricerca di leggi generali che regolano l'ordine sociale, ma deve andare a comprendere quali sono i significati che gli individui attribuiscono ai fenomeni sociali che li circondano perchè sono poi quei significati che determinano certi andamenti che poi possono essere associati a delle regole alla maniera di D. quindi il compito della sociologia per W non è quello di spiegare i fatti sociali perchè questi fatti sociali in realtà non si possono spiegare ma si possono comprendere perchè dipendono dalle attribuzioni di significato che l'individuo fa.

Le due opere principali di W. sono:

- l'etica protestante e lo spirito del capitalismo
- e lo studio che fa su economia e società .

Nell'etica protestante W parte chiedendosi perchè il capitalismo si è sviluppato in occidente e non si è affermato per es. in Cina?

W ha una concezione multidimensionale della società e sostiene che per spiegare un fenomeno sociale non si può guardare soltanto ad un aspetto ma a tutti gli aspetti della società : al rapporto sociale, al rapporto economico, al rapporto culturale ed individuare il fattore che ha predominato nel determinare l'esistenza o meno di un determinato evento. Allora W parte nel suo studio sull'etica protestante e comincia a chiedere quale è stato il fattore determinante che ha portato allo sviluppo del capitalismo nelle società occidentali. Innanzitutto si chiede qual è il tratto distintivo del capitalismo? Il tratto distintivo del capitalismo è l'elevato individualismo. Cioè il capitalista non ragiona in termini di sistema ma guarda il suo piccolo e tanto più si sente gratificato tanto più aumenta il suo profitto, quindi anche il suo termine di prestigio.

W ci dice che una concezione di questo tipo si trova nell'etica protestante ed in particolare modo nel calvinismo con la **teoria della predestinazione**. Il calvinismo ci dice che ogni individuo con un determinato destino fissato dal vangelo. Le opere che l'individuo fa durante la sua vita non sono altro che manifestazione di quel destino di predestinazione per cui se un individuo è ricco o vincente o fortunato in realtà non è altro che la manifestazione del destino per cui è stato predestinato. Però siccome il singolo individuo non conosce il destino a cui è stato dotato da Dio allora si sforza per far vedere agli altri di essere stato predestinato in quel senso e quindi si sforza per migliorare la sua condizione sociale, il suo rendimento economico e così via mostrando un elevato individualismo. Quindi la teoria della predestinazione secondo W in qualche modo incide nel determinare l'etica dello spirito capitalista per cui in realtà non giustifica ma fa legare lo spirito del capitalismo a questa concezione della predestinazione del successo; tant'è che sostiene W che le industrie capitalistiche si sono diffuse maggiormente nei paesi protestanti in cui questa teoria della predestinazione è parte integrante della formazione culturale dell'individuo quindi questa concezione del continuo miglioramento di se stesso e della propria posizione sociale è ampiamente visibile in Germania o in Inghilterra dove poi Marx studia. Quindi W in qualche modo lega lo sviluppo del capitalismo allo sviluppo dell'etica protestante, in qualche modo individua il motivo per cui il capitalismo si sviluppa in questi paesi protestanti proprio legandolo a questa concezione religiosa. **Quindi capovolge l'impostazione di Marx nel senso che Marx sosteneva che era il rapporto di produzione, cioè il rapporto tra oppressi ed oppressori, e quindi la proprietà dei mezzi di produzione a determinare le idee sociali e le idee culturali; W. parte dal contrario e dice che è in qualche modo la società che determina e che spinge all'affermarsi di determinati rapporti di produzione in particolar modo è stata all'inizio l'idea protestante della predestinazione a favorire lo sviluppo del capitalismo.**

Per W. per completare l'analisi della società capitalista dell'epoca non si può ridurre tutto ad un rapporto fra classi perchè secondo W la stratificazione della società è molto più complessa. Accanto alla classe che fondamentale si distingue non per il possesso dei mezzi di produzione secondo W ma per la sua collocazione sul mercato, quindi non soltanto possesso di produzione ma anche capacità di possedere l'innovazione e le conoscenze e quindi posizionarsi sul mercato. Quindi la classe di W si differenzia dalla classe del concetto di Marx appunto perchè non dipende solo dalla proprietà dei mezzi di produzione ma dipende proprio dalla posizione che ha sul mercato e quindi dalla capacità anche di esercitare il **potere** e la **potenza**.

W. inserisce nell'analisi della stratificazione sociale due concetti differenti che noi traduciamo con il concetto di potere e di potenza.

La potenza è la capacità di far fare agli altri ciò che si vuole coercitivamente.

Il potere invece è la capacità di far fare agli altri qualcosa che si vuole ma in virtù di qualcosa che gli altri riconoscono come legittimo. Cioè senza coercizione.

W. distingue **3 tipi di potere:**

- **il potere razionale-legale**

- **il potere carismatico**

- **il potere tradizionale.**

Il potere carismatico si traduce nel carisma di una persona. Cioè la persona che incarna il carisma è capace di far fare agli altri ciò che vuole in virtù del fatto che questi gli riconoscono questo carisma, questa personalità fuori dal comune e ne sono talmente affascinati da eleggerlo come leader della comunità . Il problema del potere carismatico è quello della trasmissione, cioè il carisma è talmente legato ad una persona che quando quella persona muore si creano delle lotte interne per individuare il nuovo capo carismatico che è comunque sempre più debole del precedente perchè innanzitutto il carisma non si trasmette geneticamente e quindi il carisma di una persona non può mai essere pari a quello della successiva e le persone che sopravvivono mantengono sempre il ricordo del precedente capo per cui ogni volta fanno il confronto tra il capo vecchio ed il capo nuovo attribuendo sempre meno carisma al capo nuovo. Il potere carismatico quindi secondo W con il passare degli anni tende a diminuirsi perchè il carisma viene meno perchè cambiano le persone e poi perchè il carisma viene meno perchè diventa una sorta di lotta interna per acquistare il potere cioè il capo viene eletto non più in base al suo carisma ma ai vincitori della lotta interna tra i seguaci del capo uscente e quindi inevitabilmente si elegge un capo che non è carismatico ma che ha vinto questa lotta interna. Secondo W. è per questo che i capi tribù sono andati via via scomparendo proprio per queste difficoltà

Il potere tradizionale cioè la persona fa fare agli altri ciò che vuole non in virtù del carisma ma della tradizione ed è tutto il potere che si è vissuto nell'epoca medievale. Perchè il re passava il potere da primogenito a primogenito perchè in virtù della tradizione era accettata l'idea che il re fosse nominato direttamente da Dio e per questa discendenza reale avesse diritto di fare ereditare il potere da primogenito a primogenito. Ma non c'era nessuna spiegazione reale che confermasse la discendenza del re da Dio era in virtù della tradizione consolidata nel tempo che il popolo

riconosceva nel figlio primogenito del sovrano il legittimo prosecutore del potere. Obbedienza non al sovrano in quanto tale ma alla tradizione che legittima il potere del sovrano.

Potere legale-razionale nelle società moderne secondo W. non crediamo più al carisma, non crediamo più nella tradizione ma anche noi crediamo in un fattore legittimato del potere che è quello delle leggi imposte dallo stato. Le società moderne legittimano il potere esercitato dallo stato in virtù del fatto che credono nell'esistenza di un corpo di leggi che siano uguali per tutti e che siano universalmente riconosciute legittime ed accettate dalla società. Cioè noi crediamo nel potere dello stato perchè pensiamo che quelle leggi non soltanto valgono per tutti i cittadini dello stato e quindi sono applicate uniformemente ma anche perchè crediamo di aver partecipato alla proclamazione di quelle leggi in quanto membri del corpo democratico dello stato. Il potere dello stato moderno si basa su questa convinzione e cioè che ci sia un corpo di leggi che tutti quanti noi abbiamo contribuito a creare e che sono uniformi ed uguali per tutti. Se venisse meno questa convinzione dell'uguaglianza della legge e della partecipazione alla creazione della legge verrebbe meno il fattore su cui si basa la legittimità del potere dello stato.

Perchè sono importanti i concetti di potere e di potenza di W.?

Perchè secondo W. il conflitto di classe non è mai un conflitto di potere ma quello che W. definisce come conflitto di classe è un conflitto di potenza, nel senso che c'è una classe che è capace di dominare sull'altra perchè una ha i mezzi di produzione e l'altra no ma non è un conflitto che mette in discussione la legittimità su cui si basa l'ordine sociale è un conflitto che mette in discussione la distribuzione delle risorse quello che Marx analizza nel capitale sociale quando parla del conflitto tra oppressi ed oppressori, tra borghesia e proletariato. W guarda al capitalismo di Marx che ci aveva detto che il conflitto di classe tra borghesia e proletariato è un conflitto sociale che vede opposti da un lato la borghesia proprietaria dei mezzi di produzione e dall'altro il proletariato proprietario solo del proprio lavoro, W ci dice che questo conflitto analizzato da Marx non è un conflitto di potere ma è un conflitto di potenza, cioè si basa sulla oppressione, è un rapporto di forza, si basa sulla capacità che una classe ha sull'altra di imporre la sua forza perchè l'una è proprietaria dei mezzi di produzione e l'altra no. Quindi il conflitto di classe cosù come lo legge Marx non mette in discussione la legittimità dell'ordine sociale perchè affinché vi sia questa messa in discussione della legittimità dell'ordine sociale ci dovrebbe essere un conflitto di potere ed il conflitto di potere secondo W non si realizza all'interno dello scontro tra classi sociali ma si realizzano all'interno dei ceti sociali. W introduce questa **distinzione fondamentale tra classe e ceto sociale**. La classe si distingue esclusivamente per la sua collocazione sul mercato, il ceto sociale include oltre alla collocazione sul mercato anche l'appartenenza culturale, le idee sociali, insomma la collocazione all'interno della società nel suo complesso. Quindi il concetto di ceto di W include quello di classe ma lui fa questa distinzione proprio per far capire che Marx ha guardato solo ad un aspetto della società, all'economia, ma se noi vogliamo analizzare veramente come funziona la società dobbiamo analizzare anche tutti gli altri aspetti. E W. introduce questa distinzione proprio per far capire che il conflitto di potere cioè quello che è capace di cambiare i fondamenti su cui si basa la società non si ha con il conflitto tra le classi ma si ha all'interno dei conflitti tra i ceti. Se noi volessimo utilizzare il concetto attuale invece di parlare di ceto sociale dovremmo parlare di gruppi etnici o di gruppi religiosi perchè un ceto è una comunità che condivide gli stessi valori, le stesse idee, gli stessi sistemi di riferimento. Nella maggior parte dei casi questo ceto occupa una determinata posizione all'interno della società che comprende anche la posizione economica. Cioè i ceti tendono ad omogeneizzarsi al proprio interno anche in riferimento alla posizione economica. Il ceto è un concetto più ampio appunto perchè per appartenere ad una classe io devo avere una certa posizione economica per appartenere ad un ceto oltre ad avere una certa posizione economica io devo condividere lo stesso sistema di valori, di ideali e di punti di riferimento e sono questi che costituiscono il fattore che legittima il potere.

Successivamente accanto al concetto di ceto sociale utilizza il concetto di **partito politico**. Cioè non tutti i membri del ceto sociale si organizzano in modo da condurre la lotta per il potere, ma soltanto alcuni membri di questo ceto lottano per la conquista del potere e questi membri costituiscono i partiti politici. Secondo W i partiti politici non fanno altro che rispecchiare le idee e le convinzioni di certi ceti sociali e lottano per la conquista del potere legittimato per imporre quella determinata visione del ceto cui appartengono. Se W non avesse introdotto il concetto di partito politico avremmo potuto pensare che tutto il ceto partecipasse alla gestione dello stato, in realtà non è così o meglio teoricamente tutto il popolo è sovrano per cui partecipa alla gestione dello stato ma in realtà chi fa le leggi non è tutto il popolo ma sono soltanto i rappresentanti eletti dal popolo quindi le persone che decidono di occuparsi per professione della lotta di potere e quindi si uniscono in partiti politici. Secondo W la creazione dei partiti politici non è un male ma è un bene perchè se volessimo seguire le regole della democrazia e se invece di dover mettere d'accordo 319 persone quante sono quelle che compongono la camera dei deputati e quelli del senato dovessimo mettere d'accordo 56 milioni di persone, lo stato arriverebbe ad una condizione di incapacità ad agire. Quindi è necessario che si costituiscano i partiti politici in modo che poche persone si facciano rappresentanti delle idee, delle esigenze, dei bisogni e dei valori dell'intero ceto e dell'intera comunità. Con il concetto di partito politico noi riusciamo a spiegare in un altro modo anche la **legge dell'oligarchia** proposta da Michels il quale sostiene che in tutte le società esiste sempre una piccola minoranza di persone che è capace di governare sulla maggioranza. Questo accade secondo W perchè è la maggioranza delle persone che delega ai partiti politici questo potere, cioè che legittima i partiti politici a governare appunto nella consapevolezza che la totalità delle collettività non potrebbe mai arrivare ad un accordo, quindi a differenza di quanto sosteneva Michels che l'oligarchia non è altro che la riproposizione della lotta di classe all'interno del settore politico alla stessa maniera di Marx, la presenza di una oligarchia e quindi di una ristretta classe al potere spiegata alla maniera di W. è una conseguenza necessaria per governare ed è in qualche modo legittimata da noi che componiamo la maggioranza appunto perchè siamo noi che deleghiamo queste persone a rappresentare i nostri bisogni nella collettività perchè siamo noi consapevoli in qualche modo che una collettività composta da 55 milioni di persone non riuscirebbe mai a governare. Quindi in realtà l'oligarchia è legittimata sostiene W in virtù del fatto che noi crediamo nella democrazia, che noi crediamo nel fatto che è impossibile che legge vengano approvate da 55 milioni di persone, che quindi noi consapevolmente deleghiamo il nostro potere ai partiti politici che nascono appunto perchè non tutto il ceto si deve o si vuole occupare della gestione della lotta al potere ma lo fanno soltanto persone specializzate. Quindi la nascita dei partiti politici non è una conseguenza negativa delle lotte sociali nelle idee di W ma è una conseguenza necessaria affinché ci sia l'ordine sociale.

E la legge dell'oligarchia in realtà è legittimata da potere stesso cioè da noi stessi che riconosciamo a questi partiti politici la legittimità della loro esistenza. Questa concezione di W. non è una concezione deterministica, nel senso che nell'opera **economia e società** lui non dà per scontato che così è e così sempre sarà, cioè che le società moderne riconoscono legittima la legge e quindi il potere dello stato. Cioè lui fotografa una realtà esistente però nel suo pensiero lascia spazio a questa ipotesi di evoluzione. Cioè lui sostiene che se un domani la società non dovesse più riconoscere legittima le leggi come base di legittimazione del potere, nulla toglie che potrebbe venirsi a creare un nuovo tipo di potere basato su qualsiasi altra fonte di legittimazione. Ciò che W ci vuole dire è che qualsiasi potere deve essere basato su qualcosa che lo legittima: il carisma era basato sulla personalità dell'individuo, la tradizione era basata sulla tradizione, il potere razionale moderno è basato sulla legittimità delle leggi; se dovesse crearsi una nuova forma di potere comunque ci dovrebbe essere qualcosa di interiorizzato che lo legittima perchè altrimenti quel potere si trasforma in potenza, cioè si trasforma in rapporti di forza il che comporterebbe un passo indietro. Quindi per questo W viene messo da Collins nei teorici del conflitto perchè da ulteriori spiegazioni sociologiche del conflitto allargandola la prospettiva del conflitto non soltanto al conflitto di

classe economico ma al conflitto di classe, di ceto e poi introducendo l'importante distinzione tra il potere che in qualche modo è legittimato dagli individui e la potenza che non è altro che un semplice rapporto di forza. Se noi dovessimo leggere la teoria di Michels sulla guerra facendo riferimento al concetto di potere e di potenza di W. io potrei dire che la guerra non è un conflitto di potere ma di potenza. Potremmo dire che la manifestazione della guerra non è altro che una manifestazione di forza di un gruppo su un altro, quando non è condotta entro scenari ideologici.

W. estende il conflitto dal settore economico al settore culturale e sociale e questa apertura è poi mantenuta anche dai teorici del conflitto successivi, ad es. da Dahrendorf che si distingue da Marx per il fatto che considera il conflitto come un fattore permanente della società appunto perchè secondo Dahrendorf il conflitto deriva dalla distribuzione diseguale delle risorse. Però qui Dahrendorf non si riferisce solo alle risorse economiche ma a tutti i tipi di risorse sulla base delle quali si fonda il potere, quindi risorse economiche, politiche, culturali ma in più aggiunge che questa distribuzione diseguale non potrà mai essere superata, cioè non si potrà mai arrivare all'ideale società comunista citata da Marx appunto perchè se arrivassimo a questo punto la società perderebbe il reale motore di sviluppo che le permette di innovarsi e cambiare in continuazione.

Non c'è sul Collins ma è importante.

I sociologi moderni cercano di coniugare la teoria del conflitto con la sociologia del **rischio**. Cioè loro dicono che in realtà il conflitto vero e proprio che noi stiamo vivendo all'interno delle società moderne è tra chi riesce a controllare il rischio sociale e chi lo subisce. Loro con rischio sociale intendono tutte quelle condizioni in cui l'individuo va consapevolmente incontro nel momento in cui decide di compiere una azione. Io mi assumo un rischio quando compiendo un'azione sociale sono già consapevole delle conseguenze negative che possono venire e quindi le accetto come parte del gioco. Secondo Mary Douglas il conflitto reale società moderna di adesso è tra chi è capace e consapevole di governare questi rischi e chi invece li subisce il rischio e fanno l'esempio della borsa tra i grandi investitori ed i piccoli investitori. Cioè i piccoli investitori che si fidano del giudizio dei promotori finanziari e delle banche in realtà sono quelli che subiscono il rischio perchè non hanno le conoscenze sufficienti per rendersi conto consapevolmente se è un'azione che vale la pena intraprendere mentre sono le grandi compagnie quotate in borsa che creano e che sono consapevoli dei rischi.

Conflict Management di Armando Avallone ([fonte](#))

Il Corriere della Sera di sabato quattro febbraio 2006 ha pubblicato la notizia del raggiungimento di un accordo tra lo Stato italiano e il Metropolitan Museum di New York. Quest'ultimo restituirà all'Italia sia il grande cratere di Eufonio, capolavoro del VI secolo a. C., sia i quindici argenti ellenistici di Morgantina. Entrambi provengono dal traffico archeologico clandestino, ma il ministero per i beni e le attività culturali si è impegnato a riconoscere 'la buona fede degli acquisti' da parte del museo statunitense. In cambio l'Italia intensificherà i prestiti a lungo termine (da sei a dodici anni) di altri pezzi archeologici. Inclusi, in un futuro non vicino, proprio i beni restituiti. La firma dell'intesa è avvenuta il quattordici e il quindici febbraio a Roma tra il ministro Rocco Buttiglione e Philippe De Montebello, direttore del Metropolitan. A far decidere per la nuova linea sarebbero state alcune prove inoppugnabili sulla provenienza non lecita dei pezzi, offerte dai carabinieri del nucleo storico-artistico: 'prove convincenti' per il portavoce del Met, Harold Hozer. A far propendere per la restituzione avrebbe tuttavia pesato una minaccia più grave: l'esclusione dalla politica italiana dei prestiti. Addio mostre di grande richiamo sul pubblico internazionale; addio trasferte verso New York di tele rinascimentali. Una prospettiva economicamente, e culturalmente, inaccettabile per il Metropolitan.

Il caso descritto dal Corriere può essere considerato un esempio di conflitto concluso positivamente. Ma quali mosse hanno reso possibile questo esito, quali elementi ne hanno agevolato il successo? Innanzitutto la definizione di un terreno comune. Le prove sulla provenienza illecita dei pezzi prodotte dai carabinieri sono state considerate valide dalla dirigenza del Met, cui è stata riconosciuta dalla controparte la 'buona fede negli acquisti'. E' stato così possibile ancorare la negoziazione a un dato cui si attribuiva la medesima interpretazione, qualcosa di molto simile a un 'fatto', a un criterio 'oggettivo': c'è stato un reciproco riconoscimento. A partire da questa considerazione, la dialettica si è concentrata sugli interessi: l'Italia ha infatti minacciato di sospendere i prestiti, il Metropolitan di abbandonare la trattativa. Queste diverse istanze sono state superate da una soluzione comune, che garantisce la restituzione delle opere contese e l'intensificazione dei prestiti oltreoceano, e che è stata sancita il quattordici febbraio dalla firma di un'intesa. E' a questo punto possibile individuare alcuni elementi che hanno contribuito a raggiungere un accordo, a elaborare il contrasto in senso generativo. Innanzitutto l'individuazione di un terreno comune, ovvero l'attivazione di un codice di reciproca comprensione. Successivamente l'aver ridotto il conflitto a quello tra interessi, conflitto tipico nella nostra società, ha reso possibile l'invenzione di una soluzione innovativa e vantaggiosa per ambo le parti, scartando così a priori fattori potenzialmente distruttivi. Infine l'utilizzo di un istituto, riconducibile al contratto, che ha consentito di sancire l'accordo rendendolo valido (appunto l'intesa firmata il quattordici febbraio).

Mi sembra questo un esempio interessante di come il conflitto, che solitamente viene considerato un problema, o un costo, possa invece istituire nuove opportunità, fornire lo spazio per soluzioni creative. Certo deve essere gestito e contestualizzato in modo da disinnescare il potenziale distruttivo. Ma, se questa operazione riesce, alle parti in causa (siano esse individui, organizzazioni, istituzioni etc.) si schiude la possibilità di superare reciprocamente i propri limiti e i propri orizzonti, giungendo a una soluzione efficace e innovativa. Che ovviamente costituirà la base di un nuovo conflitto (infatti si è aperto un nuovo contenzioso, questa volta con il Getty Museum di Los Angeles, che riguarderebbe circa trecento pezzi di dubbia provenienza).

Zoom

Il tema del conflitto ha una storia controversa: pur essendo stato affrontato in diversi ambiti, molto raramente è stato oggetto di uno studio complessivo e organico. Una significativa eccezione è rappresentata da 'Il conflitto. Interessi, culture, identità', ultimo libro di Ugo Morelli, edito da Meltemi nel 2006. Fondamento di questa analisi è l'ipotesi che il conflitto sia una proprietà costitutiva di ogni relazione e di ogni processo di conoscenza. Lo stesso modo di porsi di fronte a un altro, mentre lascia emergere le opportunità di apprendimento e relazione, è peculiarmente conflittuale. Il conflitto è perciò un incontro i cui esiti potranno essere generativi o degenerativi, conducendo a una situazione antagonista o cooperativa, a seconda del modo in cui viene gestito, delle forme e delle strutture che ne consentono l'elaborazione. Proprio all'individuazione e all'analisi di queste forme e di queste strutture è dedicata la parte centrale del libro, che percorrendo le categorie di ambiguità, mancanza, margine e invidia delinea un approccio globale alle problematiche del conflitto e, nella parte conclusiva del testo, alla sua gestione.

Ma cosa significa gestire il conflitto, e perchè potrebbe diventare un elemento centrale e costitutivo delle discipline e delle prassi manageriali? Abbiamo a lungo ritenuto che apprendere per prove ed errori sia il nostro unico modo di agire e di conoscere. In base a questa visione prevalente il rapporto con gli altri ha assunto un carattere lineare o antagonista. La stessa visione scientifica classica, fondata sulla meccanica razionale, ha legittimato a lungo questo orientamento, che è stato adottato anche nel campo degli studi psicologici. Se si osserva a distanza un mondo privo di incertezza, o dove al massimo questa rappresenta un disturbo, il concetto di conflitto è spurio, inutile. Ma forse l'apprendimento per prova ed errore non è più sufficiente per affrontare la complessità del presente, che impone di trattare le relazioni e il mondo in un modo non esclusivamente lineare e deterministico. I più recenti sviluppi in diversi campi scientifici, dalla biologia alle neuroscienze, dalla psicologia all'economia, testimoniano questo mutamento di prospettiva, che comincia ad essere considerato anche dalle discipline manageriali (cito ad esempio il recentissimo libro di Alberto de Toni e Luca Comello 'Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità'). Ancora molta strada rimane da percorrere in questa direzione, ma alcune importanti scoperte indicano che la via tracciata potrebbe essere fertile e proficua. Per questo la tematica della gestione dei conflitti non può essere ignorata da chi studia e anima l'attività delle organizzazioni: queste ultime infatti, in un mondo dove l'incertezza è un elemento costitutivo, non possono limitarsi alle relazioni lineari e determinabili (che per altro sono assai poche), ma devono affrontare il compito più impegnativo e sfidante di pensare il futuro. Gestione del conflitto e immaginazione e invenzione del presente e del futuro sono strettamente connessi. Si tratta di predisporre le condizioni educative e culturali per lo sviluppo delle capacità di immaginazione e invenzione dell'inedito. Queste passano in buona misura per la messa a punto di una scienza e di una prassi di gestione evolutiva dei conflitti.

Conflitto e neuroscienze: i neuroni specchio

Fino a tempi recenti gli economisti hanno trattato il cervello umano come una 'scatola nera' e suggerito equazioni matematiche che ne semplificassero il funzionamento. Questo approccio ha portato indubbiamente enormi successi, ma forse non è l'unico percorribile. Recentemente infatti discipline come le neuroscienze e la psicologia delle decisioni hanno fatto passi importanti nel tentativo di comprendere le basi neurobiologiche e cognitive del comportamento umano, come testimonia l'interessante testo di Alain Berthoz 'La scienza delle decisioni'. Indubbiamente si tratta solo di primi passi, e un approccio assiomatico e deduttivo al problema della scelta resta fondamentale, ma quest'approccio può e deve essere integrato tenendo conto delle ipotesi proposte dagli scienziati sperimentali.

Una di queste è la scoperta dei cosiddetti 'neuroni specchio', raccontata da Giacomo Rizzolatti, neuroscienziato di Parma, nel libro 'So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio' (Cortina, 2006). Ha evidenziato come dalle 'pieghe stesse della scienza' debba emergere una risposta filosofica, che nel citato volume è affidata a Corrado Sinigaglia.

La ricerca prende le mosse dando una nuova valorizzazione al sistema motorio, superando l'idea che le aree motorie della corteccia cerebrale siano destinate ai soli compiti esecutivi. I ricercatori di Parma hanno dimostrato come il sistema motorio sia connesso in modo stretto e complesso con le aree visive, uditive e tattili e come i neuroni, attivandosi in relazione ad atti motori, rispondano selettivamente quando si osserva o si interagisce con gli oggetti. A livello corticale quindi, il sistema motorio compie atti complessi e non semplici movimenti (le braccia si muovono in modo coordinato per afferrare e consultare un libro, per stringere la mano di un conoscente, etc.). Sono atti consapevoli: la dinamica dell'azione struttura processi percettivi e cognitivi, e il cervello agisce e comprende anche grazie all'attivazione dei neuroni specchio. In tal modo essi, correlati alle competenze e al patrimonio motorio, consentono al cervello stesso di riconoscere e capire, coordinandolo al proprio, il comportamento altrui senza dover ricorrere al ragionamento. Il sistema dei neuroni specchio potrebbe costituire quindi la struttura portante di forme di imitazione, di apprendimento, di comunicazione e agevola la possibilità di cogliere le reazioni emotive degli altri, di 'mettersi nei loro panni', di immedesimarci nel prossimo: 'la percezione del dolore o del disgusto altrui attivano le stesse aree della corteccia cerebrale che sono coinvolte quando siamo noi a provare disgusto o dolore'. Questo nuovo approccio al problema dell'intersoggettività viene confermato dalla recente affermazione del paradigma della cosiddetta 'embodied cognition', proposto da Gallese e Lakoff, che esaltano il ruolo del sistema sensomotorio nella formazione del pensiero concettuale.

I neuroni specchio, quindi, potrebbero essere considerati i 'neuroni dell'empatia', in quanto consentono di percepire ed elaborare le intenzioni e le sensazioni degli altri. Dato l'evidente carattere interdisciplinare di tale scoperta, si può ipotizzare come essa decifri la relazione conflittuale, facendo una luce parziale sulla dinamica biologica sottostante. Le azioni e le emozioni altrui, condivisibili o disprezzabili, diventano immediatamente percepite, innescando l'interazione. E non si può pensare che ci sia interazione senza conflitto.

Sicuramente aver riconosciuto la centralità di questo processo neurofisiologico non esaurisce la spiegazione dei processi alla base dell'intersoggettività, ma l'aver individuato un elemento fondativo nella traduzione delle intenzioni altrui può essere fertile, se si rinuncia alla deterministica pretesa di spiegare univocamente l'interazione e il conflitto, e se, di contro, si tende a integrare questa ricerca nella comprensione dei rapporti storico-sociali, delle strutture economiche e istituzionali, delle tendenze politiche e culturali, dei processi psicologici e cognitivi. In questo modo sarà possibile esplorare la dimensione conflittuale della mente relazionale, sviluppando il rapporto tra neuroscienze, psicologia e management, nell'ottica di proporre una visione più ampia ed integrata dei processi cognitivi e decisionali (in questa direzione ad esempio muove il libro 'Psicologia e Management', di Paolo Legrenzi e Manuele Arielli).

Conflitto e pensiero scientifico

Il nome di Thomas Kuhn, fisico, storico e filosofo della scienza statunitense, è indissolubilmente legato all'opera '*La struttura delle rivoluzioni scientifiche*' (1962, tr. it. 1969), dove sostiene che il «progresso» scientifico non ha uno sviluppo di carattere cumulativo, dato che al suo interno si possono incontrare sistemi concettuali tra loro «incommensurabili». Le rivoluzioni scientifiche, che scandiscono le diverse fasi della storia della scienza, non devono essere concepite come confutazioni di singole ipotesi prima accreditate, ma come cambiamenti complessivi degli impegni teorici di una comunità scientifica, definiti paradigmi.

Queste idee sono ribadite e ulteriormente perfezionate nei saggi compresi ne '*La tensione essenziale e altri saggi*'; 2006; *Piccola Biblioteca Einaudi*, dove Kuhn giunge a individuare nel lavoro dello scienziato e nell'evoluzione della scienza un processo di natura conflittuale: 'solo indagini fortemente radicate nella tradizione scientifica contemporanea hanno probabilità di rompere questa tradizione e dare origine a una nuova'¹. Ecco quindi la 'tensione essenziale' implicita nella ricerca scientifica, che deve essere abitata e gestita per poter essere risolta in senso generativo.

Kuhn distingue due modalità di crescita della conoscenza: una sostanzialmente cumulativo, in cui si aggiungono nuovi edifici alla 'città' della scienza, e una non cumulativo in cui interi quartieri possono venir rasi al suolo per essere ricostruiti da cima a fondo. Solo in quest'ultimo caso si può parlare di mutamento rivoluzionario: nel primo, invece, si avrebbe a che fare con la cosiddetta 'scienza normale'. Nei periodi di scienza normale le ricerche avvengono sotto la guida di una teoria particolarmente forte (il paradigma) che individua problemi e metodi di soluzioni. In questa fase gli scienziati non tentano di scardinare le teorie accettate, ma lavorano a risolvere i problemi e le difficoltà emergenti nella ricerca, operando comunque con la convinzione che la soluzione sia reperibile all'interno del paradigma stesso. Nelle condizioni normali 'lo scienziato ricercatore non è un innovatore, ma un risolutore di rompicapi, e i rompicapi sui quali si concentra sono proprio quelli che egli pensa possano essere sia impostati che risolti nell'ambito della tradizione scientifica esistente'². In seguito alla scoperta di anomalie particolarmente gravi possono però sorgere delle crisi che si risolvono con un mutamento rivoluzionario. Ma per essere anomalie esse devono trovarsi in esplicito e inequivocabile contrasto con qualche elemento strutturalmente centrale del pensiero scientifico corrente. Perciò il loro riconoscimento e la loro valutazione dipendono da uno stabile collegamento con la tradizione scientifica contemporanea. Il passaggio da una teoria all'altra comporta tanti e tali mutamenti nelle concezioni del mondo, nelle abitudini linguistiche, negli atteggiamenti psicologici degli scienziati, da rendere inevitabile il fallimento di ogni tentativo di comprendere questi sconvolgimenti entro un modello di razionalità scientifica che si occupi esclusivamente dei nessi logico-causali e di procedure sperimentali. Sembra invece più interessante, utile e fertile affrontare il problema della transizione tra paradigmi, quindi dell'evoluzione della scienza, nell'ottica del conflitto. Questa è la conclusione cui giunge l'autore ne '*La tensione essenziale*'; egli non ha dubbi sul fatto che lo scienziato debba essere, almeno potenzialmente, un innovatore, che egli debba possedere flessibilità mentale, e che debba essere preparato a riconoscere difficoltà dove esistano. Ma, e questa è l'altra faccia della medaglia, deve essere anche un deciso tradizionalista, un solutore di rompicapi, un pensatore convergente. Se a questo punto, come sostiene Kuhn, 'dobbiamo cercare di capire come questi due modi, superficialmente discordanti, di risolvere problemi possono essere riconciliati nell'ambito

dell'individuo o nel gruppo'³ è proprio la logica del conflitto a fornire gli strumenti necessari a superare quest'apparente dicotomia. In quest'ottica infatti lo scienziato deve essere contemporaneamente tradizionalista e iconoclasta, percorrendo entrambi gli approcci, in modo da valorizzare nell'oggetto della sua ricerca opportunità sempre nuove e interessanti, che emergono soltanto facendosi carico della 'tensione essenziale', gestendola in senso generativo, trasformandola in una fonte di possibilità per il raggiungimento di traguardi, sicuramente parziali, ma non per questo meno importanti o meno concreti. 'Lo scienziato produttivo, per essere un innovatore di successo che scopre nuove regole e nuovi elementi con i quali giocare, deve essere un tradizionalista cui piace giocare complicati giochi secondo regole prestabilite'⁴. Credo che a questo punto siano evidenti le implicazioni che una visione di questo tipo comporta in ambito gestionale e organizzativo. L'azione del manager, infatti, come quella dello scienziato Kuhniano, si situa sempre tra continuità e cambiamento, tradizione e innovazione. Solo una conoscenza approfondita della realtà su cui si opera può consentire di pensare e attivare quei processi innovativi che rendono un'organizzazione in grado di adattarsi all'ambiente e di essere efficiente e competitiva. In questa prospettiva la gestione del conflitto, della 'tensione essenziale', diventa decisiva.

Conflitto e cambiamento

L'economia è una disciplina che sta attraversando una fase peculiare del suo sviluppo, contraddistinta da una rinnovata attenzione ad ambiti che nell'ultimo secolo sono stati considerati strettamente non economici. Uno di questi è rappresentato dal tema dell'emergere delle istituzioni e dell'evoluzione delle norme sociali. 'Understanding the Process of Economic Change', il più recente libro di Douglass C. North, è un suggerimento a fare altri passi in questa direzione. North non è un economista, ma uno storico dell'economia, che ha riscosso tanto successo tra gli economisti da meritare il premio Nobel nel 1993, per le sue ricerche sul legame tra istituzioni e crescita di lungo periodo. In questo lavoro egli arricchisce l'analisi svolta in precedenza sul ruolo delle istituzioni con concetti tipici delle scienze cognitive e delle neuroscienze. Si trova quindi a discutere della natura dell'incertezza, dell'importanza dell'apprendimento adattivo per il cambiamento, di come lo studio del funzionamento della mente può cambiare il modo di intendere le istituzioni economiche e sociali. Il punto di partenza è l'idea di Herbert Simon che la mente umana ragiona e calcoli in modo necessariamente parziale e incompleto. Per questo, sostiene North, gli uomini inventano le istituzioni: per ridurre l'incertezza, che altrimenti renderebbe vano ogni tentativo degli individui di concretizzare le loro capacità. Oppure, come già sostenuto da von Hayek, per risolvere il problema di coordinamento implicito nella necessità di mettere insieme le decisioni di milioni di persone che agiscono simultaneamente e indipendentemente, sulla base di opinioni in merito a ciò che stanno facendo tutti gli altri partecipanti al gioco sociale. Ma proprio il fatto che le azioni individuali si basino su opinioni spesso errate implica che l'incertezza sociale non si possa davvero eliminare. Il fatto stesso che gli esseri umani nel loro agire sociale abbiano l'obiettivo di introdurre cambiamenti rende, infatti, l'ambiente sempre mutevole. In pratica, dunque, le società si evolvono commettendo errori e imparando adattivamente dagli errori commessi in precedenza.

Per questo il processo del cambiamento economico deve considerarsi strutturalmente conflittuale. Le istituzioni sono limiti che l'uomo pone all'interazione. Questi limiti, fornendo incentivi che influenzano l'azione di individui e organizzazioni, definiscono le opportunità di un'economia. Le opportunità influenzano le caratteristiche delle organizzazioni che emergeranno e avranno successo, ma allo stesso tempo l'attività di queste organizzazioni, radicata in un contesto competitivo, indurrà un cambiamento istituzionale. La percezione di nuove e diverse opportunità, possibile solo all'interno di un modello istituzionale definito, produrrà dinamiche che altereranno il contesto stesso, schiudendo così nuove opportunità, e così via.

Il margine tra intenzioni e risultati riflette la persistente tensione tra le costruzioni che gli uomini erigono per comprendere il loro ambiente e la sempre mutevole 'realtà' di questo ambiente⁵, e proprio da questa ineliminabile tensione emerge il processo del cambiamento economico. Ancora una volta il conflitto emerge come caratteristica del processo evolutivo dei fatti economici.

Conflitto e strategia

"The Strategy of Conflict" è l'opera più conosciuta di Thomas Schelling, economista atipico, pioniere della teoria dei giochi e premio Nobel del 2005. Il libro è diventato un classico delle scienze sociali poiché ha introdotto elementi critici del pensiero economico in diverse discipline, quali le scienze politiche, la sociologia, le relazioni internazionali. Unendo diversi saggi, Schelling ha contribuito a stabilire un campo interdisciplinare, che è stato poi variamente definito come "teoria della negoziazione", "teoria del conflitto" o "teoria della strategia". Egli ha inoltre mostrato come alcune teorie elementari, applicate all'economia, alla sociologia, alle scienze politiche, persino alla giurisprudenza, alla filosofia e forse all'antropologia, sono applicabili a problemi di natura pratica.

L'ipotesi da cui muove la sua analisi è che, quando più persone devono affrontare insieme un problema, questa situazione contenga sia interessi comuni che interessi divergenti, e che possa essere analizzata con gli strumenti forniti dalla teoria dei giochi non cooperativi. La negoziazione, infatti, contiene un elemento conflittuale: le parti si trovano spesso a bilanciare l'interesse a ottenere il miglior risultato possibile, e l'interesse a concludere la trattativa stessa (nell'ipotesi in cui a nessuna delle due parti convenga strettamente rinunciare al gioco). L'idea rivoluzionaria di Schelling è che può essere conveniente limitare le proprie opzioni per ottenere concessioni dall'altra parte in causa. Credo che un esempio tratto dal comportamento animale, utilizzato da Ugo Morelli, possa contribuire a chiarire questo aspetto. Pensiamo a una gazzella, che si riposa o pascola nel deserto, praticamente invisibile. Appare un lupo; ci si aspetterebbe che la gazzella si fermi immobile, facendo il possibile per non essere vista. E invece no: si alza e colpisce rumorosamente il suolo con le zampe anteriori, tutto ciò guardando il lupo. Questi si avvicina; ci si aspetterebbe che la gazzella scappi il più velocemente possibile. Ebbene no: quasi sempre si mette a saltare sulle quattro zampe, parecchie volte, e solo dopo inizia a correre. Perché la gazzella si rivela così a un predatore che magari non l'avrebbe neppure vista? Perché spreca tempo ed energia con quei saltelli invece di dileguarsi il più rapidamente possibile? La gazzella sta segnalando al predatore che l'ha visto: 'perdendo tempo' e saltando dimostra in modo inequivocabile di essere in grado di sfuggire al lupo. Il lupo, dal canto suo, accorgendosi di aver perso l'occasione di sorprendere la preda e avendo capito che quella gazzella è al meglio delle sue condizioni fisiche, può decidere di cambiare zona, oppure di dirigere la sua attenzione verso prede più facili. Anche entità che hanno relazioni così difficili come preda e predatore possono comunicare tra loro se hanno qualche interesse in comune, in questo caso evitare una caccia senza fine. La gazzella cerca di convincere il lupo che lei non rappresenta la facile preda che lui sta cercando e che quindi perderebbe tempo ed energia nel darle la caccia. Pur essendo sicura di poter sfuggire al lupo anche la gazzella preferirebbe evitare una fuga faticosa e rischiosa: se correndo si rompesse una zampa andrebbe infatti incontro a morte certa. Ma per convincere il lupo a non darle la caccia deve spendere tempo ed energie preziose, che le sarebbero assolutamente necessarie se il lupo non intendesse il segnale e decidesse in ogni caso di tentarne la cattura. Lo scontro tra la gazzella e il lupo esemplifica assai bene l'idea di *commitment*, ovvero la tesi fondamentale di Schelling: per poter funzionare, i segnali devono essere attendibili, e per essere attendibili devono essere costosi.

Gestire il conflitto

Credo di aver presentato una panoramica significativa, anche se sicuramente non esaustiva, di come un approccio centrato sul conflitto possa risultare in diversi ambiti uno strumento utile e interessante. Innanzitutto gli sviluppi delle neuroscienze, e specificamente le ricerche sui neuroni specchio, sembrano sostenere l'ipotesi che la relazione sia costitutiva del pensiero e dell'essere umano. Poi, presentando i lavori di Thomas Kuhn e Douglass North, ho messo in luce come l'evoluzione delle teorie scientifiche e il cambiamento economico-istituzionale possano essere spiegati in senso conflittuale, come originati da una tensione di fondo (tra innovazione e tradizione in un caso, tra regole e attori nell'altro). Infine, sulla scorta di Thomas Schelling, ho presentato il *commitment* come una delle strategie che consentono di comporre il conflitto.

A questo punto credo doveroso affrontare direttamente il tema del conflict management, cercando essenzialmente di far luce su un quesito: come si affronta un conflitto? Utile per chiarire questo aspetto risulta il testo di Franco Fornari 'Psicoanalisi della guerra'. Per lo studioso piacentino la guerra originerebbe dalla proiezione all'esterno di un pericolo interno, e dalla negazione e alienazione della morte in un'entità esterna persecutrice, che occorre distruggere per poter sopravvivere, sentendo la vita nella sua dimensione originaria. Insomma, si attribuirebbero al nemico tutte le colpe di tutti i 'mali', anche di quelli di cui evidentemente non è responsabile, anche di quelli di cui i responsabili siamo noi. Abitare il conflitto, saperlo gestire costruttivamente, significa innanzitutto riconoscere questo processo rischioso ed evitarlo: al contrario della guerra, infatti, il conflitto esige la piena coscienza e la piena responsabilità da entrambe le parti in causa, pena la sua degenerazione. Per cogliere le opportunità che la situazione conflittuale schiude, dobbiamo quindi 'metterci nei panni dell'altro', cercando di vederci come ci potrebbe vedere l'altro, e di

guardarlo allentando i vincoli posti dalla nostra individualità . Solo così, facendo un passo indietro rispetto a noi stessi, possiamo farne uno avanti nella relazione; inoltre segnalando con sufficiente chiarezza la nostra intenzione, possiamo difenderci da comportamenti non cooperativi.

Le indicazioni che derivano da questa analisi non sono esaustive, ma possono suggerire modi che rendano più accessibile l'elaborazione del conflitto e la sua gestione. Alcune di queste modalità sono:

- Individuare l'esistenza nel campo relazionale di un interesse comune. Le parti possono così ancorare la relazione a questo interesse, evitando di radicalizzare il conflitto concentrandosi sulle rispettive identità .
- Accentuare la disponibilità e l'impegno a investire in segnali efficaci, i quali per essere tali, devono essere attendibili, quindi costosi.
- Evidenziare il riconoscimento dell'esistenza di una relazione logica tra il segnale e il messaggio che il segnale trasmette, ma anche del fatto che qualunque segnale genera risultati solo in parte determinabili, in un mondo in cui l'incertezza è una proprietà costitutiva.
- Focalizzare l'attenzione sul punto di vista dell'altro mentre si ascolta il bisogno di dare senso al proprio punto di vista.

In queste forme possono risiedere alcune delle possibili vie di elaborazione efficace del conflitto; così 'L'altro può essere riconosciuto come ciò che di fatto è: la fonte delle nostre stesse possibilità , mentre è anche per noi un vincolo'⁶. Gestire il conflitto diventa così un'operazione consapevole e complessa di conoscenza.

'E' sono molte cose che discosto paiano terribile, insopportabile, strane, e quando tu ti appressi loro, le riescono umane, sopportabile, dimestiche; e però si dice che sono maggiori li spaventi ch'e mali: e questa è una di quelle'⁷.

Bibliografia

- *Alain Berthoz: La scienza della decisione; 2004; Codice Edizioni.*
- *Alberto F. de Toni, Luca Comello: Prede o ragni, uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità ; 2006; Utet libreria.*
- *Franco Fornari: Psicoanalisi della guerra; 1966; Feltrinelli.*
- *Thomas Kuhn: La tensione essenziale e altri saggi; 2006; Piccola Biblioteca Einaudi.*
- *Paolo Legrenzi, Manuele Arielli: Psicologia e management; 2005; Sole 24 Ore*
- *Ugo Morelli: Conflitto; 2006; Meltemi.*
- *Douglass C. North: Understanding the process of economic change; 2005; Princeton University Press.*
- *Giacomo Rizzolatti, Corrado Sinigaglia: So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio; 2006; Cortina.*
- *Thomas C. Schelling: The strategy of conflict; 1960; Harvard University Press.*
- ¹Thomas Kuhn: La tensione essenziale (p. 82)
- ²Thomas Kuhn: La tensione essenziale (p. 90)
- ³Thomas Kuhn: La tensione essenziale (p. 93)
- ⁴Thomas Kuhn: La tensione essenziale (94)
- ⁵*Douglass C. North: Understanding the process of economic change (p. IX)*
- ⁶Ugo Morelli: Il conflitto
- ⁷Niccolò Machiavelli: La Mandragola (atto III, scena XI)

> **Comprendere e gestire il conflitto nelle dinamiche di gruppo.** [fonte](#)

Il conflitto all'interno di un gruppo di lavoro si manifesta quando persone, che per la natura del loro lavoro dipendono l'uno dall'altro, hanno punti di vista diversi, interessi o obiettivi diversi o addirittura contrastanti. Un buon leader è consapevole del fatto che il conflitto è una componente naturale e potenzialmente produttiva nell'ambito delle relazioni di gruppo e delle relazioni interpersonali. Infatti, il conflitto stimola il pensiero, fa sì che varie prospettive riguardo ad una situazione siano considerate e stimola i componenti del gruppo a comprendere meglio i fattori chiave in merito alla decisione da prendere. Tutto questo quando il conflitto è gestito bene in modo consapevole e costruttivo.

L'aspetto centrale non è quello di decidere se stimolare o evitare il conflitto, bensì come gestirlo al fine di renderlo efficacemente produttivo per il lavoro di gruppo. A seconda di come è gestito il conflitto all'interno del gruppo può divenire costruttivo o distruttivo. Una leadership efficace facilita dinamiche di comunicazione che stimolano costruttività. Approfondiamo queste due facce del conflitto all'interno di gruppi di lavoro.

Il **conflitto distruttivo** è presente quando interferisce con l'efficacia del lavoro svolto e con un clima di lavoro salutare. Tipicamente, questo tipo di conflitto si contraddistingue da un modo di comunicare competitivo in cui ciascun membro del gruppo cerca di influenzare gli altri semplicemente allo scopo di avere ragione riguardo alle proprie idee, le proprie soluzioni e punti di vista. Si crea dunque un tipo di rapporto *"win-lose"* in cui c'è chi perde e c'è chi vince. I singoli membri del gruppo ritengono che soltanto uno di loro (o una parte di loro) possono "vincere" e affermarsi sugli altri portandoli ad accettare i loro punti di vista.

Un risultato evidente di queste dinamiche è il rapido deteriorarsi del clima aziendale e delle relazioni interpersonali. Si viene a creare un contesto in cui la maggior parte dei membri del gruppo stanno sulla difensiva limitando l'espressione delle loro idee per non rischiare che siano valutate aggressivamente (o giudicate con sarcasmo) dagli altri. All'interno di queste situazioni sono frequenti gli attacchi personali che vanno ben oltre il contenuto del tema in causa.

Questo contesto emerge da un tipo di comunicazione che mette le persone sulla difensiva e le distrae dagli obiettivi comuni. E' una comunicazione caratterizzata da: il valutare; il giudicare; la superiorità dell'uno nei confronti dell'altro; un modo di pensare e di vedere le cose solo da una prospettiva con un atteggiamento di certezza e rigidità. Così come questo modo di comunicare mina alla base le relazioni interpersonali, interferisce anche nella produttività, nell'efficacia e nell'efficienza del lavoro di gruppo.

Il **conflitto costruttivo** è presente quando i membri di un gruppo di lavoro sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un aspetto naturale all'interno delle dinamiche di gruppo, anzi può essere un fattore chiave al raggiungimento dei loro obiettivi comuni. Questo tipo di atteggiamento si riflette in un modo di comunicare caratterizzato dalla cooperazione: si ascoltano le idee e le opinioni degli altri con attenzione, interesse e positività. La comunicazione viene utilizzata per mettere in evidenza gli obiettivi comuni ai membri del gruppo ed i fattori che li accomunano. E' un tipo di comunicazione che incoraggia un'orientamento *"win-win"* in cui tutti possono affermare di essere vincitori e questo porta le persone ad esprimere e motivare liberamente i propri punti di vista concentrandosi sul contenuto dei temi piuttosto che su aspetti caratteriali o personali.

Allo scopo di incoraggiare il conflitto costruttivo, la comunicazione dovrebbe chiaramente mettere in evidenza l'interesse dei membri del gruppo nell'ascoltare le reciproche idee e punti di vista, la disponibilità a cambiare la propria prospettiva su un tema, ed il rispetto per l'integrità degli altri membri del gruppo e le opinioni che rappresentano. E' in questo contesto che le persone si sentono a loro agio nell'esprimere il proprio pensiero e partecipano attivamente e costruttivamente alle attività di gruppo.

Per questi motivi il conflitto costruttivo è un fattore importante all'efficacia del lavoro di gruppo. Infatti, consente ai membri del gruppo di ampliare la loro comprensione dei temi in causa, mettendo il gruppo in condizione di sviluppare una gamma più ampia di idee e soluzioni. Raggiungere questo tipo di contesto non è sempre semplice perché è innanzi tutto necessario vincere fonti di orgoglio ed egocentrismo individuale e cercare in modo attivo di riconoscere l'importanza del contributo di ogni singola persona stimolandone l'attiva partecipazione.

La Checklist del Capo:

Identificare e riconoscere i due tipi di conflitto all'interno dei gruppi di lavoro.

Un buon leader sa riconoscere i sintomi che contraddistinguono un conflitto costruttivo o distruttivo all'interno di un gruppo di lavoro. Di seguito, le caratteristiche che distinguono i due tipi di conflitto:

Il **conflitto distruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:

- Competizione -- competizione fra i membri del gruppo.
- Attenzione ai benefici del singolo -- i membri del gruppo sono più interessati ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo o dell'azienda.
- Approccio *"win-lose"* -- le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o pochi membri del gruppo.
- Clima chiuso -- il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso.
- Comunicazione sulla difensiva -- permolosità; resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
- Attacchi personali -- i singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) per esprimere le loro opinioni o suggerimenti.

Il **conflitto costruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:

- Cooperazione -- i membri del gruppo lavorano volentieri assieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un'aria di positività e costruttività.

- Attenzione ai benefici del gruppo -- i membri del gruppo concentrano la propria attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente a quelli del singolo.
- Approccio "win-win" -- le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
- Clima aperto -- i membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provengono da persone esterne al gruppo stesso.
- Comunicazione di supporto -- le persone sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri membri del gruppo e per questo si adoperano attivamente per ascoltare con empatia e fornire feedback costruttivo.
- Attenzione ai contenuti -- tutte le opinioni e suggerimenti sono valutate facendo riferimento alla loro efficacia nell'aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi.

Spunti di riflessione:

- Rifletti su un gruppo di lavoro di cui fai parte in questo periodo. Quali sono i sintomi che sono più manifesti? Descriveresti il modo di gestire il conflitto da parte del gruppo in termini distruttivi o costruttivi?
- Rifletti sull'azienda in cui lavori. Quali dei due scenari sopra evidenziati descrive il modo in cui le persone tipicamente gestiscono il conflitto? Nell'insieme potresti affermare che l'azienda gestisce il conflitto in modo distruttivo o costruttivo?
- Rifletti su cosa potrebbe essere fatto per incrementare il livello di consapevolezza, all'interno della tua azienda o del tuo gruppo di lavoro, riguardo ai due modi di gestire il conflitto sopra descritti.

Adattato dal libro, "Communication in Our Lives" di Julia T. Wood

Il conflitto sociale

1. Il conflitto nelle scienze sociali. 2. Il conflitto: una definizione sociologica e problematica. 3. Il conflitto sociale nel pensiero sociologico classico. 4. Ralf Dahrendorf: nuove tendenze del conflitto di classe. 5. Lewis Coser: genesi e forme del conflitto. 6. Dahrendorf e le dimensioni empiriche del conflitto. 7. Randall Collins: conflitto e mutamento istituzionale. 8. Conflitto e comunicazione nella sociologia di Niklas Luhmann. 9. Niklas Luhmann: conflitto e complessità. 10. I nuovi conflitti sociali. 11. Globalizzazione, società multiculturali e conflitti etnici. Bibliografia.

1. Il conflitto nelle scienze sociali. Il concetto di conflitto è senza dubbio un concetto centrale nell'apparato conoscitivo elaborato dalle scienze sociali contemporanee. La sua importanza è ampiamente testimoniata dalla vastissima bibliografia dedicata al tema da alcune discipline non sempre strettamente apparentabili come l'economia, l'antropologia culturale, la psicologia sociale e la sociologia. Non a caso il concetto di conflitto è stato adottato come una delle chiavi di lettura della variegata fenomenologia sociale del nostro tempo ed ha rappresentato il fulcro di una teoria generale dalle molteplici applicazioni da cui si è originata una disciplina distinta: la polemologia. Non è questa la sede più idonea per effettuare una rassegna delle definizioni che del conflitto sono state date anche perché ogni scienza sociale presenta una definizione specifica congruente con il suo punto di vista analitico ed insiste su di un ambito altrettanto specifico di applicazione. E' comunque opportuno qualche esempio.

La psicologia parla di situazione conflittuale con riferimento a forze psichiche (o, se si preferisce, orientamenti affettivi, inclinazioni soggettive) di segno contrastante che producono una tensione a volte devastante a carico dell'identità. Il costo sostenuto al livello della personalità è proporzionato alla difficoltà di trovare una soluzione per il conflitto. Naturalmente non va dimenticato che il processo di formazione della personalità può essere concepito anche come risultante dalla capacità di superamento dei costi cui questo tipo di tensione, o se si preferisce di conflitto intrapersonale, sottopone il singolo attore. Nella letteratura specialistica si stabilisce poi una relazione diretta fra le forme di conflitto intrapersonale ed i conflitti interpersonali; ma vale anche la direzione inversa. Le dinamiche interno-esterno-interno che percorrono il variegato campo dell'azione sociale sono operanti in maniera pluridirezionale con la conseguenza che le tensioni interiori provocate dall'opposizione istinto-repressione possono trovare uno sbocco nell'aggressività dell'individuo verso gli altri. Il tema dell'aggressività confina con quello della violenza e ci conduce all'analisi delle forme patologiche ed estreme del conflitto, anche se è opportuno non dimenticare la distinzione proposta da Erich Fromm tra aggressività difensiva ed aggressività distruttiva. La reazione degli altri all'azione aggressiva ha conseguenze sia al livello sociale sia al livello della personalità. Naturalmente una condizione di conflitto sociale diffuso e permanente nel tempo viene interiorizzata dal soggetto già nel corso del processo di socializzazione primaria e concorre alla formazione di un'identità particolare così come all'organizzazione di alcune istituzioni che qualificano le loro funzioni in relazione alla pervasività della dimensione conflittuale. Sta di fatto che il conflitto intraindividuale può essere inteso anche in una chiave sociologica quando lo si possa collegare ad un conflitto tra istituzioni ed alla divaricazione di finalità vissuta dall'attore che deve, non di rado, dividere la sua lealtà tra l'una o l'altra istituzione. L'esito di questa divaricazione di lealtà è il blocco dell'azione, l'incapacità di decisione. Le manifestazioni collegate a questo stato di conflittualità endemica vanno dalla timidezza alla schizofrenia e sembra piuttosto arduo sostenere che forme acute di conflitti della personalità si possano ascrivere a forme di conflitto sociale anche se inevitabilmente il cattivo funzionamento di alcune istituzioni le può promuovere e cronicizzare.

La riflessione sul trasferimento dei conflitti psichici nel campo della società rappresenta un tema ricorrente nel pensiero sociologico classico ogni qualvolta si affronta la questione complessa, e tuttora aperta, dei rapporti fra individuo e società. A questo proposito è d'obbligo un riferimento, che ha un valore non solo storico, alla *Field Theory* (teoria del campo) elaborata da Kurt Lewin allorché nel 1945 era direttore del Research Center for Group Dynamics presso il Massachusetts Institute of Technology. Lewin è stato un maestro della psicologia sociale anche perché si è sempre sforzato di imporre la sperimentazione in un'area problematica dove il confine tra sociologia e psicologia sociale diventa estremamente labile, come comprovano i suoi saggi raccolti nel famoso *Resolving Social Conflict* (1948). Lewin sviluppa una prospettiva dinamica per lo studio dei processi psicologici e sociali a partire dalla relazione tra individuo concreto e situazione concreta. La sua "teoria del campo" sostiene che accanto alle pressioni psicologiche (interne), esistono e sono operanti delle pressioni sociali (esterne); la loro combinazione nelle diverse situazioni concrete definisce la formazione, di volta in volta, di uno spazio psicologico socialmente determinato che egli chiama, appunto, "campo". La percezione dello spazio sociale e l'indagine sperimentale della dinamica e delle leggi dei processi che si svolgono nell'ambito dello spazio sociale hanno un'importanza teorica e pratica fondamentale. A dire di Lewin lo spazio sociale ha caratteristiche omologhe a quello dello spazio empirico reale e merita un'attenzione da parte degli studiosi di geometria e di matematica pari a quella che tradizionalmente essi dedicano allo spazio fisico. Da qui la sua fondamentale ispirazione proveniente dalla topologia e l'uso frequente di disegni e di diagrammi esplicativi, talvolta un poco esoterici. Esempio sotto questo rispetto la descrizione sviluppata nello studio dedicato a *The Background of Conflict in Marriage* (1940). Lewin, riflettendo su di un caso concreto, quello dei conflitti che si manifestano nella sfera matrimoniale si pone una domanda cruciale: l'individuo come può trovare uno spazio di libertà di movimento sufficiente a soddisfare i suoi bisogni personali nell'ambito del gruppo senza interferire con quelli che si ritengono gli interessi del gruppo medesimo? Lewin fa precedere la sua risposta da un'esplorazione acrobatica illustrata da ben diciotto diagrammi che presentano: il *marriage group* come parte di una serie di gruppi più inclusivi (la parentela e la comunità); il singolo attore considerato come membro di una serie di *overlapping groups* (dalla famiglia, alla professione, al partito politico); una gamma di relazioni interne al *marriage group* che toccano delle regioni vitali della persona e configurano gradi differenti di *intimacy* tra gli stessi membri del gruppo primario.

Questa ricostruzione dinamica prevede l'applicazione di una griglia generale relativa ai fattori d'insorgenza del conflitto al caso specifico del campo matrimoniale. In particolare, ci si sofferma sulla questione dello spazio di libertà di movimento dell'attore la cui limitazione rappresenta uno dei principali fattori di tensione. In quest'ambito di esplorazione diventa significativo considerare che gli eventi relazionali esterni alla vita di coppia assumono una

profonda differenza nel *life-space* tipico del marito ed in quello tipico della moglie. Altrettanto importante è ridisegnare queste dinamiche in funzione dell'anzianità della relazione coniugale; infatti i conflitti che si manifestano nella situazione di matrimonio di fresca data hanno a che vedere soprattutto con la difficoltà di conciliare i bisogni personali con quelli del partner: l'enfasi contemporanea sul carattere privato del *ménage* matrimoniale fa sì che *the atmosphere of the group* dipenda sempre più dalla responsabilità e dalle scelte dei singoli attori. Sta di fatto che nei *ménage* recenti si sviluppa una conflittualità tipica cui corrisponde, tuttavia, una maggiore flessibilità di soluzione. E' appena il caso di osservare che Lewin sa ricostruire e sa descrivere con dovizia di argomentazioni la dinamica conflittuale nell'ambito del gruppo e sa valutare con acume l'influenza che il gruppo esercita sul singolo attore coinvolto, nonché la complessa interazione di segno opposto, ma complementare, che dipende dal rapporto tra le esigenze individuali e quelle del gruppo. Risulta assai meno interessante, invece, e pochissimo sviluppata la terapia indicata per la soluzione dei conflitti (Lewin 1948, 101). L'indagine sistematica condotta da Lewin sulle reazioni di un attore che si imbatte in un dilemma di scelta in un campo sottoposto a tensione lo fa approdare ad una proposta di tipologia di conflitti espressa in forma di tipi ideali: il conflitto fra forze di pulsione; il conflitto fra forze di pulsione e forze di arresto; il conflitto fra forze personali e forze indotte. Al di là della sua efficacia esplicativa, la tipologia di Lewin mette in luce uno degli orientamenti ideologici più diffusi nella ricerca sul tema: i conflitti sono endemici alla natura dell'uomo (e della società) e dato che sono a volte perniciosi vanno composti e superati: compito essenziale della ricerca, allora, sarebbe quello di rintracciare un punto di equilibrio e dunque di superamento. Ci siamo dilungati nell'esemplificazione di come la problematica conflittuale viene trattata da uno psicologo sociale perchè in questo modo si è anche constatato come del conflitto e delle sue possibili forme si possa parlare sia ad un livello micro sia ad un livello macro.

Un altro tentativo importante perchè si è svolto in una zona interdisciplinare, anche se ha avuto forse maggiore consistenza nelle scienze economiche e nelle relazioni internazionali, è quello dovuto alla teoria dei giochi il cui fine eminente è di analizzare l'azione di attori che si confrontano su di un terreno dove le regole e le condizioni del gioco sono predeterminate. Gli attori hanno un fine e si attrezzano razionalmente per raggiungerlo; il loro comportamento è supposto essere sempre e comunque un comportamento razionale. Non è qui la sede più opportuna per ricostruire analiticamente la teoria dello *Zero-sum Game* è, invece, importante svelare il postulato di base che orienta questa teoria e che al tempo stesso ne limita le possibilità euristiche in tema di analisi del conflitto: ogni attore agisce in maniera che le sue scelte nell'affrontare l'altro si approssimano sempre meno alle zone di incertezza che possono scatenare l'insicurezza di comportamento. In un certo senso questo orientamento costante della dinamica attiva nel gioco-conflitto instaurato fra gli attori riflette la rigidità irrinunciabile dell'impostazione razionale nella dinamica del gioco. Non è stato difficile avanzare delle critiche a carico di questa teoria impostate proprio sulla irriducibilità del conflitto al gioco. Se è nella natura del gioco avere delle regole che ne guidano lo svolgimento è altrettanto tipico del conflitto svolgersi senza regole (così è almeno in alcune delle sue forme socialmente emergenti) ed avere una durata non prefissata.

2. Il conflitto: una definizione sociologica e problematica. La teoria sociologica del conflitto ha le sue radici nella filosofia sociale e nella filosofia politica. Non è possibile non menzionare i nomi di Machiavelli, Hobbes, Hume e di Ferguson cui si aggiungono le teorie di Malthus e di Darwin che indicano nella lotta per l'esistenza e nel principio della sopravvivenza ed in quello del dominio del più dotato un principio organizzatore della società. Il pensiero sociologico classico alla pari di quello contemporaneo pone il conflitto al centro dell'esperienza sociale in aperta polemica da un lato con l'organicismo positivistico che ha mostrato interesse solo per i processi di integrazione e, dall'altro lato, con lo struttural-funzionalismo che si è focalizzato sulla dimensione del consenso e dell'equilibrio sociale, impegnandosi soprattutto nel tentativo di dare una risposta adeguata all'interrogativo: come si spiega l'ordine sociale? Le diverse impostazioni analitiche pongono una relazione stretta fra conflitto, mutamento ed incremento della complessità del quadro societario globale. L'analisi sociologica ci propone, naturalmente, una visione del conflitto come fenomeno collettivo. Ciò significa che gli attori che contendono lo fanno in nome di categorie sociali le più diverse e agendo sviluppano uno sforzo a difesa di interessi antagonisti che hanno, comunque, delle connotazioni meno distanti di quanto si possa pensare. L'azione di conflitto svela, promuove e rafforza l'appartenenza sociale di chi si espone alla competizione.

La fenomenologia del conflitto viene ricostruita dall'indagine che la sociologia conduce da molti lustri attorno al problema dell'ordine e del mutamento. La rassegna di teorie che ci si propone di presentare in modo molto selettivo nei paragrafi che seguono dimostra, a ben guardare, che l'ordine sociale tipico dell'epoca contemporanea si manifesta come un ordine che sa mantenersi nel cambiamento di certi suoi elementi e pur nella protesta e nel dissenso. Il conflitto e la regolazione del conflitto assumono la funzione fondamentale di garantire questo tipo di ordine che non è statico e che ha bisogno, anzi, di un tipo particolare di cambiamento. Il primo compito da adempiere, tuttavia, sembra esser quello di mettere a fuoco i concetti. In questo ambito problematico la distinzione classica tra guerra e conflitto merita di essere messa a punto, a meno che non si vogliano compiere degli abusi terminologici che poi si pagano gravemente sul piano dell'analisi. La guerra si distingue dal conflitto sia perchè prevede l'annullamento totale dell'avversario sul piano fisico o sul piano sociale sia perchè solitamente si instaura tra due soggetti collettivi che mirano a sopprimere l'autonomia dell'altro (il nemico), ad eliminare le sue radici sul territorio ed incorporarne tutte le risorse sia perchè i mezzi che usa sono espressione di un'organizzazione istituzionale straordinariamente importante (esercito). La guerra non di rado può scaturire da un conflitto che diventa cronico e che può dare soluzione ai suoi problemi solo attraverso una forma di confronto totale e violento. E' appena il caso di accennare che nel mondo moderno sono soprattutto gli Stati nazionali a promuovere i grandi conflitti bellici e a controllarne gli effetti devastanti; gli Stati nazionali sono soprattutto i detentori, in forma di quasi monopolio, dei mezzi di coercizione più importanti.

Una tra le definizioni possibili di conflitto è quella che lo presenta come un rapporto di opposizione che intercorre almeno tra due attori, individuali o collettivi, in quanto perseguono finalità incompatibili. Il conflitto si traduce in azioni di potere che determinano una forma di relazione diversa in vista di una rinnovata distribuzione delle risorse che gli attori confligenti reputano essenziali. Charles Tilly scrive che "vi è conflitto sociale quando una persona o un gruppo avanza pretese di segno negativo nei confronti di altre persone o gruppi, pretese che, qualora venissero soddisfatte, danneggerebbero l'interesse altrui cioè l'altrui probabilità di raggiungere una situazione desiderabile" (Tilly 1992, 259). Ancora più chiara, forse, la definizione proposta nel suo *Dizionario di Sociologia* da Luciano Gallino: si definisce conflitto sociale "un tipo di interazione più o meno cosciente tra due o più soggetti individuali o collettivi,

caratterizzata da una divergenza di scopi tale, in presenza di risorse troppo scarse perchè i soggetti possono conseguire detti scopi simultaneamente, da rendere oggettivamente necessario, o far apparire soggettivamente indispensabile, a ciascuna delle parti, il neutralizzare o deviare verso altri scopi o impedire l'azione altrui, anche se ciò comporta sia infliggere consapevolmente un danno, sia sopportare costi relativamente elevati a fronte dello scopo che si persegue" (Gallino 1993, 151). A fini definitivi, poi, anche per delimitare sociologicamente il campo, può essere utile richiamare una tipologia esemplare proposta da Dahrendorf che si articola in cinque tipi di conflitto: conflitti all'interno e tra singoli ruoli sociali; conflitti all'interno di singoli gruppi sociali; conflitti tra raggruppamenti sociali organizzati (gruppi di interesse) o non organizzati (quasi gruppi); conflitti tra gruppi organizzati o non organizzati che coinvolgono un'intera società; conflitti interni ad unità più grandi. Si può considerare un'ulteriore tripartizione valutando il rapporto gerarchico che si instaura tra le parti in conflitto: avversari di pari rango; avversari superiori oppure subordinati l'un l'altro; totalità di un'unità contro una delle sue parti. Le possibili combinazioni classificatorie definiscono quindici tipi di conflitto che possono essere studiati da una gamma di teorie ad hoc: teorie del conflitto di ruolo, della concorrenza, della lotta di classe, delle minoranze e del comportamento deviante, della lotta con il ricorso ad un sistema elettorale, delle relazioni internazionali. Ancora si può approssimare meglio l'estensione del campo di indagine sul conflitto ove si prendano in considerazione alcune distinzioni. Tra conflitto realistico e conflitto non realistico: il conflitto realistico deriva da un contrasto di interessi-valori contro un oggetto preciso e per un obiettivo determinato; il conflitto non realistico deriva da impulsi aggressivi soggettivi che si possono scaricare contro un qualsiasi soggetto. Tra conflitto potenziale ed attivo: il conflitto potenziale è una situazione capace di provocare dei processi conflittuali; il conflitto attivo è un comportamento conflittuale empiricamente osservabile. Tra conflitto manifesto e conflitto latente: il conflitto manifesto osservabile fra due o più soggetti, è in certi casi soltanto un sintomo di un diverso e più profondo conflitto di cui non si scorge la natura reale e di cui gli stessi attori non sempre hanno coscienza.

Tra le spiegazioni generali del conflitto vale la pena di ricordare la gamma di metateorie utili per orientare la ricerca, la teoria e l'interpretazione degli eventi conflittuali proposta da Tilly. La prima è la metateoria della tensione sociale. Essa parte dall'idea che gli individui percepiscono la società come sovraordinata ad essi e vivono quindi il conflitto come un fatto patologico da prevenire e da reprimere. Il ragionamento sociologico che si ispira tradizionalmente a questa metateoria è quello di Emile Durkheim che lega l'anomia al conflitto. La seconda metateoria è quella della lotta fra i gruppi. Essa presuppone che la struttura della società sia formata dalla lotta interindividuale ed intergruppo a difesa di interessi che quando sono contrastanti comportano la deflagrazione del conflitto. Karl Marx è l'espressione migliore dell'approccio conflittualista modellato secondo questa metateoria. La terza metateoria viene indicata come metateoria del carattere intrinseco. Essa ha una connotazione specifica in termini di determinismo biologico: il conflitto scaturisce dall'istinto di lotta e dall'aggressività che, ad esempio, Konrad Lorenz ritiene prodotta sulla base della selezione genetica la quale affida la sopravvivenza della specie a questa capacità. Si affiancano a questa metateoria quegli approcci di stampo marcatamente conservatore che fanno riferimento alla natura malvagia ed immodificabile dell'uomo ed al bisogno di ordine che scaturisce da questo presupposto presociale. Infine la ricca tipologia di conflitti etnici, razziali, religiosi viene ricondotta alla quarta metateoria delle relazioni fra i gruppi che riporta il conflitto al pregiudizio e più in generale a delle smagliature culturali che vanno rucite con un progetto di ingegneria sociale che propugni l'educazione civica, il modello di società pluralista *et similia*. E' molto importante per la composizione e per l'annullamento del conflitto che le relazioni fra i gruppi diventino più intense e che le pratiche di comunicazione si intensifichino ad ogni livello e perdurino nel tempo. Un bilancio complessivo degli studi condotti sulla scia di queste metateorie svela che la più parte delle ricerche contemporanee adottano la metateoria della tensione sociale e quella della lotta fra i gruppi. Tuttavia il quadro sociale che in concreto fa da sfondo al conflitto è vario nei suoi elementi costitutivi a partire dagli attori che sono i protagonisti per finire alle strategie adottate; non v'è dubbio che le metateorie e le teorie si devono adattare all'eterogeneità ed alla complessità del quadro empirico.

3. Il conflitto sociale nel pensiero sociologico classico. La sociologia positivista dell'Ottocento non aveva un interesse diretto allo studio della fenomenologia conflittuale. L'influenza dell'Illuminismo sulle prime riflessioni sociologiche denuncia piuttosto il senso di relativo ottimismo che la società europea colta del tempo nutre verso gli effetti di trasformazione determinati dalla rivoluzione francese e dalla rivoluzione industriale. I padri della sociologia da un lato sono convinti che la storia dell'uomo proceda lungo un itinerario di progresso irreversibile, dall'altro lato sono convinti che uno dei compiti fondamentali delle scienze sociali sia quello di controllare razionalmente gli aspetti critici che le due grandi rivoluzioni hanno prodotto nella sfera della politica e nella sfera dell'economia; il fine eminente della sociologia sembra esser quello di trovare un ordine sociale efficace nell'assecondare l'evoluzione sociale.

La tradizione sociologica conflittualista vede alle sue origini la teoria del conflitto di classe di Karl Marx e di Friedrich Engels e propone il materialismo storico come il tentativo di massima drammatizzazione sociale del conflitto (Collins 1996, 36). Le classi sociali sono gli attori collettivi che stanno costantemente al centro della dinamica storica. Le classi sociali vengono configurate nella loro composizione dalla forma storica dominante di proprietà. Nelle società antiche la produzione era fondata sulla proprietà degli schiavi; la classe principale era quella dei patrizi proprietari degli schiavi cui si contrapponevano i plebei, una sorta di classe intermedia che non era schiava ma neppure proprietaria della forza lavoro centrale nell'economia del tempo. Nella società feudale la proprietà dei mezzi di produzione coincide, invece, con la proprietà della terra e dei contadini; ne deriva che la classe dominante è costituita dalla nobiltà terriera cui si affianca e si oppone una terza classe formata dagli artigiani urbani e dai mercanti nucleo della moderna borghesia che rivoluzionerà successivamente il quadro della stratificazione.

Nella società capitalista, che costituisce lo scenario coevo ai Dioscuri del socialismo scientifico, la forma di proprietà emergente è quella del capitale industriale. La divisione di classe principale corre fra i proprietari dei mezzi di produzione (gli imprenditori borghesi) e il proletariato (operai di fabbrica) che possiede solo la forza delle proprie mani ed è costretta a venderla sul mercato del lavoro. Non si può non richiamare la famosa citazione del *Manifesto*: "La storia di tutte le società, svoltasi fin qui, è storia delle lotte delle classi. Liberi e schiavi, patrizi e plebei, baroni e servi della gleba, maestri capi delle arti ed artigiani addetti alla compagnia in una parola, oppressi ed oppressori, stettero continuamente in contrasto fra di loro e sostennero una lotta non mai interrotta, a volte palese a volte dissimulata, una lotta che è sempre finita, o con una trasformazione rivoluzionaria di tutta la società, o con la totale rovina delle classi in contesa".

Mentre nelle antiche forme di società la stratificazione era assai articolata con la conseguenza che anche il conflitto fra le classi assumeva aspetti non uniformi, nel corso del consolidamento della società capitalistica si assiste ad una tendenza polarizzante: " l'intera società si va, e sempre di più in più, come scindendo in due campi nemici, in due classi direttamente opposte: la borghesia ed il proletariato ". Anche il conflitto riflette nelle sue manifestazioni questo processo di dicotomizzazione che è funzionale, tuttavia, nell'attribuire al conflitto medesimo una capacità straordinaria di trasformazione radicale della società . A Marx interessa ricostruire le modalità di formazione delle classi sociali come agenti di mutamento storico. Fondamentale per questo rispetto è la differenza tra classi in sé cioè tra aggregati sociali solo potenzialmente in grado di agire come soggetto collettivo in quanto privi della coscienza dei propri interessi e classi per sé. Si ha la maturazione a questo secondo stadio della classe quando i soggetti che la compongono hanno la chiara consapevolezza dei propri interessi e si organizzano per difenderli e per affermarli facendo ricorso al conflitto come unico metodo politicamente produttivo. Il punto chiave dell'argomentazione sociologica marxiana riguarda l'importanza che ha il conflitto per portare la coscienza politica individuale alla giusta maturazione e per fare sì che la classe acquisti una sua unità ed una sua autonomia rispetto agli individui: " I singoli individui formano una classe in quanto debbono condurre una lotta comune contro un'altra classe; per il resto essi stessi si ritrovano l'uno di contro all'altro, come nemici nella concorrenza. D'altra parte la classe acquista a sua volta autonomia di contro agli individui ".

La classe operaia nel suo scontro con la borghesia capitalistica introduce un elemento di volontarismo indispensabile per la teoria del mutamento sociale elaborata dal materialismo storico anche e forse soprattutto in una chiave analitica economicistica. Marx ed Engels, infatti, individuano come conflitto strutturale un contrasto tra le forze produttive e i rapporti storici di produzione; questa contraddizione è il vero motore delle mutazioni storiche epocali, essa comunque giunge a compimento solo grazie alla spinta impressa dalla classe organizzata in partito. L'esito del processo rivoluzionario è agevolato anche dalle caratteristiche dimensionali delle due classi in conflitto: il Marx de // *Capitale* ci parla di un conflitto radicale che si va instaurando fra una cerchia capitalistica sempre più ristretta -a causa della spietata concorrenza che assottiglia progressivamente le schiere degli imprenditori- ed una classe proletaria che si ingigantisce sempre più perchè ingoia gli altri strati sociali collaterali segnati dal destino della proletarizzazione inarrestabile.

Accanto al conflitto fra le classi che rappresenta il tipo centrale di conflitto Marx considera come tipi minori di conflitto quelli intraclasse, vale a dire la concorrenza fra gli operai, i conflitti etnici e quelli religiosi. Con il che si ammette che gli interessi che motivano ad un'azione conflittuale anche su una scala collettiva non sono solo ed esclusivamente di tipo economico. Pur tuttavia questi conflitti minori si considerano nel modello marxiano solo in quanto hanno come effetto perverso quello di indebolire l'unità della classe e dunque di attenuare la sua capacità di impatto nel corso di svolgimento del conflitto principale con l'altra classe antagonista, dominatrice e sfruttatrice. Il conflitto di classe ha il suo ambiente primario nella fabbrica ma si dilata progressivamente alla città , alla regione, alla nazione e su una scala internazionale in diretta connessione con l' analoga capacità espansiva del capitale. La posta in gioco in apparenza è l'organizzazione della produzione; nella sostanza è il cambiamento della società , di cui il momento produttivo rappresenta il cardine strutturante.

Una ricostruzione storicamente esaustiva della collocazione del conflitto nel pensiero sociologico deve, poi, valutare il relativo disinteresse di molti orientamenti teorici per questa tematica. Lo strutturalfunzionalismo, imperniato sui concetti di funzione e di sistema sociale, non può far altro che rigettare la prospettiva conflittualista oppure inglobarla limitando i fenomeni di conflitto ad un'esperienza non decisiva del quadro societario e tale, comunque, da corrispondere alle sue esigenze di funzionalità . Allo stesso esito, anche se non si può dire che appartenga alla scuola integrazionista, approda la concezione soggettiva dell'azione sociale che ispira la sociologia comprendente, l'interazionismo simbolico e la sociologia fenomenologica. Forse la sociologia della conoscenza potrebbe illustrare i motivi profondi dell'alternarsi di cicli in cui il conflittualismo assume il ruolo di chiave analitica cruciale a cicli in cui, invece, il nodo da sciogliere è relativo alla formazione del consenso, alla densità dei legami associativi, alla diffusione della solidarietà , all'integrazione del sistema. Sta di fatto che in qualche autore che qui non può esser visto in profondità come meriterebbe si nota un esasperato formalismo terminologico ed il gusto di un approfondimento analitico che sembra a volte sconfinare nel paradosso. E' il caso di George Simmel che nella sua *Soziologie* (1908) non adotta il termine *Konflikt*, ma quelli solo parzialmente equivalenti di *Streit* e di *Kampf*. Il conflitto, secondo Simmel, ha una valenza tutt'altro che patologica ed è inteso come una delle forme di associazione che governano il processo interattivo. Ecco una citazione emblematica: "I rapporti conflittuali non producono una struttura sociale di per sé stessi, ma sono sempre in correlazione con le forze coesive. Così solo gli uni e le altre, insieme, costituiscono il gruppo come unità vitale reale. In questa prospettiva i primi difficilmente si distinguono da qualsiasi altra forma di rapporto che la sociologia astrae dalle molteplicità dell'esistenza reale. Nè l'amore, nè la divisione del lavoro, nè il comune atteggiamento di due nei confronti di un terzo, nè l'amicizia, nè l'appartenenza ad un partito, nè i rapporti di comando e subordinazione dovrebbero potere produrre un'unità storica o sostenerla permanentemente. E dove questo caso si verifica, tuttavia, il processo così indicato contiene già una molteplicità di forme distinte di rapporti. E' la natura dell'animo umano che non si lascia legare da un solo filo all'altro individuo anche se l'analisi scientifica si ferma solo alle unità elementari nella loro specifica forza coesiva ".

In breve, distanziandosi in buona parte dai suoi contemporanei, Simmel ha mostrato la necessità di assumere il conflitto come unità , cioè come relazione nella quale la tensione introdotta dagli elementi dissociativi è comunque connotata in modo associativo. Infatti la vittoria totale di una parte sull'altra comporterebbe non solo la fine del conflitto ma anche dell'associazione. Sia come sia, ciò che conta forse a fini analitici è mantenere una visione dell'interazione che ci consenta di guardare al rapporto tra Ercole ed Anteo non tanto come un abbraccio che tende a configurare il conflitto in una direzione unitaria, ma come un tentativo (ben impostato) di orientare l'interazione in vista dell' annientamento dell'avversario.

A questa stessa impostazione sembrano ispirarsi nel famoso manuale *Introduction to the Science of Sociology* del 1921 i fondatori della Scuola ecologica di Chicago. Robert E. Park e Ernest Burgess hanno proposto una distinzione fra *competizione* e *conflitto* in una maniera formale che verrà riecheggiata dalla teoria dei giochi con un senso sociologico che non ha trovato molto spazio nelle teorie contemporanee. La competizione è una forma di lotta tra individui e/o tra gruppi che non comporta necessità di contatto e di comunicazione, come avviene in caso di conflitto. Il conflitto presuppone coscienza, la competizione no; la competizione è una forma di lotta continua ed impersonale, il conflitto è intermittente e personale. Secondo Dahrendorf, per citare un illustre critico, questa distinzione non avrebbe molta rilevanza perchè in ambo i casi alla base del contendere c'è una scarsità di risorse. Tutto sommato sembra

che diventi più utile per la ricerca sociologica lavorare su tipi diversi di conflitto a seconda dell'ambito istituzionale di riferimento perchè, oltretutto esser promossi da attori diversi, in questo modo i conflitti hanno una caratterizzazione specifica. In questo modo, inoltre, si esce dall'ambiguità di riferimento che, a ben vedere, è contenuta nell'espressione conflitto sociale ove non si attribuiscono al processo dei confini e degli ambiti di espressione.

4. Ralf Dahrendorf : nuove tendenze del conflitto di classe. A distanza di oltre quarant'anni dalla pubblicazione di *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft* (1957) si può affermare che questo saggio, nonostante il suo impianto analitico sincretico, rappresenta una tappa importante del pensiero sociologico moderno e dunque merita in questo capitolo una trattazione ad una distanza più ravvicinata. Dahrendorf sembra voler perseguire un duplice obiettivo. Il primo fine dichiarato è quello di una critica costruttiva di Marx, il secondo è quello di sostituire o, forse meglio, di integrare la prospettiva dello struttural-funzionalismo con una teoria della coercizione adeguata alle caratteristiche strutturali della società del nostro tempo ed ad un conseguente rilancio di una rinnovata teoria del conflitto. La rivisitazione di Marx fornisce gli elementi di sostegno per una teoria del conflitto che svela, tra l'altro, anche le debolezze ed i limiti euristici della teoria di Talcott Parsons. A questo proposito è sufficiente ricordare il legame diretto che Dahrendorf stabilisce tra conflitto e mutamento sociale e l'idea che il conflitto concerne sempre e soprattutto due posizioni di interesse contrapposte: due classi sociali fondamentali. Si tratta, ovviamente di un'idea di derivazione marxiana, che viene però riformulata in un quadro sociale e politico che non è più quello del capitalismo europeo dell'Ottocento. Marx ci ha lasciato una teoria conflittuale del cambiamento sociale di indubbia utilità sul piano storico ove però la teoria delle classi e del conflitto di classe rappresenta il legame problematico tra l'analisi sociologica e la speculazione filosofica. Dahrendorf si preoccupa di individuare gli elementi filosofici, ovvero sociologicamente spuri, nell'ambito della sociologia di Marx intendendo per tali quelle proposizioni che non possono essere ricondotte a verifica empirica come quelle che annunciano, profeticamente, l'avvento di una società senza classi e dunque a-conflittuale.

La via ad una critica sociologica di Marx non nega tuttavia che Marx abbia felicemente intuito il ruolo che "vasti ed anonimi raggruppamenti di individui" hanno nei grandi cambiamenti sociali. Così come ha il merito di aver intuito che i conflitti sociali attraverso i quali si attuano tali mutamenti non sono casuali ma generati dalla struttura stessa della società. Ancora: Marx avrebbe ragione quando sostiene che in ogni situazione storica di cambiamento un conflitto sarebbe dominante; ossia lo schema delle due classi in conflitto, una delle quali lotta per conservare lo *status quo* e l'altra per cambiarlo sarebbe da mantenere. La riduzione dicotomizzante sembra a Dahrendorf endemica allo stesso concetto di conflitto come prova la *pars construens* del suo contributo. Ma lo sforzo prioritario è quello di avanzare una serie di rifiuti di Marx. Dahrendorf svela l'ambiguità di certi teoremi marxiani quali: che vi sia correlazione delle classi con la proprietà privata in senso legale e che le classi e la lotta di classe siano proprie di ogni società e di ogni epoca. Anche la tesi marxiana che ogni mutamento strutturale debba essere di carattere rivoluzionario può essere resa sospetta osservando che essa discende, aprioristicamente, dall'adozione del metodo dialettico. Marx avrebbe avuto il torto di aver elevato il conflitto di classe, dal rango che gli compete di importante fattore di mutamento, al rango del tutto immeritato di unico fattore di cambiamento strutturale. Innanzitutto, il mutamento endogeno non è che un tipo di cambiamento sociale; il cambiamento sociale può avvenire anche per fattori esogeni, ad esempio tramite il contatto culturale. Inoltre il conflitto sociale non è che una delle cause di cambiamento endogeno; ma ve ne sono altre, ad esempio l'innovazione tecnologica. Infine il conflitto di classe non è che uno dei tipi di conflitto sociale; ve ne sono altri per esempio tra bianchi e negri negli Stati Uniti o tra cattolici e protestanti in Olanda, conflitti che possono sovrapporsi o no tra di loro e che comunque possono provocare cambiamento strutturale. Un punto chiave della rivisitazione di Dahrendorf riguarda il forte dubbio che il concetto marxiano di classe possa applicarsi al tipo di società post-capitalistica. Si assiste ad un processo di differenziazione della classe capitalistica dovuto alla scissione fra proprietà e controllo dei mezzi di produzione cui si accompagna un parallelo processo di minor compattezza della classe operaia. Al suo posto si trova una pluralità di gruppi operai (specializzati, semispecializzati e non specializzati) con gli operai molto specializzati che godono di un reddito e di uno status (inclusa la stabilità del posto di lavoro) che sono molto vicini a quelli degli impiegati. Non c'è qui lo spazio adeguato, poi, per valutare a pieno le conseguenze che l'ingantimento degli strati sociali intermedi ha avuto sulla configurazione degli interessi di classe e delle correlative forme di conflitto nelle società postcapitalistiche di tutto l'Occidente. In generale comunque si può affermare che sembra convalidata empiricamente l'ipotesi che non esistono più le condizioni per alimentare una lotta frontale di due classi. Dahrendorf, sulla scia delle riflessioni di Lipset, Schelsky e Kingsley Davis ritiene, inoltre, che nessuna classe sociale può rimanere stabile più di una generazione. Da ciò il corollario: l'intensità dei conflitti di classe deve necessariamente attenuarsi proprio perchè prevarrà la tendenza secondo cui gli individui competeranno con gli altri in quanto individui e non nella loro qualità di soggetti appartenenti a dati gruppi. Ciò non significa che nella società post-capitalistica scompaiono i conflitti di gruppo nè tantomeno i conflitti di classe; significa che la composizione degli attori collettivi confligenti è mutata e significa che i gruppi confligenti in una società caratterizzata da mobilità intensa e diffusa adottano, in generale, delle forme di azione conflittuale assai meno violente di quelle verificate (oltretutto auspiccate) dall'analisi marxiana.

La teoria del conflitto di Dahrendorf trova comunque un altro punto di forza nel processo di istituzionalizzazione del conflitto di classe, processo peraltro già brillantemente individuato e descritto da Theodor Geiger in *La società di classe nel crogiuolo* (1948). L'istituzionalizzazione del conflitto industriale ha reso impossibile la spietata lotta di classe prefigurata da Marx talchè "invece di un campo di battaglia si ha una specie di mercato dove forze relativamente autonome si combattono secondo determinate regole che dispongono che nessuno dei contendenti sia permanentemente il vincitore o il soccombente". La istituzionalizzazione del conflitto non sembra comunque corrispondere ad un valore nuovo ma essere piuttosto già implicita nei valori di fondo di ogni società industriale. La novità sta nel fatto che non ha plausibilità l'ipotesi secondo cui solo il conflitto acuto e violento può generare mutamento strutturale. Al contrario, secondo Dahrendorf, "fenomeni del tipo dell'istituzionalizzazione del conflitto di classe dimostrano che una classe oppressa può benissimo essere in grado di provocare mutamenti strutturali attraverso discussioni o negoziati". Naturalmente il processo di istituzionalizzazione ha un suo spazio e la sua grande chance di invero storico politico perchè si è affermata una concezione pluralista della società post-capitalistica.

Come è noto Dahrendorf sostituisce come criterio di formazione delle classi il possesso o la mancanza di possesso dell'effettiva proprietà privata con l'esercizio, o la mancanza di esercizio, di autorità, weberianamente intesa. "Le classi sono dei gruppi sociali contrapposti, il cui elemento distintivo (o *differentia* specifica) può esser individuato

nella partecipazione all'esercizio dell'autorità (o nell'esclusione da esso) in ogni associazione regolata da norme imperative".

La società post-capitalistica viene ad essere caratterizzata e costituita da molti gruppi in conflitto tra di loro in base ad interessi concreti e diversi che derivano dalle forme storiche che il principio generale di autorità assume nella diverse associazioni. Ma di ciò si è già detto nel capitolo dedicato all'autorità; qui conviene ricordare solo gli effetti che questa concezione della struttura sociale inducono sulla dinamica conflittuale generale.

In breve: le classi si costituiscono esclusivamente in base alla partecipazione o meno all'esercizio di autorità; quindi le classi economiche non rappresentano se non una manifestazione particolare del fenomeno delle classi. La partecipazione al controllo dei mezzi di produzione, come caso particolare di autorità, servirà solo a spiegare i conflitti che sorgono nell'industria. In linea generale la dicotomia delle posizioni di autorità è valida solo nell'ambito di specifiche associazioni; ciò si traduce in una sorta di distribuzione differenziata della titolarità di autorità nel senso che un individuo può partecipare all'autorità in una data associazione ed esserne completamente privo in un'altra e normalmente avviene proprio così. Difficilmente una classificazione degli individui in base all'autorità totale nella società darebbe luogo a nette dicotomie. E difficilmente, quindi, la società è nettamente divisa in due: solo la lotta tra dominanti e dominati, impegnati in conflitti isolati entro singole associazioni è inevitabile. Le posizioni occupate con o senza autorità determinano interessi contrastanti o al mantenimento oppure alla modificazione di uno *status quo*. Tuttavia non tutti i gruppi di interesse sono gruppi di conflitto. La differenza particolare dei gruppi di conflitto dagli altri gruppi consiste "nelle caratteristiche formali degli interessi (latenti o manifesti) su cui sono basati, che sono interessi inerenti alla legittimità delle relazioni di dominio e di soggezione". Quindi non possono essere considerati gruppi di conflitto associazioni come il club degli scacchi ma solo quelle come il partito o il sindacato. Ma quali sono le condizioni empiriche della formazione del gruppo di conflitto? Le condizioni principali sono di natura tecnica, politica e sociale ma la formazione di gruppi di interesse reclama anche una riflessione sulle condizioni psicologiche nel senso che è importante un'identificazione con le aspettative del gruppo. Alcune condizioni, poi, possono impedire la formazione di gruppi di conflitto: principalmente l'esistenza di uno Stato totalitario e l'instabilità dell'assetto sociale dopo grossi rivolgimenti: mancano in questo caso i capi e le ideologie ma anche altre condizioni fondamentali.

Dahrendorf dopo aver stabilito che le classi sono per definizione gruppi di conflitto si chiede quali siano le conseguenze sociali di tale conflitto. Dahrendorf premette che è nettamente favorevole a quella concezione della società che vede nel conflitto una caratteristica essenziale della struttura e della dinamica sociale; e non solo in considerazione delle conseguenze positive per l'ordine stesso ma anche dei mutamenti che porta. Per illustrare questi due tipi di conseguenze, Dahrendorf ricorre all'analisi di Lewis Coser, la cui rilevanza è tale da reclamare l'apertura di una parentesi nella esposizione della tesi dahrendorfiana.

5. Lewis Coser: genesi e forme del conflitto. Coser è una figura significativa della sociologia americana moderna che ha il merito di avere prudentemente corretto le tendenze integrazioniste troppo rigide dominanti nel suo paese. Il brillante libro di Coser è teso ad una rivalutazione del conflitto e delle sue influenze positive sugli sviluppi della società ed è stato scritto in polemica con Parsons e con le correnti conservatrici in voga negli anni del primo dopoguerra. E' comunque il caso di notare che anche Coser si muove all'interno di una visione integrazionista della società che lo conduce ad analizzare una delle dimensioni del conflitto, quella che ha come effetto la preservazione del gruppo, l'esaltazione del suo potenziale integrativo e della sua coesione interna. Non a caso l'interlocutore privilegiato da Coser, l'autore con il quale egli dialoga continuamente, stabilendo una sorta di continuità con le sue tesi, è George Simmel.

La prospettiva conflittualista ha trovato nel lavoro di Coser uno sviluppo particolarmente significativo. A differenza di Dahrendorf, Coser si interessa principalmente delle condizioni di formazione del conflitto al di fuori dei contesti istituzionali, esaminando allo stesso tempo anche le possibili conseguenze che il conflitto può produrre nel mutamento dell'ordine sociale. Rispetto all'impostazione funzionalista di Parsons, dalla quale come si è accennato, Coser si distacca, l'analisi del sociologo statunitense non si concentra sulle dimensioni funzionali del conflitto o sulle dinamiche attraverso le quali un ordinamento sociale può metabolizzare il conflitto tramite la ricostituzione di processi di integrazione, considerando piuttosto l'integrazione sociale come una delle possibili conseguenze del conflitto e non l'obiettivo primario di esso.

Nella sua opera più importante sul conflitto, *The Functions of Social Conflict* (1956), Coser distingue ' sulla scia di Simmel - tra due forme generali di conflitto: il conflitto esterno e il conflitto interno ai gruppi e agli ordinamenti sociali. Il conflitto esterno è il tipo di relazione sociale che si stabilisce tra due distinti gruppi od ordinamenti sociali: la conseguenza più significativa prodotta dall'instaurarsi della relazione di conflitto è costituita dal rafforzamento dell'identità collettiva. Gli individui implicati nel conflitto rinsaldano i legami con i rispettivi gruppi di appartenenza. Il conflitto esterno segna e conferma i confini del gruppo e produce anche una maggiore 'vicinanza' sociale tra i membri che si traduce, naturalmente, in un incremento dell'integrazione sociale. In altri termini Coser sottolinea come la dinamica conflittuale possa svolgere un ruolo primario non tanto, o non solo, nello sviluppo di momenti di crisi nei rapporti sociali, ma anche nel dar vita a nuovi gruppi o a nuove forme di ordinamento sociale proprio in ragione della capacità di rafforzamento dell'identità che i conflitti esterni dimostrano.

I processi di integrazione e rafforzamento dell'identità che Coser individua nella logica dei conflitti esterni assumono una configurazione particolare, ma non meno importante, nella fenomenologia dei conflitti interni ai gruppi e agli ordinamenti sociali. In relazione allo sviluppo dei conflitti interni Coser evidenzia tre aspetti importanti. In primo luogo lo sviluppo di conflitti interni a gruppi o a ordinamenti sociali (ceti, classi, istituzioni, società) costituisce una modalità di scarico delle tensioni generate dalle forme di dissenso e di devianza. I conflitti interni se per un verso esprimono il manifestarsi di attriti e tensioni, per l'altro verso consentono la riaffermazione - con il superamento del conflitto - di valori integrativi e identitari intorno ai quali il gruppo si riconosce. In altri termini anche il conflitto interno, come quello esterno, offre elementi di integrazione e di stabilità all'ordinamento sociale, e di conferma dell'identità dei membri. In secondo luogo nel conflitto interno una funzione integrativa è svolta anche dalle forme di regolazione dei conflitti stessi. In questo senso il conflitto può essere funzionale alla coesione del gruppo proprio attraverso la conferma degli strumenti ed apparati di istituzionalizzazione del conflitto. Una riprova di questa chiave di lettura, se vogliamo attualizzare il discorso, può essere individuata nella guerra che per un decennio ha devastato i paesi della ex Jugoslavia: la negazione, per otto lustri, delle differenze etnico-culturali che, invece, per secoli avevano strutturato le relazioni sociali delle società balcaniche ha favorito ' con la fine del regime titoista - lo sviluppo della forma del conflitto etnico, proprio in quanto modalità di espressione della differenza priva di una propria regolazione e istituzionalizzazione. In terzo luogo la pervadenza del conflitto interno non è necessariamente indice di disgregazione

della società poichè, specialmente nella società moderna, può svolgere anche in questo caso funzioni di integrazione. Coser ha infatti scritto che la stabilità dell'ordine di una società differenziata, e dunque anche flessibile come quella moderna, "può essere vista in parte come un prodotto dell'incidenza continua dei vari conflitti che la attraversano" (Coser 1956, tr.it 1974, 86). Ciò accade perchè nella società moderna gli individui appartengono normalmente a più associazioni e gruppi sociali, talchè è virtualmente impossibile che il conflitto li coinvolga in ogni aspetto della loro identità ed appartenenza. La multiappartenenza si coniuga con l'esistenza di conflitti limitati su aspetti e interessi specifici, lasciando liberi gli individui di trovare punti di accordo e di convergenza su altri interessi ed ambiti della vita collettiva. In altri termini la società verrebbe a delinearsi come un reticolo di linee di conflitto ciascuna delle quali, però, orientata in modo da non convergere verso le altre. La conseguenza di questa pervasività dei conflitti consisterebbe dunque in una maggiore stabilità e flessibilità delle relazioni sociali, anche perchè il grado di coinvolgimento degli individui in questo tipo di conflitti è sicuramente minore di quello dei membri di società meno differenziate, nelle quali l'identità non è articolata secondo linee di multiappartenenza. L'influenza di questa prospettiva analitica sul modello sociologico di conflitto disegnato da Dahrendorf per la società post-industriale non sembra reclamare ulteriori commenti.

Coser viene citato da Dahrendorf, in particolare, per avere sostenuto: a) che "nei limiti in cui il conflitto costituisce la risoluzione di una tensione tra due antagonisti, esso svolge delle funzioni stabilizzatrici e diviene una componente integratrice della relazione"; b) che la istituzionalizzazione del conflitto salvaguarda le società aperte da sviluppi conflittuali che porrebbero "in pericolo il consenso fondamentale"; ed, infine, c) che "la interdipendenza dei gruppi antagonisti e l'incrociarsi all'interno di tali società dei conflitti, hanno l'effetto di cucire insieme il sistema sociale, mediante la vicendevole eliminazione dei conflitti e servono a prevenire una disgregazione lungo un'unica linea fondamentale di divisione sociale". Coser ha messo in luce, fra l'altro, anche l'altro tipo di conseguenze: "Il conflitto previene la calcificazione del sistema sociale, costituendo un impulso per il rinnovamento e per la creatività". Il conflitto è l'elemento onnipresente della vita sociale, anzi secondo Dahrendorf, che sconfinava qui nel terreno parateorico, è dal conflitto che derivano creatività, innovazione, mutamento evolutivo sia al livello individuale sia al livello collettivo.

6. Dahrendorf e le dimensioni empiriche del conflitto. L'analisi del conflitto si articola poi attorno alle dimensioni dell'intensità e della violenza che permettono di studiarlo empiricamente. "La categoria dell'intensità si riferisce al dispendio di energie e al grado di partecipazione delle parti in conflitto. Si può affermare che un particolare conflitto è molto intenso quando il costo della vittoria e della sconfitta è alto per entrambe le parti interessate".

L'intensità dipende allora dall'importanza annessa al conflitto e può variare lungo una scala continua, da un minimo ad un massimo. La violenza del conflitto, si collega, invece, non alle sue cause ma alle sue manifestazioni. Il problema è riferito alle 'armi', agli strumenti, ai mezzi adottati dai gruppi. Anche la violenza può variare lungo una scala continua dalla discussione all'uso della forza. Ma la riflessione teorica di Dahrendorf si approfondisce in più direzioni. Un primo fattore esaminato si riferisce al rapporto tra i vari conflitti esistenti in una società. Il modello-Dahrendorf considera, come si è detto, primariamente le associazioni coordinate da norme imperative: in ogni associazione vi saranno due classi in conflitto e quindi, in relazione al numero delle associazioni esistenti in una data società avremo altrettanti conflitti, almeno è così in teoria. In pratica, conflitti diversi si possono sovrapporre ed è probabile che i fronti del conflitto -potenzialmente innumerevoli- si riducano ad un insieme definito di conflitti dominanti. Per misurare il fenomeno si potrebbe costruire una scala a due dimensioni ricorrendo ai due elementi del pluralismo e della sovrapposizione. Il concetto è illustrato con riferimento a tre associazioni: Stato, industria e Chiesa. I gruppi dominanti e quelli subordinati di ciascuna di queste associazioni si possono presentare come aggregati fondamentalmente separati. Ma spesso può avvenire il contrario: chi è soggetto in un'associazione può esserlo anche nell'altra e tra i dominanti esiste una qualche forma di rapporto non indifferente per la dominazione stabilita. Il punto è stato vagliato attentamente da molte ricerche empiriche che Dahrendorf conosce assai bene e che utilizza anche nella costruzione della sua teoria, basti pensare allo studio di C. Wright Mills, *The Power Elite* (1956). In una congiuntura di questo tipo i conflitti attivi nelle diverse associazioni si sovrappongono: i soggetti antagonisti nell'associazione X si ritrovano in una identica relazione conflittuale nelle altre sedi associative Y, Z, W... Nelle diverse associazioni si rileva un'identità di personale di gruppi di conflitto: la dicotomizzazione esistente in seno al ristretto ambito associativo si riflette all'esterno. Se invece si verifica la dissociazione la contrapposizione frontale su una scala ampia interassociativa non ha spazio perchè ogni componente della classe subordinata di un'associazione trova una qualche gratificazione in un'altra associazione.

Anche il discorso sulla mobilità sociale manifesta delle implicazioni rilevanti per l'analisi empirica del conflitto: si può configurare come caso limite di mobilità sociale quello della società senza classi. Da una situazione di rigidità, tipo quella delle caste ad una situazione di quasi-assenza di classi sussiste tutta una serie continua di tipi di classi sociali, caratterizzate da diverse gradazioni di mobilità sociale da generazione a generazione ed all'interno della stessa generazione. Questa scala può servire per misurare l'intensità del conflitto. Deve esistere "una relazione inversamente proporzionale tra il grado di apertura delle classi e l'intensità del conflitto di classe. Più alta è la mobilità verso l'alto e verso il basso in una data società, meno estesi e radicali è probabile che siano i conflitti di classe poichè con l'aumento della mobilità, alla solidarietà di gruppo si sostituisce sempre più la competitività tra gli individui e le energie investite dagli individui nei conflitti di classe sono sempre minori".

Dahrendorf esamina, poi, le condizioni che trasformano il conflitto di classe in un fattore determinante di mutamento sia al livello normativo-ideologico sia al livello fattuale-istituzionale. Il conflitto di classe ha formalmente come obiettivo la distribuzione dell'autorità; ma è evidente che all'autorità non si mira come valore in sè, bensì come tramite di realizzazione di interessi definiti. L'avvicendamento del personale in posizione di dominio deve essere considerato, principalmente, "come l'aspetto strumentale di un processo che rappresenta sostanzialmente un mutamento strutturale. In questo senso gli avvicendamenti di personale non costituiscono in sè stessi dei mutamenti strutturali ma sono semplicemente una condizione perchè nuovi interessi divengano valori o realtà". Si tenta poi di sviluppare anche sul piano empirico la relazione tra le dimensioni (radicalità -rapidità) del mutamento e le dimensioni (intensità -violenza) del conflitto. La rapidità del mutamento varia in modo direttamente proporzionale alla violenza del conflitto. Ciò comporta che l'esistenza dei meccanismi regolatori del conflitto dovrebbe portare ad un mutamento molto graduale, detto altrimenti alla stabilità della classe dirigente. Il conflitto incontrollato dovrebbe portare, invece, alla sostituzione totale del personale più importante e, in questo senso, ad un mutamento repentino.

Dahrendorf, in coerenza con la sua impostazione che privilegia come campo della fenomenologia conflittuale le istituzioni, tenta l'applicazione della sua teoria dapprima al conflitto industriale e poi al conflitto politico nel quadro di riferimento costantemente privilegiato nella società post-capitalistica ma non è possibile né conveniente seguirlo in questo excursus anche perché gli anni successivi hanno visto cicli differenziati di conflitto che hanno in buona parte confermato le sue prospettive analitiche ma, in parte, le hanno anche confutate. Sembra solo opportuno sottolineare che la sua visione limpidamente liberale della società lo porta ad affermare che libertà e totalitarismo dipendono dall'atteggiamento verso il problema del conflitto. L'aspirazione all'eliminazione del conflitto caratterizza l'ordinamento delle società totalitarie; all'opposto le società libere adottano una premessa, sociologicamente verificata, secondo la quale il conflitto sociale è ineliminabile. Anzi, una società libera è una società che "riconosce l'apporto positivo e la funzione creativa della diversità, della differenziazione e del conflitto".

Infine, va ricordato che Dahrendorf è tornato più volte a riflettere sul conflitto, basti ricordare il saggio 'Il conflitto oltre la classe: nuove prospettive sulla teoria del conflitto sociale e politico' (1967) e il libro *Il conflitto sociale nella modernità* (1988). Egli si era reso conto che alcune esperienze storiche cruciali non potevano essere adeguatamente interpretate alla luce della sua prima formulazione della teoria del conflitto di classe. Questa constatazione lo porta ad affermare che "oggi il conflitto di classe non è altro che un caso più particolare di un fenomeno ancor più generale e questo significa che è necessario un nuovo punto di partenza nella teoria sociologica del conflitto politico e del mutamento sociale". Il nostro tempo di europei del terzo millennio sembra essere caratterizzato dal disinteresse per la politica e dalla competizione interindividuale come tramite di autopromozione sociale; competizione individuale ed azione collettiva sono reciprocamente convertibili ed omogenea espressione della stessa forza sociale: la competizione (*contest*). Dahrendorf esplicita le implicazioni dello sviluppo del suo pensiero indicando un rapporto da contenente a contenuto fra competizione individuale e conflitto di classe: "il conflitto di classe è quella forma di competizione che si rende necessaria nel caso in cui numerosissimi individui non possono realizzare i propri interessi con lo sforzo individuale". D'altro canto se si considera che le strutture di autorità riducono le chance individuali di realizzazione personale degli interessi si può affermare che "l'azione solidale è probabilmente destinata a rimanere uno dei veicoli della competizione perfino in una società aperta". Lo spazio del conflitto di classe, dunque, c'è ancora e non è di poco respiro. Il conflitto di classe determina il tasso e forse la direzione del mutamento sociale; "la trasformazione del conflitto di classe in competizione individuale starebbe ad indicare che il mutamento sociale si è fermato, che le istituzioni della società moderna (contrariamente alle apparenze dello sviluppo tecnologico) non sono più dinamiche e che noi viviamo in una società stagnante". Questa preoccupazione lo porta a chiedersi se non sia il caso di riconsiderare gli ordinamenti costituzionali delle nostre società per mantenerle aperte e dinamiche anche quando gli antagonismi che le animano non assumono più solo la forma del conflitto di classe. La stessa problematica lo spingerà negli anni più vicini a concentrare la sua riflessione sui temi intrecciati della libertà e della eguaglianza, o meglio della cittadinanza, in un quadro societario sempre più vasto dove si confrontano i processi del localismo e della globalizzazione ma soprattutto la formazione di aggregati sovranazionali come l'Unione Europea.

7. Randall Collins: conflitto e mutamento istituzionale. La prospettiva conflittualista sviluppata da Collins si inserisce nell'alveo della tradizione weberiana, riprendendone in chiave di interpretazione applicativa gran parte delle categorie di base. Nell'analisi di Collins il carattere specifico del conflitto viene ricondotto alla lotta per il controllo di risorse e beni scarsi, segnatamente a tre grandi classi di risorse: ricchezza, prestigio e potere. Collins sottolinea che la lotta per il controllo di queste risorse si svolge sempre secondo una dinamica che segue la logica del gioco a somma zero. In altri termini, la distribuzione di ricchezza, prestigio e potere in un ordinamento sociale è sempre ineguale, consentendo di discriminare tra coloro che dispongono e coloro che non dispongono di questi beni. Il conflitto trae origine, secondo Collins, da questa differenziazione stratificata degli individui e dei gruppi, tuttavia, una condizione costante della fenomenologia del conflitto è la possibilità, sempre presente, di un ricorso alla coercizione, in generale, ed alla violenza, in particolare.

Nello sviluppo della logica del conflitto gli attori sociali investono, com'è evidente, vari tipi di risorse. Secondo l'analisi di Collins possiamo individuare almeno tre tipi generali di risorse impegnate nel conflitto: a) le risorse materiali e tecniche, cioè i mezzi attraverso i quali si ottiene un aumento delle potenzialità di coercizione, dalle armi agli strumenti giuridici del diritto di proprietà, fino alla disponibilità di competenze specifiche; b) le risorse di status, che possiamo genericamente definire come le capacità di influenza diffusa, in senso culturale e simbolico, come accade per le élites intellettuali che presiedono all'elaborazione di una visione del mondo socialmente condivisa; c) i network sociali costituiti dalle relazioni che si intrattengono con altre persone, e che in questo caso costituiscono una risorsa di possibilità di influenza diretta o indiretta.

Queste diverse condizioni di sviluppo del conflitto unitamente alla varietà delle risorse che possono essere impiegate nel conflitto dagli attori sociali definiscono una struttura multidimensionale della diseguaglianza che illumina, a sua volta, il carattere multifattoriale della genesi del conflitto. Collins, in ciò seguendo rigorosamente l'impostazione weberiana, mette in luce che, in una società complessa, caratterizzata da un'elevata pluralità di ruoli, le condizioni del conflitto si distribuiranno nello spazio sociale in maniera non polarizzata, delineando così le condizioni di una dispersione delle linee del conflitto. In tal modo il conflitto rivela la sua duplice natura per un verso di fenomeno sociale prodotto dalla lotta per il perseguimento di interessi di attori sociali prevalentemente collettivi ai danni di altri attori sociali, per l'altro verso di dinamica permanente nella vita collettiva in quanto costitutiva della logica del mutamento sociale, ed in quanto tale ineliminabile dalla vita degli ordinamenti sociali.

Collins ha indirizzato il proprio interesse di ricerca prevalentemente nell'analisi del conflitto come conseguenza e come fattore del mutamento sociale nella società statunitense del secondo dopoguerra. Un aspetto di portata generale sul quale Collins si sofferma, e che concerne il mutamento sociale di tutte le società occidentali, è quello rappresentato dalla grande crescita del livello di istruzione nei decenni che hanno seguito la fine della seconda guerra mondiale. L'incremento del tasso di istruzione viene normalmente spiegato come una logica conseguenza dello sviluppo tecnico-industriale e burocratico che ha reso necessaria la formazione di una competenza diffusa per l'adeguato funzionamento dei settori di sviluppo economico e dei servizi. Collins ha sottolineato i caratteri di 'chiusura sociale' cioè di esclusione operata dai detentori di titoli di istruzione ai danni di coloro che non ne detengono - che la crescita dell'istruzione ha portato con sé. Infatti, tra le pieghe della pur evidente necessità di nuove competenze è possibile rilevare, che l'élite istruita utilizza il titolo di istruzione e, più in generale, uno stile di vita e un tratto collegati alla formazione culturale come criterio di occupazione in posizioni privilegiate sul mercato del lavoro e nella vita

sociale. Collins ha osservato ,come spesso viene fatto anche da un buon padre di famiglia, che in molti casi "l'istruzione non è associata alla produttività dei dipendenti, e i lavori sono appresi principalmente attraverso la pratica" (Collins 1979, 48) piuttosto che a scuola. In realtà il dato che conta in termini sociali ed in termini politici è che l'istruzione delimita i confini di un nuovo ceto costituito dallo strato professionale-direttivo delle classi medio-alte, l'accesso al quale viene regolato più attraverso i criteri dell'omogeneità culturale che attraverso la reale disposizione di competenze. Si tratta di una dinamica che ha caratterizzato la fase dello sviluppo della società di massa anche nelle società europee, principalmente nei tre decenni che hanno seguito la fine della seconda guerra mondiale. Le trasformazioni occorse nelle società occidentali a partire dagli anni Ottanta hanno non eliminato, ma piuttosto ridefinito i tratti di questo uso conflittualista dell'istruzione.

La chiave di lettura impiegata da Collins nell'analisi dei conflitti lo ha condotto anche ad interessarsi della fenomenologia del conflitto nelle grandi organizzazioni e nelle istituzioni, evidenziando in particolare i processi di regolazione dei conflitti attraverso la formazione di preferenze e motivazioni individuali, da un lato e dinamiche di legittimazione dell'autorità, dall'altro. Tra le diverse modalità di controllo dei conflitti nelle istituzioni Collins individua tre principi generali e cioè rispettivamente: la coercizione, le ricompense materiali e la legittimazione dei ruoli e delle norme. Ciascuno di questi criteri è caratteristico di distinte condizioni sociali, anche se in molti casi, soprattutto nelle società occidentali, è assai comune che questi tre criteri si trovino mescolati. L'interesse di Collins per le conseguenze di queste forme di controllo sociale lo spinge a sottolineare che la pratica della coercizione produce facilmente un atteggiamento alienato nei subalterni. Le ricompense materiali costituiscono un fattore di motivazione senza dubbio più efficace e meno alienante, tuttavia i conflitti che sorgono intorno a questo criterio, rappresentano 'specialmente nelle grandi organizzazioni lavorative' un elemento di ostacolo allo sviluppo delle attività, in quanto riducono le motivazioni individuali esclusivamente alla retribuzione materiale.

La terza dimensione individuata, quella relativa alla legittimazione dei ruoli e delle norme costituisce senza dubbio il punto di maggior interesse di Collins, anche in questo in linea con l'impostazione weberiana. Un'osservazione importante, sempre a questo proposito, concerne il rapporto tra identificazione nelle istituzioni/organizzazioni e legittimazione: Collins osserva che il principio democratico dell'estensione dell'autorità ad un più ampio numero di ruoli non solo può produrre una maggiore responsabilizzazione o partecipazione attiva degli individui agli interessi generali dell'organizzazione, ma favorisce anche l'identificazione dei detentori di ruoli con gli obiettivi propri dell'istituzione/organizzazione; in tal modo i membri tenderanno a riconoscere con maggiore facilità l'autorità dei superiori, riducendo le condizioni del conflitto. Nella lotta per il controllo di porzioni sempre maggiori di ricchezza, prestigio e potere, anche nelle organizzazioni la segmentazione del potere se per un verso riduce l'autoritarismo tipico delle strutture centralizzate per l'altro verso può condurre alla proliferazione di strati intermedi di autorità che, come accade spesso nelle organizzazioni burocratiche, sono orientati soprattutto alla massimizzazione del controllo della propria sfera di potere, cercando di "trasformare le situazioni in cui [il detentore di un ruolo intermedio] riceve ordini in altrettanti ordini che passa ad altri" (Collins 1975, trad. it. 1980, 73). L'effetto complessivo diviene allora quello di un irrigidimento interno alle organizzazioni che può anche agire come fattore di isolamento dell'organizzazione dall'ambiente sociale esterno.

In conclusione, il lavoro di Collins sul conflitto ha per lo meno il merito di mostrare l'efficacia interpretativa delle classiche categorie weberiane, adattandole alla fase di sviluppo delle società occidentali nell'età della Guerra Fredda. Un aspetto originale del suo contributo alla sociologia conflittualista è infine quello di aver sottolineato, nel quadro dell'analisi istituzionale e organizzativa della fenomenologia del conflitto, l'importanza delle motivazioni individuali e anche di carattere simbolico e identificativo a fronte degli scopi funzionali e strumentali tipici dell'analisi funzionalista della sociologia americana degli anni Cinquanta-Sessanta.

8. Conflitto e comunicazione nella sociologia di Niklas Luhmann.¹ Anche in un contesto teorico altamente differenziato e frastagliato com'è quello della sociologia contemporanea, la prospettiva attraverso la quale la teoria sociologica elaborata da Niklas Luhmann descrive i processi di costituzione e di trasformazione delle dinamiche sociali rappresenta sicuramente un caso peculiare. Tra i motivi per i quali la teoria sistemica di Luhmann può essere considerata un contributo innovativo di rilievo vi è la sua particolare collocazione rispetto alla tradizionale articolazione delle teorie sociologiche sulla base della dicotomia integrazionismo/conflittualismo. Come si è visto *supra*, la contrapposizione tra teorie che interpretavano le dinamiche sociali come dinamiche conflittuali e teorie, invece, costitutivamente orientate a privilegiare la riflessione sugli aspetti legati all'ordine e ai processi integrativi, ha rappresentato uno dei fuochi del dibattito sociologico internazionale sviluppatosi a cavallo dei decenni Sessanta e Settanta. In questo contesto sono andati delineandosi, a partire dagli anni Sessanta, sia la polarizzazione tra sociologia di derivazione marxiana e funzionalismo parsoniano, come pure la ripresa dell'interesse per la sociologia weberiana, nella quale potevano essere individuati temi e argomenti utili tanto per una lettura costruttivamente critica della sociologia marxista, quanto per una migliore comprensione della teoria sistemica parsoniana. Da questo punto di vista, il pensiero di Luhmann si caratterizza come un superamento non solo della alternativa Parsons/Marx, ma anche della 'terza via' rappresentata dalla sociologia weberiana. Uno dei concetti portanti dell'impianto teorico luhmanniano, il concetto di sistema, viene impiegato in una accezione che può ben essere detta post-parsoniana in quanto, diversamente da Parsons, Luhmann non pone in primo piano la struttura come elemento statico e sincronico, ma attribuisce un ruolo centrale al carattere processuale e diacronico della funzione. Allo stesso tempo la teoria funzional-strutturalista può ben essere definita post-marxiana in quanto interpreta la dinamica conflittuale presente nella società non come struttura permanente sfociante in un esito predeterminato, ma come dinamica probabilistica, prodotta dall'aggregazione nella realtà sociale di condizioni contingenti e nel loro insieme improbabili. Infine, la teoria dei sistemi formulata da Luhmann denota un carattere post-weberiano principalmente perché esamina i sistemi sociali secondo una prospettiva desoggettivata, alla quale è completamente estraneo il concetto di attore sociale inteso come centro intenzionale e motivazionale dell'agire sociale.

Ciò che consente al sociologo tedesco di compiere un passo così innovativo nella produzione della teoria è reso possibile dall'impiego di modelli di pensiero derivati dalle scienze cibernetiche. Con la teoria luhmanniana l'influenza della rivoluzione informatica sulla sociologia non si limita allo sviluppo di nuove tecniche di elaborazione e di trattamento dei dati, o all'apertura di nuovi ambiti di ricerca relativi allo studio dell'impatto dell'informatizzazione nei diversi settori della vita sociale. Luhmann assume dalla cibernetica un modello metaforico con il quale pensare le dinamiche sociali in modo diverso dai modelli della macchina e dell'organismo caratteristici della teoria sociologica classica. Questa diversa ascendenza rende i concetti e i termini della sociologia luhmanniana particolarmente

complessi e di non immediata comprensione; per questa ragione è forse utile introdurre brevemente alcuni dei più significativi ai quali sarà poi necessario fare riferimento per una appropriata discussione delle dinamiche del conflitto.

Luhmann sviluppa la sua teoria della società a partire dal carattere autopoietico dei sistemi. Il concetto di autopoiesi è stato introdotto originariamente nelle scienze biologiche con il tentativo di dare una definizione dell'organizzazione degli organismi viventi. In senso generale, per autopoiesi si intende la capacità di produrre e riprodurre da parte del sistema stesso - e non di processi esterni - gli elementi che lo costituiscono. Dal punto di vista biologico ogni cellula è intesa come il prodotto di un reticolo di operazioni interne al sistema di cui essa è un elemento; in questo senso le operazioni che conducono alla produzione di nuovi elementi di un sistema dipendono da precedenti operazioni del medesimo sistema e costituiscono il presupposto per operazioni successive. Il sistema si connota quindi come "operativamente chiuso", ovvero autopoietico. Nella teoria sistemica della società il concetto di autopoiesi è, comunque, impiegato in modo originale. Luhmann individua due livelli di costituzione di sistemi autopoietici, ciascuno dei quali è caratterizzato da specifiche operazioni: i sistemi sociali e i sistemi psichici. Le operazioni di un sistema sociale sono sempre comunicazioni, mentre quelle dei sistemi psichici - che nella teoria luhmanniana sostituiscono il concetto di individuo - sono i pensieri. Ciascuno di questi due sistemi riproduce in una connessione ricorsiva le proprie operazioni: è questa connessione che costituisce l'unità del sistema, che ignora completamente le connessioni che avvengono nell'altro sistema. Un sistema sociale può presentare al proprio interno ulteriori sistemi autopoietici, differenziando ciascuno di essi attraverso uno specifico modo di comunicazione; la formazione di questi sottosistemi sociali è il risultato di un processo di differenziazione funzionale. Nella società moderna, ad esempio, il sistema della scienza comprende soltanto comunicazioni orientate al codice verità /falsità, le quali sono il prodotto e il presupposto di altre comunicazioni orientate allo stesso codice. Al di fuori di questo sistema e di questo codice, in nessun altro sistema sociale è possibile realizzare una comunicazione scientifica. Il carattere autopoietico dei sistemi deve essere distinto dall'autoreferenza del sistema. Mentre quest'ultima si limita alla capacità di costituire e modificare autonomamente le strutture, con l'autopoiesi il sistema opera autonomamente anche nella costituzione dei propri elementi e processi, generando al suo interno tutto ciò che compare e che costituisce il sistema.

Il carattere autopoietico dei sistemi comporta una significativa trasformazione anche del rapporto tra sistema e ambiente. Le operazioni del sistema si riferiscono solo ad altre operazioni del medesimo sistema e solo indirettamente all'ambiente. In altri termini, le comunicazioni si riferiscono sempre e solo ad altre comunicazioni e rendono possibili solo nuove comunicazioni, non si riferiscono mai direttamente alla realtà esterna. La realtà esterna, che nel linguaggio luhmanniano è definita 'mondo', è in sé inaccessibile e viene trattata solo in quanto vi è comunicazione su di essa, e dunque soltanto nelle forme proprie del sistema. Anche gli interessi e le motivazioni degli individui che partecipano alla comunicazione non intervengono direttamente nella comunicazione, ma - come vedremo a proposito del conflitto - compaiono soltanto come tema di comunicazione. Il rapporto tra sistema e ambiente è sostanzialmente ignorato dalle operazioni del sistema, ma diventa significativo come distinzione operata da un punto di vista esterno al sistema, cioè da un osservatore che mette in relazione i processi interni con un ambito esterno. Dalla sua prospettiva, l'osservatore definisce il sistema esclusivamente nella sua relazione con l'ambiente, cioè tracciando un confine che distingue tra un sistema e il suo ambiente. La costituzione di un confine non comporta un isolamento del sistema; tra questo e l'ambiente vi sono sempre forme di interdipendenza. Ogni sistema necessita di una serie di condizioni ambientali: per un sistema sociale, ad esempio, sono necessari dei sistemi psichici - che sono 'ambiente' per il sistema sociale - oltre a condizioni fisiche che rendano possibile lo svolgersi della comunicazione. Un medesimo evento può appartenere nello stesso tempo al sistema e al suo ambiente: può essere comunicazione per il sistema sociale e pensiero per il sistema psichico, in questo caso sarà soltanto il punto di vista dell'osservatore (sociologico o psicologico) a definire quale dei due è ambiente e quale sistema. Questo ci mostra un aspetto importante che distingue nettamente la teoria luhmanniana dalla tradizione struttural-funzionalista parsonsiana: il punto di partenza non è né la definizione del sistema, né la definizione dell'ambiente, ma, precisamente, la loro differenza, per la quale entrambe le parti sono imprescindibili e, allo stesso tempo, non sono definibili una volta per tutte come ambiente o come sistema. L'ambiente deriva la propria unità solo in relazione al sistema. L'ambiente non è delimitato da confini che possono essere oltrepassati, ma solo da orizzonti che si espandono con la crescita della complessità del sistema e per questo non vengono mai oltrepassati. L'ambiente è costituito in modo residuale dalle operazioni di un sistema; rientra in esso, cioè, tutto ciò che non appartiene al sistema, in particolare, la capacità di agire e di riflettere su se stesso, propria dei sistemi, è estranea all'ambiente. Il rapporto che si delinea tra sistema e ambiente è caratterizzato dalle continue selezioni che il sistema deve operare nella sua differenziazione dall'ambiente: quest'ultimo presenta una quantità sempre maggiore di possibilità rispetto a quante il sistema è in grado di attualizzare. Può, infine, verificarsi un processo di differenziazione sistemica che dà origine ad ulteriori differenze del tipo sistema/ambiente: "Il sistema complessivo acquisisce la funzione di 'ambiente interno' rispetto ai sotto-sistemi, funzione che assume in modo specifico per ognuno dei sotto-sistemi interessati. La differenza sistema-ambiente viene quindi replicata, il sistema complessivo moltiplica se stesso quale pluralità di differenze interne tra sistema e ambiente" (Luhmann 1990, 88).

L'autopoiesi dei sistemi non è data una volta per tutte, ma è caratterizzata dalla temporalità. Le comunicazioni, come anche i pensieri, non sono stati che durano, ma sono eventi che hanno la consistenza temporale di un punto. L'autopoiesi è quindi costretta a riprodurre continuamente gli elementi che, appena attualizzati, scompaiono. La precarietà temporale delle connessioni che il sistema stabilisce introduce una dimensione ulteriore nello sviluppo della complessità del sistema: la varietà di stati che il sistema può raggiungere non dipende allora solo dalle relazioni tra gli elementi che lo costituiscono, ma anche dalla diversa configurazione di questi stati nella successione temporale. Le relazioni tra gli elementi possono infatti cambiare di momento in momento, consentendo al sistema - nel momento successivo - di sviluppare nuovi collegamenti tra gli elementi, sulla base delle condizioni ambientali che si presentano. In altre parole, ciascuna persona può iniziare una comunicazione o esserne il destinatario, ma non appena la comunicazione è avvenuta è anche già scomparsa, e con essa si è sciolta anche la connessione tra un evento del sistema psichico e un evento del sistema sociale. Nel momento successivo si può iniziare una nuova comunicazione oppure ci si può ritirare. La coincidenza tra operazioni del sistema sociale (comunicazione) e operazioni del sistema psichico (pensiero) è ridotta ad un evento che si caratterizza per due diverse selettività, legate ai due diversi sistemi. La selezione operata dai sistemi è naturalmente connotata in modo contingente. Il concetto di contingenza indica la posizione di un dato rispetto alle possibili alternative, in altri termini indica che ciò che è realizzato, in quanto esistente non è impossibile, ma in quanto possibile anche diversamente non è necessario.

Secondo la contingenza, ciò che è può essere diversamente; questo significa la possibilità per un sistema di selezioni diverse dalle aspettative selezionate da un altro sistema. Nella vita sociale la contingenza si manifesta come doppia contingenza: vi è una relazione tra due sistemi, ognuno di essi determina le proprie operazioni in modo autoreferenziale, operando esclusivamente all'interno dei propri confini. Ogni sistema, come una sorta di *black box*, è totalmente estraneo all'altro in quanto i criteri selettivi che esso impiega per operare non possono essere osservati dall'altro sistema, il quale fa esperienza del primo sistema solo attraverso le selezioni che questo produce. Di fatto, ciascun sistema si pone in relazione con l'altro da una prospettiva di osservatore; da questo punto di vista la doppia contingenza costituisce un problema basilare per l'ordine sociale: pone infatti il problema del coordinamento delle selezioni, imprevedibili e comunque contingenti, di un Ego e di un Alter. Dalla doppia contingenza emerge un ordine condizionato dalla complessità dei sistemi che lo rendono possibile: questo ordine nasce dalle reciproche osservazioni e dalle informazioni che esse creano. Si costituisce così un sistema sociale che si riproduce autopoieticamente, coordinando le selezioni contingenti di Ego e di Alter.

Un caso particolare di doppia contingenza è quello che si verifica quando nei sistemi sociali viene comunicato il rifiuto di una comunicazione precedente. In questo caso, che Luhmann chiama 'contraddizione', per il sistema sociale si pone il problema di reagire alla situazione di insicurezza che la contraddizione comporta: ci si trova infatti di fronte da un lato ad un'offerta comunicativa e dall'altro ad una comunicazione del rifiuto, ovvero in una situazione contraddittoria, che non può essere trattata in riferimento alle strutture di aspettative del sistema sociale. In altri termini, quando Ego comunica ad Alter le sue aspettative, la situazione è aperta alla possibilità che Alter possa rifiutare le aspettative di Ego; inoltre, il carattere di doppia contingenza peculiare alle relazioni sociali fa sì che di fronte alla negazione e al rifiuto di Alter sia sempre possibile che Ego rifiuti il rifiuto delle sue aspettative. Tuttavia, non si possono mantenere contemporaneamente direzioni di aspettative che sono in contraddizione, pena il rischio della dissoluzione delle strutture di aspettative stesse e dunque della relazione sociale. Le possibilità per i sistemi di continuare ad operare e di consentire nuovamente capacità di collegamento possono essere assicurate solo dalla contraddizione stessa, in base alla quale si costituisce un sistema sociale di tipo particolare: il conflitto. "Parleremo di conflitti - scrive Luhmann - ogni volta che una comunicazione viene contraddetta o, si potrebbe anche formulare, ogni volta che una contraddizione viene comunicata. (...) Perché ci sia conflitto, devono dunque verificarsi due comunicazioni che si contraddicono a vicenda. (...) Il conflitto si prende carico, per un certo periodo, dell'autopoesi, cioè della prosecuzione della comunicazione" (Luhmann 1990, 596). Poiché il conflitto viene inteso da Luhmann come uno dei possibili eventi della comunicazione, si deve abbandonare innanzitutto l'idea in base alla quale i conflitti segnano un fallimento della comunicazione. Innanzitutto bisogna considerare che se il conflitto è comunicazione di un rifiuto, è evidente che in quanto comunicazione non implica di per sé la fine della relazione, ma configura una particolare forma della relazione sociale. La comunicazione di un rifiuto comporta in ogni caso la conferma di un codice comunicativo comune. Nella teoria funzional-strutturalista non si parla di conflitti come di fenomeni che interrompono l'integrazione; al contrario, la comunicazione è intesa come un processo autopoietico dei sistemi sociali che prosegue superando tutti gli episodi che la caratterizzano, indipendentemente dal loro carattere cooperativo o antagonistico. Di conseguenza, i conflitti sono intesi da Luhmann come un particolare sistema sociale che permette di proseguire la comunicazione sfruttando la possibilità del ricorso al "no". I conflitti non arrivano ad assumere lo status di sottosistemi; tuttavia, in quanto realizzazione in negativo della doppia contingenza si caratterizzano per una doppia negazione che si sviluppa quando Ego considera ciò che nuoce ad Alter come un beneficio per sé, proprio perché ritiene che Alter reputi ciò che nuoce ad Ego come un suo beneficio. Lo stesso si può dire per le selezioni operate da Alter. In quanto versione in negativo della doppia contingenza, i conflitti sono sistemi sociali altamente integrati che si caratterizzano per una particolare "forma parassitaria": mostrano infatti, la tendenza a subordinare ogni azione al punto di vista della contrapposizione. Quindi, la contrapposizione può essere intesa come fattore di integrazione particolarmente efficace, dal momento che possono essere subordinate alla dinamica della doppia contingenza negativa azioni dal contenuto anche estremamente eterogeneo.

9. Niklas Luhmann: conflitto e complessità ² Una conseguenza importante di questa prospettiva è il capovolgimento di un' impostazione che caratterizza buona parte del pensiero sociologico classico sul conflitto: il conflitto non è una manifestazione di una condizione di perdita di efficacia da parte delle forme dell'integrazione, al contrario: "il problema del conflitto è l'integrazione troppo forte dei sistemi parziali, i quali devono mobilitare sempre più risorse per il disaccordo e devono sottrarle ad altre disponibilità" (Luhmann-De Giorgi 1992, 253). Nella teoria classica l'incremento del numero e dell'intensità dei conflitti è posto direttamente in relazione con lo sviluppo della società moderna intesa come società eterogenea che si sostituisce ad una società omogenea. In questa prospettiva l'incremento della complessità viene durkheimianamente posto in relazione con la necessità di un principio normativo che garantisca l'equilibrio tra complessità e integrazione. Radicalmente diversa è la conclusione cui giunge Luhmann: l'alta conflittualità presente nelle società complesse non è da porre in relazione con tendenze disgregative, bensì con l'eccesso di integrazione tra i sistemi parziali che rende difficile l'isolamento o comunque il controllo dei conflitti che esplodono all'interno di ciascun sistema. Il conflitto mostra, allora, anche un versante distruttivo principalmente nel rapporto che stabilisce con il sistema all'interno del quale ha origine. Ogni elemento dell'attività di quel sistema tende ad essere inglobato nella dinamica conflittuale, fino ad arrivare alla situazione-limite in cui tutte le risorse e tutta l'attenzione sono assorbite dal conflitto; in questo senso Luhmann parla di "forma parassitaria del conflitto". Si pone, così, il problema del controllo sociale dei conflitti, in merito al quale nelle società complesse gli strumenti si riducono - secondo Luhmann - al diritto e alle regole della "buona condotta".

I conflitti costituiscono un caso esemplare per l'analisi delle difficoltà dovute ad un livello eccessivamente elevato di interdipendenze sistemiche. Quando i sistemi sono altamente interdipendenti riducono ogni interesse verso il proprio ambiente perché il loro impiego di materiali e informazioni nell'operare selezioni è precondizionato dalle relazioni di interdipendenza; inoltre, per poter garantire al livello strutturale la totale interconnessione, in modo che ogni avvenimento possa riguardare tutti gli altri, i sistemi devono consentire un'elevata elasticità ad eventi o azioni che si verificano al loro interno. Questo significa che i sistemi dei conflitti mostrano due importanti caratteristiche: sul piano della struttura tendono ad una drastica riduzione dei sistemi coinvolti a due avversari o, almeno, a due schieramenti; sul piano dell'azione si osserva un'apertura nei confronti di gran parte delle possibilità che consentano di nuocere all'avversario o di imporre decisioni, senza contrastare eccessivamente gli interessi dei singoli.

Delineato il profilo del fenomeno del conflitto, la teoria sistemica non si occupa della "soluzione" dei conflitti, ma soprattutto delle possibilità di condizionarli. L'avvio di conflitti è infatti legato alle probabilità che il conflitto si

riproduca; è chiaro che non si apre un conflitto - ovvero non si dirà un 'no' ad una comunicazione - se si prevede di non riuscire a sostenerne le conseguenze. In questo senso, allora, la vera chiave di volta divengono le condizioni che consentono la riproduzione dei conflitti e il loro consolidamento come sistema. A questo proposito Luhmann parla della possibilità di costituire un 'sistema immunitario' attraverso il quale il sistema della società tenta di isolare o comunque di depotenziare i conflitti. Se intende riprodurre il proprio sistema immunitario, una società deve poter offrire un numero sufficiente di occasioni conflittuali non ancora sfruttate. Considerando i conflitti come sistemi Luhmann indica due diverse forme di condizionamento, rispettivamente derivate da una reinterpretazione in chiave sistemica delle indicazioni di Weber e di Simmel: la limitazione dei mezzi e l'incremento dell'insicurezza. Un caso classico della prima forma di condizionamento è il divieto di ricorrere alla violenza fisica. Dal punto di vista sistemico tale divieto non solo evita il verificarsi di danni irreparabili, come la morte di uno dei confligenti, ma soprattutto espleta la funzione di rendere più complessi e raffinati i sistemi di conflitto, con l'effetto di favorirne la perpetuazione. E' evidente che quando è consentito l'uso della violenza fisica - come nelle relazioni sociali illegali - i conflitti vengono aperti solo sotto forti pressioni e tendono ad essere di breve durata. Quando, invece, tali possibilità vengono repressi si ha un corrispondente incremento della libertà di passare a comportamenti conflittuali. Il condizionamento dei conflitti agisce anche nella scelta dell'avversario. Tale selezione è in una stretta relazione con le strutture di stratificazione e di organizzazione dei sistemi sociali nei quali si aprono conflitti. Il condizionamento delle possibilità del conflitto è reso possibile soprattutto dalla gerarchia, che in questo senso sostituisce la violenza fisica: " solo chi sta in alto osa rifiutare, è libero di dire di no, perchè il suo 'no' non è seguito da un conflitto" (Luhmann 1990, 604).

L'altra forma di condizionamento, l'incremento dell'insicurezza, agisce nel senso di favorire una dis-integrazione del conflitto introducendo un terzo nella relazione diadica, il quale inizialmente è imparziale, ma in seguito può decidere di favorire uno dei due confligenti. Il passaggio dalla diade alla triade comporta la formazione di nuove possibilità di carattere non conflittuale che spingono alla ricerca del consenso del *tertium datur*, la presenza del quale può perfino favorire un depotenziamento del conflitto tale da rendere accettabile per uno dei confligenti il cedere o ritirarsi dal conflitto senza che questa chance venga percepita come un atto di resa nei confronti dell'altro. Entrambi questi condizionamenti agiscono nel senso di abbassare la soglia dei conflitti, ma anche - una volta che il conflitto è comunque aperto - permettono la coesistenza di un alto numero di contraddizioni all'interno del sistema della società, le quali, in accordo con la crescente complessità della società, devono poter essere comunicabili tra i diversi sistemi senza che questi ne vengano danneggiati o distrutti.

Nella gran parte dei casi, il rifiuto della comunicazione costituisce un avvenimento irrilevante per la totalità del sistema: i conflitti sono sistemi spesso minimi che sorgono e si dissolvono restando al livello dell'interazione, senza produrre effetti o conseguenze di vasta portata anche se si tratta di eventi biograficamente rilevanti (come il rifiuto di una relazione amorosa o l'infruttuosa ricerca di un lavoro). Anche la grande parte di conflitti rimane ad un livello tale da non acquisire significatività per il sistema sociale, questo comporta la produzione di una ridondanza di negazioni che consente la possibilità di selezionare conflitti che acquistano rilevanza per il sistema della società nel suo complesso. E' il sistema immunitario che produce una selezione dei conflitti socialmente significativi: la teoria deve allora individuare i criteri tramite i quali si svolge la selezione di ciò che assume importanza per il sistema della società. Luhmann osserva che le forme della selezione dei conflitti variano con il variare della struttura sociale e delle forme della stratificazione. In linea di massima si può dire che il diritto è da moltissimo tempo lo strumento principale per selezionare i conflitti che è opportuno rischiare, consentendo, in particolare, il rafforzamento di posizioni di vantaggio di tipo economico e politico. Nelle società stratificate sia chi detiene proprietà che *those in authority* sono in una posizione che consente loro di rifiutare le imposizioni e di scegliere il conflitto. Non solo, chi detiene il potere conflittuale gode di un valore aggiuntivo in termini di proprietà e di potere, perchè il credito di cui dispone e il potere deterrente connessi alla sua posizione gli permettono di ottenere più di quanto il possesso di proprietà o la disponibilità di sanzioni negative gli consentirebbero direttamente. E' da notare che l'elemento caratteristico di questo modello è la scarsa differenziazione tra i diversi sistemi sociali dell'economia, della politica, del diritto, del linguaggio e della morale; assai diverso è il profilo dei meccanismi di controllo dei conflitti nella società funzionalmente differenziata. In questa l'individuo viene tutelato individualmente nel suo potere conflittuale. Carattere specifico di questa situazione è la separazione, almeno parziale, delle modalità di regolazione delle disposizioni individuali al conflitto dalla struttura della società. Nella regolazione operata dal diritto ciò che appare 'naturale' viene sostituito con l'idea di libertà e con la semantica ad essa connessa. In quanto sistema immunitario della società, il diritto può essere inteso come anticipazione di possibili conflitti. Dalla quantità delle aspettative che si formano quotidianamente, la prospettiva del conflitto seleziona quelle si possono rivelare come maggiormente efficaci, assumendo come criterio normativo la distinzione tra ciò che è lecito e ciò che non lo è. Diventa possibile, così, prevedere l'esperienza di conflitti in modo tale da ridurre il loro verificarsi a livello dell'interazione. Nella società moderna, lo sviluppo dei diritti come garanzie di soluzione preventiva di conflitti lunghi dal ridurli, ne comporta invece un enorme ampliamento delle possibilità, dal momento che la richiesta del riconoscimento di diritti diviene essa stessa una delle maggiori cause di conflitto. In quanto sistema immunitario il diritto non serve ad evitare i conflitti, cerca soltanto di evitare l'attuarsi violento dei conflitti, fornendo ad ogni conflitto forme di comunicazione appropriate. E' così che il conflitto può divenire un evento della riproduzione della società.

Luhmann osserva che nei sistemi ipercomplessi lo sviluppo di ulteriore complessità procede in modo parzialmente svincolato dall'esistenza di strutture fisse di aspettative, pertanto vi è un incremento di selezioni devianti e/o innovative rispetto alle società stratificate. Lo sviluppo della complessità agisce infatti sui sistemi sociali soprattutto in tre direzioni: a) allentamento dei legami interni tra sistemi interpenetranti, cioè riduzione dell'intensità dei legami tra sistemi psichici e sistemi sociali; ne deriva la necessità di una b) specificazione dei contributi per i quali si fa appello all'interpenetrazione. Queste due trasformazioni, combinandosi, producono una c) progressiva cumulazione di effetti, inizialmente prodotti in modo casuale, ma successivamente tendenti a rafforzarsi. L'allentamento dei legami di interpenetrazione non significa naturalmente che gli uomini diventino indipendenti dalle condizioni sociali della loro vita; accade piuttosto il contrario: "la conduzione della loro vita, tuttavia, risulta meno vincolata da tipizzazioni che impegnano interiormente. I legami che vengono stretti possono essere scelti più o meno autonomamente e questa loro origine non viene dimenticata" (Luhmann 1990, 608). Si viene a costituire così un individuo che, essendo più partecipe del proprio adattamento sociale, tende sia ad impegnarsi in modo più consapevole, ma allo stesso tempo è più facilmente sottoposto a stress ed è più pronto ad isolarsi. La transizione dal predominio degli status ascritti a quello degli status acquisiti nel momento in cui comporta l'incremento della complessità sistemica, produce

circostanze favorevoli ad una più accentuata specificazione dei singoli contributi introdotti da ciascun individuo nella comunicazione. Tuttavia, i legami di tipo naturale sono connessi a dei bisogni, come la necessità di identificazione, che non possono essere unicamente sostituiti da necessità prescelte e specifiche, ma richiedono dei sostituti capaci di coinvolgere gli individui in modo più pervadente: è in questa linea di sviluppo che acquista rilievo la cumolazione degli effetti. Si tratta di cambiamenti repentini di umore, di mutamenti nella sfera delle mentalità collettive che possono produrre azioni e movimenti sociali. Carattere saliente di queste manifestazioni è la loro erraticità e temporaneità, che sembrano stare in tensione con la sensazione di necessità e di verità che accompagna i fenomeni connessi alla cumolazione degli effetti, come i movimenti sociali. La temporaneità di tali fenomeni, quando confrontata con la durata della vita di ciascun individuo, appare paradossalmente evanescente rispetto alla sua capacità di conferire identificazione e certezze. Ormai, "gli individui vivono più a lungo di quanto duri ciò che, di volta in volta, li convince", ma continuano ad identificarsi, sebbene appaia inevitabile constatare che ad un certo punto il consenso su certi temi si disperde e non stimola più azioni e movimenti. Questa dinamica mostra il carattere intrinsecamente 'sociale' dei movimenti sociali, cioè il fatto che non è il tema a generare il movimento, ma è il movimento che, costituitosi come prodotto temporaneo della cumolazione degli effetti costruisce socialmente la sua *issue*. I movimenti di protesta non possono essere compresi né come sistemi di organizzazioni, né come sistemi di interazioni. Non organizzano decisioni, ma vincoli, *commitments* da un lato, infatti, "cercano di portare nel sistema proprio ciò che una organizzazione deve presupporre e il più delle volte deve pagare: motivazione all'adesione come membri dell'organizzazione. (...) Se si volessero intendere i movimenti di protesta come organizzazioni si troverebbero solo caratteri deficitari: eterarchici, non gerarchici, policentrici, a forma di rete e, in particolare, privi di controllo sul processo della loro stessa trasformazione" (Luhmann-De Giorgi 1992, 336); dall'altro lato è evidente che i movimenti di protesta non possono essere semplicemente interpretati come sistemi di interazione, perché l'interazione è solo lo strumento con il quale testimoniare il vincolo.

La selezione di un obiettivo è parte integrante dell'autopoiesi del movimento, il movimento acquista una direzione definita ed un orientamento possibile, selezionando allo stesso tempo quali operazioni sistemiche possono connettersi e quali invece devono essere respinte, così da delineare una "linea di azione". Un momento importante dell'autocostituzione dei movimenti sociali è la descrizione che danno di sé e in base alla quale acquistano unità gli eventi passati consolidando l'identità prodotta dal sistema. Luhmann sottolinea che nella selezione dell'obiettivo i movimenti osservano la società moderna in base alle sue conseguenze. Il movimento operaio assumeva come tema le conseguenze dell'industrializzazione ed elaborò una descrizione della società che corrispondeva alla sua protesta e concorreva persino a spiegarla. L'incremento della complessità ci impedisce di mantenere oggi questa semplificazione, né in quanto monopolio della protesta, né tanto meno, come descrizione della società. In generale si può dire che la società, in quanto funzionalmente differenziata, è per i movimenti di protesta il tema di sfondo nel quale selezionare tutti i temi. Non a caso, la condizione minima perché il movimento si avvii è che la società non abbia, fino a quel momento, osservato il tema: "solo l'autopoiesi del movimento sociale costruisce il tema, trova la relativa pre-istoria al fine di non dover apparire come ciò che ha inventato il problema e produce così una controversia che per l'altra parte, nella routine quotidiana, inizialmente non è affatto una controversia" (Luhmann-De Giorgi 1992, 338). Attraverso la produzione di un fenomeno tipicamente moderno quale è quello dei movimenti sociali, la società funzionalmente differenziata dà forma ad un sistema autopoietico peculiare con il quale osservare se stessa dal proprio interno e contro se stessa; in tal modo essa reagisce alla propria opacità e alla elevata dipendenza di tutti i processi dalla decisione su cosa definire giusto per l'intera società, in mancanza di un'autorità che possa determinarlo e di una struttura sociale che la sostenga.

In questa linea uno dei contributi più significativi della teoria luhmanniana all'analisi sociologica del conflitto sembra consistere proprio nell'intendere la conflittualità come possibilità della comunicazione; da questa scelta consegue una fondazione della conflittualità "nella stessa definizione dell'identità di Ego e di Alter". L'aver assunto la dimensione simbolico-comunicativa nella definizione di Ego e di Alter permette infatti di sottoporre all'analisi della teoria tanto gli aspetti simbolici dei conflitti intorno a beni materiali, quali quelli economici, politici, di lavoro e così via, quanto quel tipo di conflitto sociale la cui crescente rilevanza nella società contemporanea sembra proprio confermare la capacità esplicita della teoria luhmanniana: il conflitto per l'affermazione dell'identità. Abbiamo visto come Luhmann ponga al centro dei processi di autocostituzione dei movimenti sociali il bisogno di identificazione e il conseguimento di un legame che offra senso di appartenenza e come entrambi questi aspetti siano a loro volta la conseguenza dell'incremento della complessità in società già altamente differenziate. La trasformazione dei caratteri del conflitto è dunque da porre in relazione con le progressive differenziazioni connesse all'incremento della complessità sociale: la significatività sociale dei conflitti si fa simbolica perché la differenziazione allontana progressivamente la società dalla forma dell'interazione, generando in modo autopoietico i problemi socialmente significativi di cui poi doversi occupare. Ciò significa che il conflitto riveste un posto di particolare importanza in quanto costituisce una dimensione intrinseca al sistema stesso e alla sua gestione funzionale. Come i sistemi biologici hanno il loro apparato immunitario, così il sistema sociale ha il proprio nelle forme del condizionamento dei conflitti. In questo senso l'aprirsi di un conflitto rappresenta per il sistema sociale una sorta di 'preavviso', di affermazione di possibilità di negazione che distruggono per un istante "la pretesa globale del sistema di essere complessità già ridotta ed ordinata" (Luhmann 1990, 578) e che comportano il loro condizionamento. La società funzionalmente differenziata riesce, quindi, a trasformare i 'no' alle sue comunicazioni in un mezzo per la propria riproduzione autopoietica; ciò consente il controllo e il superamento di un numero di conflitti molto più elevato di quanto non potesse accadere in società stratificate o segmentarie. Ora, se è vero che il conflitto debba essere inteso come un evento necessario ai processi riproduttivi della società, perché un sistema senza conflitto è entropico, non si può però pensare di fare a meno dei 'sì' alla società.

10. I nuovi conflitti sociali. Alain Touraine, alla pari di Dahrendorf e di altri autori del nostro tempo, è guidato da una concezione del lavoro sociologico che è incline alla previsione. Ciò nel senso che è un dato necessario del lavoro scientifico, pur sempre alla luce di una metodologia rigorosa, lo sforzo di individuare le tendenze di mutamento che prefigurano la società verso la quale stiamo andando. Come è noto, Touraine ha fatto uso del termine società post-industriale e nel cercare di disegnarne i contorni ha denunciato come limite dell'analisi sociologica quello di non sapersi liberare dalle categorie che ha elaborato per orientarsi nell'ambito della società industriale. D'altro canto è anche evidente che non sono pochi gli elementi strutturali, tuttora attivi, propri di quel tipo storico di società che si proiettano nel presente condizionandone lo sviluppo e legittimando il basso grado di obsolescenza dell'apparato

categoriale in voga nelle scienze sociali. A parte ciò sembra utile isolare, come fa Touraine, una dimensione sociale specifica, un campo particolare come quello del conflitto sociale, che è stato alla base della società industriale; ciò può rappresentare un espediente utile per verificare in maniera adeguata continuità e discontinuità tra i due tipi storici di società ma pure per rinnovare, in concreto e su una questione-chiave, l'armamentario concettuale del sociologo.

Touraine ha sviluppato sul conflitto sociale delle linee analitiche che procedono sulla base di quattro ipotesi di lavoro di carattere molto generale (Touraine 1975). Prima ipotesi: nella società post-industriale i conflitti sono generalizzati; seconda ipotesi: di fronte ad un apparato di potere sempre più integrato, l'opposizione viene sostenuta da attori collettivi radicati quasi esclusivamente nel contesto urbano; terza ipotesi: i conflitti sociali tendono a confondersi con i comportamenti devianti; quarta ipotesi: i conflitti strutturali si separano dai conflitti legati al mutamento. La società senza classi e senza conflitti non viene più proposta da nessuna ideologia e da nessun partito politico. Sacralità e tradizione scompaiono e si indeboliscono le istituzioni che garantivano la riproduzione sociale. I conflitti penetrano progressivamente in un'area vastissima quella della vita privata; famiglia, educazione, relazioni sessuali vengono coinvolti in una dimensione critica e conflittuale dai movimenti legati alla condizione femminile. Le aspettative reciproche di comportamento vengono messe in forse in maniera irreparabile: si ha una perdita di autorità nell'ambito domestico e nella scuola, si parla di guerra tra i sessi e si parla di conflitto generazionale. Le gerarchie sociali che organizzavano un dato ordine sociale scricchiolano pericolosamente. Una società post-industriale è una società che mobilita in maniera sempre più generalizzata la sua popolazione; lo sviluppo dei mass-media indebolisce il ruolo di istituzioni intermediarie come i partiti. Il potere si confronta direttamente con i movimenti di rivendicazione che si organizzano a partire dai problemi concreti e senza farsi condizionare dalla collettività politica. L'urbanizzazione progressiva rappresenta uno degli elementi strutturali della società post-industriale. Si assiste così ad un trasferimento del luogo dei conflitti dalla fabbrica alla città. Lo spazio va definito, tuttavia, in maniera concreta come luogo di una collettività. La società post-industriale elimina la centralità del movimento operaio organizzato anche perché i problemi del lavoro pur essendo di grande rilievo hanno perso autentica centralità politica. Perde significato la differenza tra produttivo ed improduttivo così come la distinzione tra istanze economica, politica, ideologica un tempo fondamentali. I due avversari principali capitalisti e operai non sono più al centro della scena dello scontro. La nuova immagine dei conflitti sociali "è quella di un apparato centrale, impersonale ed integratore, che tiene sotto il suo controllo, al di là di una semplice classe di servizio, una vera e propria maggioranza silenziosa: ai margini di questa vengono proiettate delle minoranze escluse, rinchiuso o semplicemente sottoprivilegiate, quando non siano del tutto negate".

Non ha senso, secondo Touraine che esplicita così al massimo grado la sua natura di teorico conflittualista, la posizione di chi prevede il riassorbimento dei conflitti strutturali in una proliferazione di tensioni e di negoziati pratici orientati unicamente alla gestione del mutamento. La società post-industriale è una società che ha il problema del potere e della dominazione sociale, è una società che non ha rimosso i conflitti di classe ma anzi li ha generalizzati attorno a nuovi soggetti sociali liberati dalla secolarizzazione e dalla crescita dell'economia. "La società post-industriale non ha altra natura che di essere il prodotto dei suoi conflitti interni; ciò che è in gioco è il controllo della capacità d'azione della società su se stessa".

Con specifico riferimento all'Europa contemporanea e dunque ad un contesto societario dove la società post-industriale ha uno spazio consistente, Touraine si preoccupa di definire l'espressione movimento sociale riservandola "ai comportamenti collettivi che mettono in causa, attraverso un conflitto sociale, l'utilizzazione da parte di una società delle principali risorse e dei modelli culturali di cui essa dispone: cioè, allo stesso tempo, i suoi modelli di conoscenza, le sue principali forme di investimento e di produzione ed i suoi modelli etici, i suoi principi morali" (Touraine 1992, 136-7). Tramite questa definizione che ci parla dei movimenti sociali nei termini di comportamenti collettivi di livello più elevato viene riproposta l'idea che, almeno virtualmente, esista un conflitto centrale come primo motore di una data società. La lotta di classe viene surrogata al livello dell'organizzazione del lavoro da movimenti di rivendicazione che tentano specialmente di migliorare il livello salariale. Anche Touraine legge la storia politica recente dei paesi occidentali industrialmente avanzati in chiave di istituzionalizzazione dei conflitti industriali. Ogni società -Stato si è attrezzata con una sua forma di istituzionalizzazione dalla socialdemocrazia dei paesi nordici, alla via della *industrial democracy* battuta dall'Inghilterra, al Welfare State proposto in Italia ed in Francia. Ma non ha più senso parlare solo degli operai, le collettività studentesche, con i loro problemi di inserimento in una società che si complessifica e che prolunga all'estremo il loro status di incertezza, occupano uno spazio nuovo ed autonomo. In questo modo i movimenti collettivi hanno calibrato la loro capacità di rottura ed hanno funzionato come canali di partecipazione diffusa e di impulso quasi sempre riformista.

Il punto chiave dell'analisi delle nuove forme di conflitto sociale pertiene prima all'obiettivo della lotta ma pure all'attore che la sostiene. Non si tratta più di sviluppare un conflitto per l'economia ma piuttosto per la gestione. "Nelle società economicamente più avanzate la lotta investe un più ampio sistema di organizzazione sociale, l'accumulazione del potere da parte degli apparati e la manipolazione crescente di tutti i settori dell'attività sociale. La rivendicazione, difensiva o offensiva che sia, attacca un modo di decisione e di gestione, investe il comportamento di attori sociali, più che delle leggi economiche" (Touraine 1974, 180-1). Il conflitto sociale assume una nuova forma anche nel senso che si trasferisce dalla fabbrica ad altre istituzioni che prendono una nuova centralità, come l'università. L'università è il luogo dove si forma una nuova lite rivendicativa perché la scienza è forse, oggi, la principale forza che alimenta lo sviluppo tecnologico ed è intrecciata sempre più, diversamente da quanto avveniva in passato, con il sistema economico e con il sistema politico. D'altro canto è chiaro che la massa studentesca non può identificarsi con una massa sottoprivilegiata e dunque viene a mancare una precondizione per la formazione di un 'movimento sociale completo'. "Una società in rapido mutamento tende piuttosto a valorizzare la giovinezza a spese dell'esperienza. I sottoprivilegiati della nostra società si situano sicuramente più sul versante degli anziani che su quello dei giovani". Nel 1968, ma non solo all'interno di quel ciclo di lotte, non poco mitizzato, si assiste - non a caso- al tentativo di una saldatura fra gli studenti e gli operai. Altrettanto emblematico, anche se non è stato studiato con la dovuta attenzione, il ruolo svolto dai giovani operai nella partecipazione al momento conflittuale, spesso in aperta opposizione non solo con i padroni ma anche con gli altri operai ligi alle direttive delle centrali sindacali e di partito.

Nel quadro di questa ridefinizione delle dinamiche conflittuali la gioventù si propone come neo-attore politico. La nostra società si definisce più per quello che può essere che per quello che è stata e per quello che è attualmente. I giovani possono essere identificati come titolari di privilegi ambivalenti soprattutto attraverso una comparazione con

gli anziani che la nuova società depotenzia in quanto titolari di un' autorità non sostenuta da un'adeguata competenza. I giovani sono promotori di rivendicazione e l'anima dei movimenti sociali anche perché hanno un nuovo modo di pensare, sono attratti dalle nuove forme di comunicazione e ne sono il veicolo più convinto. Naturalmente la condizione giovanile non è omogenea, al centro delle dinamiche conflittuali stanno soprattutto i giovani universitari, quelli che sono stati socializzati nelle grandi città e possono anche permettersi di aspettare una collocazione professionale congruente. Touraine comprende assai bene tuttavia che l'attore giovane è un promotore di rivendicazione temporaneo esposto alle suggestioni della congiuntura economica e politica, insofferente di ogni inquadramento organizzativo e dunque a sua volta elemento che condiziona non poco il successo del movimento. Tutto può accadere: dall'affermazione di una democrazia iperpartecipata, all'affermazione di una leadership carismatica labile, alla riduzione della rivolta sociale in violenza; alla fuga da ogni responsabilità. In questi ultimi lustri, non ci si deve sorprendere, l'apatia politica giovanile sembra pesante anche se periodicamente si assiste a delle eruzioni che indicano nella gioventù uno dei possibili principali attori di innovazione. Trent'anni di movimentismo hanno dimostrato che il campo dei conflitti si è esteso, si è differenziato ma si è anche frantumato. Il conflitto si è presentato con il volto di una radicalizzazione a cicli che ha giovato non poco anche al sistema di potere, il quale comunque ha saputo, non di rado, adattarsi alle domande di rivendicazione. Siamo in una fase prolungata di ridefinizione delle posizioni e dei ruoli: gioventù come ultima speranza? Non si tratta di affidarsi solo ed unicamente ai giovani; i fronti del conflitto sono aperti, mutevoli e molteplici e vanno letti comunque come un dato strutturale di apertura della società contemporanea.

"L'attore non è più definito in base al suo posto o alle sue funzioni in una comunità; lo definiscono invece le tensioni, i conflitti, le trasformazioni culturali e i rapporti sociali che gestisce; ma anche la rivolta che lo mobilita contro un dominio sempre più esteso e capace di presentarsi come razionale e naturale" (Touraine 1974, 200). Dunque, ancora una volta, l'identità sociale si costruisce attraverso l'opposizione; il conflitto ha una funzione importante per la costruzione di nuovi soggetti e per permettere alla società di sfuggire ai pericoli della pietrificazione dei valori sacrificati sui deboli altari dell'efficienza e del consumismo.

11. Globalizzazione, società multiculturale e conflitti etnici. Nell'ultimo quarto di secolo si è assistito ad una progressiva estensione dello sviluppo di conflitti di carattere etnico nelle diverse società occidentali, la fenomenologia del conflitto sociale acquista così un ulteriore tratto specifico. Le analisi e le spiegazioni teoriche avanzate in questo periodo dalla letteratura sociologica sono molteplici, a partire dalle critiche rivolte agli orientamenti assimilazionisti presenti nella sociologia statunitense degli anni Sessanta e Settanta. In questa direzione si collocano le posizioni di A. Cohen e di N. Glazer e D.P. Moynihan, che sostengono una 'deculturalizzazione' della concettualizzazione dei gruppi etnici nella loro ridefinizione come gruppi di interesse. Secondo Cohen è possibile interpretare l'identità etnica come identità politica che si struttura nell'interazione con gli altri gruppi etnici in funzione di influenza dei processi decisionali. In questo senso, scrive Cohen si può intendere il termine di etnicità come riferito "al grado di conformità da parte dei membri della collettività alle norme condivise nel corso dell'interazione sociale" (Cohen 1974, 136). Su questa linea si collocano anche Glazer e Moynihan i quali, rilevato il fallimento delle politiche assimilazioniste negli Stati Uniti, sostengono l'ipotesi che l'identità etnica costituisca un elemento di elaborazione di una identità politica in quanto sostanzialmente connessa all'appartenenza di classe. In una linea di lettura di ispirazione neo-marxista il conflitto etnico viene quindi spiegato come una peculiare configurazione della lotta per il controllo di risorse di potere o direttamente della lotta di classe. Secondo questa interpretazione, assai diffusa nel settore radicale delle scienze sociali americane, la dimensione culturale che caratterizza i conflitti etnici non farebbe altro che celare una logica di mobilitazione per quelli che sono ritenuti i *veri* conflitti, e cioè solo i conflitti di interesse.

Un limite importante di questa interpretazione consiste nella riduzione della dimensione simbolica ed identitaria connessa alla cultura a semplice simulacro dietro al quale si svolgerebbe la vera realtà conflittuale. Una posizione meno radicale è sostenuta da Daniel Bell che, nel ricostruire il processo di declino delle ideologie, indica nella tendenza alla ripresa delle identità etniche una chiara manifestazione dell'importanza dell'identità come fattore strutturante i comportamenti collettivi. La tesi di fondo di Bell è che nel procedere della razionalizzazione e della differenziazione sociale i ruoli si fanno sempre più astratti e impersonali e ciò produce un senso di smarrimento dell'identità, che trova nel recupero delle identità etniche un possibile punto di forza. Bisogna però considerare che i conflitti che si sviluppano tra i gruppi etnici possono - secondo Bell - strutturarsi prevalentemente intorno agli interessi delle parti in gioco, rivelandosi così un caso particolare di conflitti di interesse. Il contributo di Bell è significativo perché comunque contribuisce ad indicare un ruolo importante dell'identità etnica nella lotta politica. Tra la metà degli anni Settanta e la metà del decennio successivo una posizione che ha ripreso in misura significativa il tema del conflitto etnico come conflitto culturale è stata quella di Horowitz (Horowitz 1975 e 1985). Richiamandosi alla teorizzazione simmeliana dell'identità, Horowitz sostiene che è nel conflitto che si struttura l'identità. L'identità etnica viene qui intesa come costituita da due dimensioni strutturanti: da un lato i tratti ascrivibili, i tratti cioè che si acquisiscono con la nascita come il genere, ma anche la lingua, dall'altro lato i tratti volontari che permettono di considerare l'identità etnica come una scelta. Entrambi questi elementi contribuiscono a costruire l'identità etnica nei contesti caratterizzati da pluralismo culturale. Nelle condizioni di omogeneità culturale, infatti, l'identità etnica viene costruita principalmente attraverso i tratti ascrivibili, ma nelle condizioni proprie della società multiculturale e del conflitto etnico l'identità etnica diviene anche un esito di un processo di autopoizionamento. Il merito della teoria di Horowitz è di mettere al centro del dibattito la considerazione secondo la quale se l'identità si struttura nella relazione allora essa tenderà "espandersi in un contesto in espansione e a contrarsi in un contesto in contrazione" (Horowitz 1975, 137). Ciò significa che in un contesto multiculturale non si può più parlare esclusivamente di assimilazione, ma anche di differenziazione e di integrazione parziale in collettività più ampie. In questo senso Horowitz parla di processi di 'fusione' e di 'scissione' etnica. Nell'analisi dei processi di sviluppo del conflitto etnico Horowitz rileva che in determinate condizioni i gruppi etnici possono persino sacrificare il proprio interesse economico pur di conservare l'identità, in controtendenza con quanto sostenuto dalle teorie precedenti. Nel tentativo di individuare gli elementi costitutivi delle identità etniche, Horowitz indica soprattutto gli elementi di natura psicologica ed emotiva, come la paura della subordinazione, o della propria estinzione oppure il rapporto tra pregiudizio e autostima. Secondo Horowitz una condizione scatenante del conflitto etnico è la comparazione che i membri di uno o più gruppi etnici tendono a fare tra il proprio gruppo e gli altri sviluppando in questo confronto sentimenti di antipatia e di antagonismo che possono rinforzare il senso di identità in chiave nettamente conflittuale.

Lo sviluppo dei processi di globalizzazione ha ridefinito le modalità di marcatura dei confini e delle identità etiche e culturali, generando nuove condizioni di incontro e di conflitto. In questa prospettiva si colloca la teoria proposta da Roland Robertson sul rapporto tra identità etnica, conflitti e globalizzazione. Rifiutando le tesi secondo le quali l'identità etnica costituirebbe un elemento residuale a fronte dei processi globalizzanti, Robertson sostiene la posizione secondo la quale la globalizzazione sviluppa una serie di effetti di compressione collegando tra di loro in modi inediti gruppi etnici e società. In questa nuova ridefinizione delle relazioni la vicinanza e la lontananza non definiscono più la capacità maggiore o minore di esercitare influenza, cioè si può essere lontani fisicamente ed esercitare un'influenza maggiore di coloro che sono vicini, ma anche viceversa. Robertson concettualizza questa crescente interpenetrazione degli attori della globalizzazione nel termine di *glocalizzazione*. Da questo punto di vista la globalizzazione non produce la distruzione delle comunità locali, ma "implica la ricostruzione, in un certo senso la produzione, del senso dell' 'essere a casa', della comunità. In questo senso il locale non può essere visto (') come un contrappunto al globale. Infatti esso può essere visto (') come un aspetto della globalizzazione" (Robertson 1995, 30). In questa prospettiva la ricerca di un'identità etnica costituisce quindi uno dei possibili esiti dei processi di globalizzazione. Vittorio Cotesta ha osservato che "la ricerca dell'identità comporta la 'riscoperta', l'invenzione o la ricostruzione delle proprie tradizioni" (Cotesta 1997, 46). Anche l'irrigidimento delle identità etniche nel fondamentalismo costituisce un possibile sviluppo dei processi di globalizzazione, in quanto ne è allo stesso tempo il prodotto e la reazione.

La prospettiva di Robertson mette in luce un aspetto nuovo della fenomenologia dei conflitti etnici, evidenziando come da un lato i processi di sviluppo della tarda modernità non siano esenti dalla genesi di forme di identità in apparenza tradizionali e antimoderne, che appaiono caratterizzare anche le forme più radicali del conflitto etnico.

Dal punto di vista tipologico i processi di globalizzazione cui si è ora fatto riferimento agiscono sulla fenomenologia dei conflitti in vari modi, in particolare, però, la dimensione quantitativa sembra costituire un aspetto importante meritevole di una particolare riflessione. La letteratura sui conflitti può essere, infatti, classificata secondo una distribuzione tipologica che tenga conto della trasformazione dei conflitti in relazione con il variare del numero degli attori coinvolti. La complessità dei conflitti si trova in una stretta relazione con la diversa complessità organizzativa e sistemica generata dall'incremento del numero degli attori.

Bibliografia

- Arielli E.; Scotto G. *I conflitti. Introduzione a una teoria generale*, Mondadori, Milano, 1998.
- Boulding K.E., *Conflict and Defense. A General Theory*, Harper and Row, New York, 1962.
- Cavalli L., *Il mutamento sociale. Sette ricerche sulla civiltà occidentale*, Il Mulino, Bologna, 1970.
- Cavalli L., 'Ralf Dahrendorf e la teoria del conflitto di classe' in *il Mulino*, n.214, marzo-aprile 1971, 355-370.
- Cohen A. (ed.), *Urban Ethnicity*, Tavistock Publ., London, 1974
- Collins R., *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science*, Academic Press, New York, 1975.
- Collins R., *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*, Academic Press, New York, 1979.
- Collins R., *Three Sociological Traditions*, Oxford University Press, Oxford, 1985 (tr.it., *Tre tradizioni sociologiche*, Zanichelli, Bologna, 1987).
- Coser L.A., *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, Glencoe Ill., 1956 (tr.it. *Le funzioni del conflitto sociale*, Feltrinelli, Milano, 1967).
- Cotesta, V., *Sociologia dei conflitti etnici. Razzismo, immigrazione e società multiculturali*, Roma-Bari, Laterza, 1997.
- Dahrendorf R., 'Soziale Klassen und Klassenkonflikt' in *Der industriellen Gesellschaft*, Stuttgart, Enke, 1957; edizione ampliata ed aggiornata: *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press, Stanford Cal., 1959 (tr.it., *Classi e conflitto di classe nella società industriale*, Laterza, Bari, 1963).
- Dahrendorf R., *Pfade aus Utopia*, Piper, Munchen, 1967 (tr.it., *Uscire dall'utopia*, il Mulino, Bologna, 1971).
- Dahrendorf R., *The Modern Social Conflict. An Essay on the Politics of Liberty*, Weidenfield & Nicholson, New York, 1988 (tr.it., *Il conflitto sociale nella modernità*, Laterza, Bari, 1989).
- Freund J., 'Topique de la polémologie' in *Res Publica* xix, I, 1977, 43-70.
- Gallino L., 'Conflitto' in *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 1993, 151-6.
- Horowitz D.L., 'Ethnic Identity' in Glazer N. e Moynihan D.P. (eds.), *Ethnicity. Theory and Experience*, Cambridge, Harvard University Press, 1975
- Horowitz D.L., *Ethnic Group in Conflict*, Berkeley, University of California Press, 1985
- Lewin K., *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Groups Dynamics*, Harper and Row, New York, 1948.
- Luhmann N., *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1984. Trad. it. *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- Luhmann N.-De Giorgi R., *Teoria della società*, Milano, Angeli, 1992.
- Olson M., *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Mass., 1965 (tr.it., *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1983).
- Rex J., *El Conflicto Social* (1981), Madrid, Siglo Veintiuno Editores, 1985.
- Robertson R., 'Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity' in Featherstone M. ' Lash S. ' Robertson R. (eds.) *Global modernities*, Sage, London, 1995, 30
- Simmel G., *Der Streit in Soziologie*, Duncker und Humblot, Leipzig, 1908.
- Simmel G., *Der Konflikt der moderne Kultur. Ein Vortrag*, Duncker und Humblot, Leipzig, 1918.
- Tilly C., *Conflitto sociale in Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma, 1992, 259-269.
- Touraine A., *Pour la sociologie*, Seuil, Paris, 1974 (tr.it., *Per la sociologia*, Einaudi, Torino, 1978).
- Touraine A., 'Les nouveaux conflits sociaux' in *Sociologie du Travail*, 1/1975, pp.1-17.
- Touraine A., *Comportamenti collettivi in Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma, vol.2, 1992, 135-143.

¹ Questo paragrafo è stato scritto da Marco Bontempi.

² Questo paragrafo è stato scritto da Marco Bontempi.

Il conflitto psichico [fonte](#)

In psicoanalisi si parla di conflitto quando nel soggetto si contrappongono esigenze interne contrastanti. Il conflitto può essere manifesto (tra un desiderio e una esigenza morale, per esempio, o tra due sentimenti contraddittori) o latente; quest'ultimo può esprimersi in modo deformato nel conflitto manifesto e concretarsi in sintomi, disordini della condotta, disturbi del carattere, ecc. La psicoanalisi considera il conflitto come costitutivo dell'essere umano sotto vari aspetti: conflitto tra desiderio e difesa, conflitto tra i diversi sistemi o istanze, conflitti tra le pulsioni, infine conflitto edipico in cui non solo si affrontano desideri contrastanti, ma questi ultimi si oppongono al divieto. Fin dalle sue origini, la psicoanalisi ha incontrato il conflitto psichico ed è stata presto indotta a fare la nozione centrale della teoria della nevrosi.

Gli *Studi sull'isteria* mostrano come Freud incontri nella cura, man mano che si avvicina ai ricordi patogeni, una resistenza crescente; questa resistenza a sua volta non è che l'espressione attuale di una difesa intrasoggettiva contro rappresentazioni inconciliabili. Fin dal 1895-96, questa attività difensiva è riconosciuta come il principale meccanismo nell'eziologia dell'isteria, e viene generalizzata alle altre «psiconevrosi» designate allora come «psiconevrosi da difesa». Il sintomo nevrotico viene definito come il prodotto di un compromesso tra due gruppi di rappresentazioni che agiscono come due forze di senso contrario, ciascuna in modo altrettanto attuale e imperioso quanto l'altra: «Il processo ora descritto: *conflitto, rimozione, sostituzione per formazione di compromesso*, ricorre in tutti i sintomi psiconevrotici».

Più in generale, questo processo è in azione nei fenomeni come il sogno, l'atto mancato, il ricordo-schermo, ecc. Il conflitto è indiscutibilmente un fatto fondamentale dell'esperienza psicoanalitica, ed è relativamente facile descriverlo nelle sue modalità cliniche; ma è piuttosto difficile inquadrarlo in una teoria metapsicologica. Nel corso dell'opera freudiana, il problema del fondamento ultimo del conflitto ha ricevuto diverse soluzioni. Va notato anzitutto che il conflitto può essere spiegato a due livelli relativamente distinti: al livello topico*, come conflitto tra sistemi o istanze, e al livello economico-dinamico, come conflitto tra pulsioni. Questo secondo tipo di spiegazione è il più radicale, per Freud, ma è spesso difficile stabilire come si collegano tra loro i due livelli, giacché l'istanza beneficiaria del conflitto non corrisponde necessariamente a un tipo specifico di pulsioni. Nel quadro della prima teoria metapsicologica, il conflitto può essere fatto risalire schematicamente, dal punto di vista topico, all'opposizione tra i sistemi *Inc* e *Prec*, separati dalla censura"; questa opposizione corrisponde anche alla dualità del principio di piacere e principio di realtà, in cui il secondo cerca di garantire la propria superiorità rispetto al primo. Si può dire che le due forze in conflitto sono allora per Freud la sessualità* e un'istanza rimovente che include le aspirazioni etiche ed estetiche della personalità; la rimozione sarebbe motivata da caratteri specifici delle rappresentazioni sessuali che le renderebbero inconciliabili con l'«Io» e generatrici di dispiacere per quest'ultimo. Solo piuttosto tardi Freud ha cercato un supporto pulsionale all'istanza rimovente. Il dualismo tra pulsioni sessuali e pulsioni di autoconservazione (definite come «pulsioni dell'Io») è allora considerato come il sostrato del conflitto psichico: «...dobbiamo ammettere, seguendo l'impostazione psicoanalitica, che (alcune) rappresentazioni siano venute in contrasto con altre, più forti (per le quali usiamo il concetto collettivo – le cui componenti variano di volta in volta – di 'Io'), e che siano perciò incorse nella rimozione».

Ma da dove può sorgere un simile dissidio che spinge alla rimozione, tra l'Io e i singoli gruppi di rappresentazioni? [...] Abbiamo posto attenzione al significato delle pulsioni per la vita rappresentativa; abbiamo appreso che ogni pulsione cerca di farsi valere dando vita alle rappresentazioni confacenti ai suoi scopi. Non sempre queste pulsioni vanno d'accordo tra loro; i loro interessi entrano spesso in conflitto; i contrasti tra rappresentazioni non sono che l'espressione delle lotte tra le singole pulsioni». È evidente tuttavia che già in questo stadio del pensiero freudiano, in cui esiste una coincidenza tra l'istanza difensiva dell'Io e un tipo determinato di pulsioni, l'opposizione ultima «fame-amore» si esprime nelle modalità concrete del conflitto solo attraverso una serie di mediazioni assai difficili da precisare. In una tappa successiva, la seconda topica fornisce un modello della personalità più diversificato e più vicino a queste modalità concrete: conflitti tra istanze, conflitti interni a un'istanza, per esempio tra i poli di identificazione paterno e materno, che si possono ritrovare nel Super-io. Il nuovo dualismo pulsionale indicato da Freud, quello delle pulsioni di vita* e delle pulsioni di morte*, sembrerebbe dover fornire, con l'opposizione radicale che esso introduce, un fondamento alla teoria del conflitto. In realtà, si è ben lungi dal constatare una simile sovrapposizione tra il piano dei principi ultimi, Eros e pulsione di morte, e la dinamica concreta del conflitto.

La nozione di conflitto è tuttavia rinnovata, poiché: 1) Si vedono sempre meglio le forze pulsionali animare le diverse istanze (per esempio, Freud descrive il Super-io come sadico), anche se a nessuna di esse è attribuito un solo tipo di pulsione. 2) Le pulsioni di vita ricoprono la maggior parte delle opposizioni conflittuali precedentemente enucleate da Freud in base all'esperienza clinica: «Il contrasto tra pulsione di autoconservazione e pulsione di conservazione, nonché quello tra amore dell'Io e amore oggettuale, ricade nell'Eros». 3) Più che un polo del conflitto, la pulsione di morte viene talvolta interpretata da Freud come il principio stesso della lotta, come l'odio che già Empedocle opponeva all'amore. Egli arriva così a specificare una «tendenza al conflitto», fattore variabile il cui intervento farebbe sì che la bisessualità propria dell'essere umano si trasformi in alcuni casi in un conflitto tra esigenze rigorosamente inconciliabili, mentre senza tale fattore nulla impedirebbe alle tendenze omosessuali ed eterosessuali di attuarsi in una soluzione equilibrata. È in questa linea di pensiero che si può interpretare il ruolo attribuito da Freud al concetto di impasto delle pulsioni. Esso non designa soltanto il dosaggio in proporzioni variabili di sessualità e di aggressività: è la stessa pulsione di morte che introduce il disimpasto. Se si esamina nel suo complesso l'evoluzione delle idee di Freud sul conflitto psichico, si nota che egli cerca sempre di ricondurre il conflitto a un dualismo irriducibile, fondato, in ultima analisi, su un antagonismo quasi mitico tra due grandi forze contrastanti, e che uno dei poli del conflitto resta sempre la sessualità, mentre l'altro polo muta nelle varie fasi del pensiero freudiano («Io», «pulsioni dell'Io», «pulsioni di morte»).

Fin dall'inizio della sua opera, come pure alla fine, nel *Compendio di psicoanalisi*, Freud insiste sul legame intrinseco che deve esistere tra sessualità e conflitto. È vero che si può dare di esso un modello teorico astratto applicabile a «qualsiasi pretesa pulsionale», ma «... l'osservazione ci mostra invariabilmente, fin dove possiamo giudicarlo, che gli eccitamenti cui spetta questo ruolo provengono dalle pulsioni parziali della vita sessuale. Qual è la giustificazione ultima di questo privilegio riconosciuto alla sessualità nel conflitto. Il problema è lasciato in sospeso da Freud, che ha sottolineato in vari momenti della sua opera i particolari caratteri temporali della sessualità umana che fanno sì che «il punto debole dell'organizzazione dell'Io sta nel suo rapporto con la

funzione sessuale». Un approfondimento del problema del conflitto psichico sbocca necessariamente, per lo psicoanalista, nel conflitto nucleare del soggetto umano, cioè nel complesso di Edipo. In esso il conflitto, prima di essere conflitto difensivo, è già in atto in modo presoggettivo come congiunzione dialettica e originaria tra desiderio e divieto. Il complesso edipico, in quanto costituisce il dato ineluttabile e fondamentale che orienta il campo interpsicologico del bambino, potrebbe essere ritrovato dietro le modalità più diverse del conflitto difensivo (per esempio, nella relazione dell'Io con il Super-io). Più radicalmente, se si considera l'Edipo come una struttura in cui il soggetto deve trovare il suo posto, vi è già presente il conflitto prima ancora del gioco delle pulsioni e delle difese, gioco che costituirà il conflitto psichico proprio di ciascun individuo.

Conflitto in psicologia

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera

Il **conflitto** può essere definito come la presenza di assetti motivazionali contrastanti rispetto alla meta. In altri termini il **conflitto** in [psicologia](#) indica uno scontro tra ciò che una persona, o il proprio gruppo di appartenenza, [desidera](#) e un'istanza interiore^[1], interpersonale^[2] o sociale^[3] che impedisce la soddisfazione del [bisogno](#), dell'[esigenza](#)^[4] o dell'obiettivo connessi a tale desiderio. Il conflitto è in stretto legame con la [frustrazione](#) poichè i [desideri](#), i [bisogni](#) e le [esigenze](#) spesso continuano a sussistere anche se sono tra loro apparentemente [inconciliabili](#) o comunque opposti come avviene, ad esempio, tra la golosità e il mantenere un buon aspetto fisico, specialmente nelle giovani donne, o tra la voglia d'indipendenza e la necessità di protezione nell'adolescente; inoltre il conflitto può essere più o meno cosciente: un adolescente spesso [rifiuta](#) o [nega](#) la dipendenza dai genitori^[5] o da chi si cura di lui ma al contempo è cosciente di averne oggettivamente bisogno per la sua sopravvivenza, di non essere completamente autonomo. Va anche distinto un [conflitto interiore](#) (nella mente della singola persona) da un [conflitto sociale](#) (tra due o più persone o gruppi) tenendo anche conto delle [varie sfumature](#) del concetto di conflitto date dalle varie [correnti della psicologia](#).

Indice

- [1 Tipologie generali di conflitto](#)
 - [1.1 Conflitto intrapsichico](#)
 - [1.2 Conflitto interpersonale](#)
- [2 Cenni storici](#)
 - [2.1 Il conflitto secondo la psicoanalisi](#)
 - [2.2 Il conflitto secondo la psicologia individuale](#)
 - [2.3 Il conflitto secondo la psicologia del comportamento](#)
 - [2.3.1 Conflitto tra due tendenze appetitive \(o di avvicinamento\)](#)
 - [2.3.2 Conflitto tra una tendenza appetitiva e una avversativa \(avvicinamento-evitamento\)](#)
 - [2.3.3 Conflitto tra due tendenze avversative \(evitamento-evitamento\)](#)
 - [2.3.4 Conflitto tra due tendenze che sono in sè sia appetitive che avversative \(doppio avvicinamento ed evitamento\)](#)
 - [2.3.5 Studi sperimentali](#)
 - [2.3.6 Il ruolo e i meccanismi di difesa nel conflitto](#)
 - [2.4 Il conflitto secondo la psicologia cognitivista](#)
- [3 Note](#)
- [4 Biografia](#)
 - [4.1 Cartacea](#)
 - [4.2 Online](#)
- [5 Voci correlate](#)
- [6 Collegamenti esterni](#)

Tipologie generali di conflitto

In termini classificatori il conflitto, nell'ambito della [psicologia generale](#), è suddiviso in 3 tipi: emotivo, cognitivo e motorio. Tuttavia il termine si è evoluto negli anni seguendo lo sviluppo delle diverse [prospettive](#), [teorie](#) e [prassi](#) che caratterizzano la [psicologia](#), cosicchè oggi si può attuare una divisione anche ponendo come discriminante la sua natura sociale, ottenendo così due tipologie.

Conflitto intrapsichico

Viene anche chiamato **conflitto intrapersonale**; riguarda i desideri o mete contrastanti di cui il soggetto è normalmente consapevole, mentre, soprattutto in [psicanalisi](#), si usa il termine di **conflitto psichico** o **conflitto dinamico**^[6] per indicare il conflitto tra istanze mentali di una persona ad un [livello non cosciente](#) che solo successivamente può emergere ad un [livello conscio](#), spontaneamente o a seguito di una [psicoterapia](#), ed essere verbalizzato, interpretato, interiorizzato e possibilmente risolto. Generalmente il conflitto intrapsichico interessa aspetti di natura [pulsionale](#), [profondi](#), [esistenziali](#), intimi alla persona, e quindi soltanto secondariamente collegati alla sfera sociale. Questo tipo di conflitto è prevalente nei settori della [psicologia dinamica](#), [dello sviluppo](#), [comportamentale](#) ma anche nella [psicologia cognitiva](#) (teoria della [dissonanza cognitiva](#)).

Conflitto interpersonale

Chiamato anche **conflitto infrapsichico**, si sviluppa tra due o più persone quando la soddisfazione di un desiderio o il conseguimento di un obiettivo da parte del singolo entra in contrasto con i desideri o gli obiettivi di altre persone. Può definirsi anche **conflitto sociale** se interessa due o più *gruppi sociali* in lotta tra loro per ottenere risorse esclusive o per uno scopo prettamente difensivo di conservazione o ancora, in generale, quando si instaura una situazione competitiva inter-gruppi. Il conflitto interpersonale riguarda generalmente i rapporti problematici che intercorrono tra le persone, gli scontri tra diversi ruoli sociali, quindi è collegato solo secondariamente agli aspetti intimi o esistenziali della persona. Ricorre maggiormente nei settori della [psicologia sociale](#) e [del lavoro](#) ma anche nella [sociologia](#) e nell'[antropologia](#).

Cenni storici

Molte [correnti della psicologia](#) ha adottato diverse sfumature del concetto di conflitto per adattarlo meglio alle proprie teorie che si sono evolute nel tempo. Vediamo le più rilevanti.

Il conflitto secondo la psicoanalisi

Uno dei primi a parlare di conflitto è [Sigmund Freud](#) ne [L'interpretazione dei sogni](#) in cui distingue un:

- **conflitto manifesto** quando esistono due sentimenti contrapposti dei quali la persona è sufficientemente conscia;
- **conflitto latente** se gli elementi manifesti, ammesso che ve ne siano^[7], svolgono funzione di copertura, spesso deformata, nascondendo il reale conflitto tra [Es](#) e [super-io](#).

[Freud](#) considera il conflitto un elemento centrale della sua teoria: "Noi non vogliamo semplicemente descrivere e classificare i fenomeni, ma concepirli come indizi di un giuoco di forze che si svolge nella psiche, come l'espressione di tendenze orientate verso un fine, che operano insieme o l'una contro l'altra. Ciò che ci sforziamo di raggiungere è una *concezione dinamica* dei fenomeni psichici. Nella nostra concezione i fenomeni percepiti vanno posti in secondo piano rispetto alle tendenze, che pure sono soltanto ipotetiche»^[8]

Si possono identificare tre diverse modalità di conflitto nell'opera Freudiana che ripercorrono l'evoluzione del suo pensiero:

1. conflitto tra [principio di piacere](#) e [principio di realtà](#) ;
2. conflitto tra pulsioni sessuali e pulsioni di autoconservazione (dette anche pulsioni dell'io);
3. conflitto tra pulsioni di vita ([Eros](#)) e pulsioni di morte ([Thanatos](#)).

L'ultimo tipo è quello maggiormente sviluppato nell'odierno panorama psicoanalitico.

Il conflitto secondo la psicologia individuale

[Alfred Adler](#) chiama **nevrosi conflittuale** l'insieme degli [atteggiamenti](#) e [comportamenti](#) che entrano in contrasto con l'[ambiente sociale](#); causa di questo conflitto è un diffuso [complesso di inferiorità](#) unito ad una forte [antisocialità](#). Se il conflitto non viene sanato il soggetto rischia di cadere in un circolo vizioso: verrà sempre più emarginato dagli amici, conoscenti, parenti ed in generale dalla società e di conseguenza perderà sempre più fiducia nella stessa, e così via. La cronicizzazione di una *nevrosi conflittuale* può portare in alcuni casi al [Disturbo borderline di personalità](#).

Il conflitto secondo la psicologia del comportamento

Secondo il [comportamentismo](#) il conflitto si può definire come l'interferenza reciproca di reazioni comportamentali tra loro incompatibili. Anche altri psicologi non strettamente comportamentisti, ma che hanno studiato il conflitto, come ad esempio [Kurt Lewin](#), lo hanno classificato sulla base della tendenza della persona ad avvicinarsi o ad evitare l'obiettivo. Si suole indicare la varietà del conflitto a seconda della direzione delle reazioni presenti: sono dette reazioni *adienti* quelle dirette verso una persona e reazioni *evitanti* quelle invece che tendono ad allontanarsi. Si identificano perciò quattro tipi di conflitto.

Conflitto tra due tendenze appetitive (o di avvicinamento)

In questo caso l'individuo si trova nello stesso tempo di fronte a due obiettivi altrettanto interessanti ma che si escludono a vicenda. Una volta che si è scelta una delle due soluzioni e raggiunto il fine desiderato, il vettore opposto può farsi a volte più attraente. In altri casi si assiste ad una esaltazione dell'obiettivo scelto. Altri ancora, possono oscillare tra queste due reazioni.

Conflitto tra una tendenza appetitiva e una avversativa (avvicinamento-evitamento)

In questo caso una situazione o un oggetto hanno in sé caratteristiche sia positive che negative. In tal modo si risvegliano contemporaneamente delle tendenze di avvicinamento e di allontanamento. Se le due tendenze sono di forza circa uguale l'organismo rimarrà, in teoria, come sospeso (es. bambino che vuole soddisfare la sua golosità ma teme la punizione dell'adulto).

Conflitto tra due tendenze avversative (evitamento-evitamento)

Il soggetto si trova a dover scegliere tra due alternative ugualmente disturbanti. Tale situazione condurrà di solito alla ritirata. Se questo non è possibile e le tendenze avversative sono forti si possono avere gravi disturbi del comportamento (esempio soldato che teme la battaglia e vorrebbe sottrarsi ma ha timore della corte marziale).

Conflitto tra due tendenze che sono in sé sia appetitive che avversative (doppio avvicinamento ed evitamento)

Questa è una situazione in cui vi sono due obiettivi, ciascuno dei quali sia con aspetti positivi che negativi. Questo tipo di conflitto si verifica in molte situazioni della vita di tutti i giorni (esempio un individuo a cui viene proposta un'altro lavoro avendone già uno: entrambe le professioni hanno diverse caratteristiche sia attraenti che negative).

Studi sperimentali

Le situazioni di conflitto finora descritte sono quelle che si presentano nella vita di tutti i giorni, ma possono anche essere illustrate e controllate in una situazione sperimentale, al fine di realizzare conflitti di tipo [nevrotico](#). Uno dei primi a fare degli studi sperimentali fu [Ivan Pavlov](#) e collaboratori, che durante le molteplici esperienze di condizionamento condotte sui cani, ebbero l'occasione di constatare la comparsa di turbe comportamentali, specialmente quando i compiti sperimentali erano difficili ed esigevano una particolare tensione funzionale, caratterizzata da un conflitto tra eccitazione e inibizione. Studi anche recenti dimostrano che in condizioni difficili per l'animale (fame e paura), compare uno stato patologico prolungato, che è un tipico esempio di [nevrosi sperimentale indotta](#). In particolare si osservano delle turbe generali del comportamento come disturbi alimentari o dell'emotività, delle turbe dei rapporti sociali (comportamento sessuale e alterazioni nei confronti del personale di laboratorio) e manifestazioni viscerali e psicosomatiche. Secondo numerosi autori comportamentisti le nevrosi sperimentali offrono un modello psicopatologico valido anche per l'uomo. La differenza fondamentale tra le manifestazioni psicopatologiche dell'animale e dell'uomo sembra risiedere nel fatto che, il processo di generalizzazione è limitato nell'animale e invece enormemente esteso nell'uomo, grazie anche all'acquisizione dei segnali verbali. Ridotto è anche, nell'animale, il repertorio delle situazioni conflittuali che sono soprattutto di tipo viscerogenetico (fame, sete, ecc.). Anche il piano della sintomatologia è più povero nell'animale.

Il ruolo e i meccanismi di difesa nel conflitto

Allargando il campo di osservazione alla vita quotidiana dell'uomo si può osservare che spesso a suscitare il conflitto non è un oggetto o un'attività particolare, quanto un modello di comportamento, un complesso di atteggiamenti e valori che si possono sintetizzare nel concetto di [ruolo](#). L'appartenenza a diverse categorie impone, di volta in volta, regole di comportamento diverse che a volte sono incompatibili. Ma i conflitti possono anche derivare dal fatto che l'evoluzione dell'individuo dall'infanzia alla vecchiaia esige l'abbandono progressivo di certi ruoli e l'assunzione di nuovi. Questo trapasso può essere caratterizzato da fasi di incertezza, ambiguità, conflitto tra vecchio e nuovo. L'individuo si smarrirebbe se non avesse a sua disposizione dei meccanismi adeguati. Questi meccanismi di difesa possono essere istituzionalizzati, cioè messi in atto dalla società, oppure operanti a livello individuale.

Tra i *meccanismi istituzionalizzati* per limitare le situazioni di conflitto vi sono la separazione nel tempo, una gerarchizzazione dei gradi di obbligatorietà dei ruoli e la loro separazione.

I principali *meccanismi individuali* ci sono:

- la **separazione** attraverso la quale i due ruoli in conflitto vengono distinti sia nel tempo che nello spazio;
- il **compromesso** col quale rimandare l'azione, ristrutturare il ruolo o usarne uno contro l'altro;

- la **fuga**, il soggetto esce dai ruoli e se ne distacca.

Il conflitto pone la persona di fronte a due alternative almeno, ma la maggior parte delle scelte che dobbiamo compiere ogni giorno sono di gran lunga più complesse. Spesso presentano non solo due ma più alternative, che differiscono tra loro per molti aspetti. E' comprensibile quindi che le persone adottino tecniche di decisione che sono più al servizio della riduzione dello sforzo che della visione razionale del problema.

Il conflitto secondo la psicologia cognitivista

Il **conflitto cognitivo** è di stretta pertinenza della [psicologia cognitiva](#). La teoria più nota è quella della [dissonanza cognitiva](#) di Festinger, secondo la quale l'individuo di fronte al conflitto cognitivo tende a ridurre l'entità. Una indagine svolta dallo studioso ha dimostrato che i soggetti esaminati tendono a ridurre la dissonanza cercando informazioni che sono a conforto della scelta operata. Esiste una tendenza spontanea a tentare di ridurre la dissonanza analoga al meccanismo fisiologico che mantiene l'[omeostasi](#) nell'organismo. Berlyne in contrapposizione a quanto sostenuto da Festinger sostiene che l'individuo tenda a ricercare il conflitto. Questa tendenza è dimostrata anche dal suo utilizzo nella pubblicità.

Note

1. [^] In campo psicoanalitico ad esempio il [super-io](#), la [paura](#).
2. [^] In campo psicosociale ad esempio un genitore, un amico, un insegnante, il datore di lavoro ("il capo"), in generale una persona percepita come autoritaria o autorevole.
3. [^] In campo antropologico e psicosociale ad esempio il conflitto tra i commercianti e i consumatori, tra i lavoratori, il sindacato e la dirigenza aziendale, o in generale la pressione sociale di una maggioranza percepita come pericolosa per il proprio gruppo di appartenenza.
4. [^] [Massimo Fagioli](#) attua un distinguo, considera i bisogni come "pulsioni infantili ed isolate che tendono alla soddisfazione diretta", mentre le esigenze evolutive o di sviluppo come "tendenze ad un rapporto oggettuale evolutivo, nel quale le pulsioni istintuali (sessuali e di morte) vengono contenute, orientate verso la fusione e l'integrazione, utilizzate per uno sviluppo della conoscenza e delle possibilità di pensare". Testo completo nella [biografia online](#).
5. [^] [E.H. Erickson](#) sostiene che il [negativismo](#), insieme ad un esplicito rifiuto cosciente e/o un implicito rifiuto non cosciente siano un normale processo mentale finalizzato all'esplorazione e allo sviluppo dell'[identità personale](#), soprattutto nell'adolescenza.
6. [^] [\(EN\)](#) M. Eagle. *Recent development in Psycho-Analysis. A critical evaluation*. New York, Mc-Graw-Hill, 1984.
7. [^] Inizialmente possono anche esserci solo sintomi indifferenziati la cui specificità può essere evidenziata solo successivamente con opportune stimolazioni alla riflessione verbale come le [libere associazioni](#) e/o altre tecniche di rilassamento, anche non verbali.
8. [^] [Sigmund Freud](#). *Introduzione alla Psicoanalisi (1915-1917)* in *Opere vol. VIII*. Torino, Bollati Boringhieri, 1976. pp. 246-247.

Biografia

- [Umberto Galimberti](#). *Conflitto psichico (pp. 456-458), Psicologia sociale (pp. 230-239)* in *Dizionario di psicologia*. 1ª ed. Novara, Istituto Geografico De Agostini S.p.A., 2006. .
- [Sigmund Freud](#). *L'interpretazione dei sogni (1899)* in *Opere di Sigmund Freud*. 1ª ed. Torino, Bollati Boringhieri, 2006.
- [Sigmund Freud](#). *Cinque conferenze sulla psicoanalisi (1909)* in *Opere di Sigmund Freud*. 1ª ed. Torino, Bollati Boringhieri, 2006.
- [Erik Erikson](#). *Infanzia e società (1950)*. Roma, Armando, 1976.
- [Massimo Fagioli](#). *Istinto di morte e conoscenza*. 11ª ed. Roma, N.E.R. (Nuove Edizioni Romane), aprile 2005.
- Elliot Aronson; Timothy D. Wilson; Robin M. Akert. *Psicologia sociale*. Bologna, il Mulino, 1999.
- Elliot Aronson. *Elementi di psicologia sociale*. 8ª ed. Milano, Franco Angeli, 1991.
- Leon Festinger. *Teoria della dissonanza cognitiva*. 3ª ed. Milano, Franco Angeli, 1998.
- [\(EN\)](#) Glen O. Gabbard. *Psychodynamic Psychiatry in Clinical Practice*. Washington, DC, American Psychiatric Press, 1990.
- Renzo Canestrari. *Manuale di psicologia*. Bologna, CLUEB, 1994.

Resolving Conflict in Work Teams

Carole A. Townsley ([fonte](#))

Abstract

As organizations continue to restructure to work teams, the need for training in conflict resolution will grow. Conflict arises from differences, and when individuals come together in teams, their differences in terms of power, values, and attitudes contribute to the creation of conflict. To avoid the negative consequences that can result from disagreements, most methods of resolving conflict stress the importance of dealing with disputes quickly and openly. Conflict is not necessarily destructive, however. When managed properly, conflict can result in benefits for a team.

Resolving Conflict in Work Teams

A major advantage a team has over an individual is its diversity of resources, knowledge, and ideas. However, diversity also produces conflict. As more and more organizations restructure to work teams the need for training in conflict resolution will continue to grow. Varney (1989) reports that conflict remained the number-one problem for most of the teams operating within a large energy company, even after repeated training sessions on how to resolve conflict and how to minimize the negative impact on team members. One reason for this may be that managers and other leaders within organizations are not giving the issue of resolving conflict enough attention. Varney's research showed that although most managers are aware of disagreements and have received training in conflict resolution, they seldom assign a high priority to solving conflict problems. With this in mind, it is critical that team members possess skills to resolve conflict among themselves.

Conflict arises from differences. When individuals come together in work teams their differences in terms of power, values and attitudes, and social factors all contribute to the creation of conflict. It is often difficult to expose the sources of conflict. Conflict can arise from numerous sources within a team setting and generally falls into three categories: communication factors, structural factors and personal factors (Varney, 1989). Barriers to communication are among the most important factors and can be a major source of misunderstanding. Communication barriers include poor listening skills; insufficient sharing of information; differences in interpretation and perception; and nonverbal cues being ignored or missed. Structural disagreements include the size of the organization, turnover rate, levels of participation, reward systems, and levels of interdependence among employees. Personal factors include things such as an individual's self-esteem, their personal goals, values and needs. In order for conflict to be dealt with successfully, managers and team members must understand its unpredictability and its impact on individuals and the team as a whole.

Conflict in work teams is not necessarily destructive, however. Conflict can lead to new ideas and approaches to organizational processes, and increased interest in dealing with problems. Conflict, in this sense, can be considered positive, as it facilitates the surfacing of important issues and provides opportunities for people to develop their communication and interpersonal skills. Conflict becomes negative when it is left to escalate to the point where people begin to feel defeated, and a combative climate of distrust and suspicion develops (Bowditch & Buono, 1997). Nelson (1995) cautions that negative conflict can destroy a team quickly, and often arises from poor planning. He offers this list of high potential areas from which negative conflict issues commonly arise:

1. Administrative Procedures: If the team lacks good groundwork for what it's doing, its members will not be able to coordinate their work.
2. People Resources: If the team does not have enough resources to do the job, it is inevitable that some will carry too heavy a load. Resentment, often unexpressed, may build, so it is crucial that team leaders ensure adequate resources.
3. Cost overruns: Often inevitable, cost overruns become a problem when proper measures are not taken. The whole team should know early on when cost becomes a problem so additional funding can be sought by the team. This way the problem can be resolved before it grows into a problem for management.
4. Schedules: The schedule is highly consequential to the team's project and should be highly visible. All members should be willing to work together to help each other meet their deadlines.
5. Responsibilities: Each team member must know what areas are assigned and who is accountable for them.
6. Wish Lists: Stick to the project at hand and avoid being sidetracked into trying to fit other things into it. Wait and do the other things you would like to do after successful completion of the original project.

Team members can and should attempt to avoid negative conflict from occurring. Being aware of the potential for negative conflict to occur, and taking the necessary steps to ensure good planning will help.

Handling Negative Conflict

When negative conflict does occur there are five accepted methods for handling it: Direct Approach, Bargaining, Enforcement, Retreat, and De-emphasis (Nelson, 1995). Each can be used effectively in different circumstances.

1. **Direct Approach:** This may be the best approach of all. It concentrates on the leader confronting the issue head-on. Though conflict is uncomfortable to deal with, it is best to look at issues objectively and to face them as they are. If criticism is used, it must be constructive to the recipients. This approach counts on the techniques of problem-solving and normally leaves everyone with a sense of resolution, because issues are brought to the surface and dealt with.
2. **Bargaining:** This is an excellent technique when both parties have ideas on a solution yet cannot find common ground. Often a third party, such as a team leader, is needed to help find the compromise. Compromise involves give and take on both sides, however, and usually ends up with both walking away equally dissatisfied.
3. **Enforcement of Team Rules:** Avoid using this method if possible, it can bring about hard feelings toward the leader and the team. This technique is only used when it is obvious that a member does not want to be a team player and refuses to work with the rest. If enforcement has to be used on an individual, it may be best for that person to find another team.
4. **Retreat:** Only use this method when the problem isn't real to begin with. By simply avoiding it or working around it, a leader can often delay long enough for the individual to cool off. When used in the right environment by an experienced leader this technique can help to prevent minor incidents that are the result of someone having a bad day from becoming real problems that should never have occurred.
5. **De-emphasis:** This is a form of bargaining where the emphasis is on the areas of agreement. When parties realize that there are areas where they are in agreement, they can often begin to move in a new direction.

Managing Cooperative Conflict

Though we often view conflict through a negative lens, teams require some conflict to operate effectively. Cooperative conflict can contribute to effective problem solving and decision making by motivating people to examine a problem. Encouraging the expression of many ideas; energizing people to seek a superior solution; and fostering integration of several ideas to create high-quality solutions (Tjosvold, 1988). The key is to understand how to handle it constructively. If members understand how to do it, differences that arise can result in benefits for a team.

While it is true that suppressed differences can reduce the effectiveness of a team, when they are brought to the surface, disagreements can be dealt with and problems can be resolved. The actual process of airing differences can help to increase the cohesiveness and effectiveness of the team through the increased interest and energy that often accompanies it. This in turn fosters creativity and intensity among team members. In addition, bringing differences to the surface can result in better ideas and more innovative solutions. When people share their views and strive toward reaching a consensus, better decisions are reached. Team members also improve their communication skills and become better at understanding and listening to the information they receive when differences are freely aired. Fisher, Belgard, and Rayner (1995) offer these tips on improving listening skills:

1. Listen for meaning.
2. Understanding is not agreeing.
3. Seek clarification before responding, if needed.
4. Apply listening skills when receiving a message.
5. Evaluate yourself for how well you listened at the end of any conversation.

The tension of well-managed conflict allows teams to confront disagreement through healthy discussion and improve the decisions made (Rayeski & Bryant, 1994). This leads to greater team efficiency and effectiveness. Effectively managing conflict allows teams to stay focused on their goals. Swift and constructive conflict management leads to a broader understanding of the problem, healthy expression of different ideas or alternatives, and creates excitement from the positive interaction and involvement which will help the team through periods of transition and on to greater levels of performance.

As teams become more responsible for managing themselves, it is important for organizations to help them by identifying the knowledge, skills, and abilities (KSAs) required to handle conflict. Then developing plans to transfer these skills and capabilities over to their teams. Because conflict is inevitable in teams, the focus needs to be on how it is managed. Conflict that is poorly handled creates an environment of fear and avoidance of the subject. On the other hand, if properly managed, it can lead to learning, creativity, and growth.

Team Resolution Process

Rayeski and Bryant (1994) recommend using the Team Resolution Process to handle conflict when it occurs in teams. Conflict should first be handled on an informal basis between the individuals involved. This, they say, will allow time for resolution or self-correction by the individuals. If the conflict remains unsettled, a mediator can be brought in to help resolve the situation. If resolution is still not achieved the dispute should be openly discussed in a team meeting. A formal discipline process needs to occur, if resolution is not achieved after being addressed at the team level. The escalating process of Team Resolution is as follows:

1. **Collaboration (One-on-one):** Handle the new problem person-to-person. Use as many facts as possible and relate the issue to customer, team, or organizational needs. Be open and honest and conduct the session in a private setting. Document the concerns or issues, the dates, and the resolution, if any, and have both parties sign it.
2. **Mediation (One-on-one with Mediator):** If collaboration did not work or was inappropriate, handle the problem with a mediator. The mediator must be trained in conflict resolution, understand policy and ethics, be trusted by the team, and have the ability to remain neutral. Gather facts and talk over the issue with the people involved. Bring up as many facts as possible and relate the issue to customer, team, or organizational needs. Be open and honest and conduct the mediation session in private. Document it and have all parties sign.
3. **Team Counseling:** The conflict is now a definite issue to the team. Collaboration and/or Mediation could not be done, were not appropriate, or did not work. Handle the conflict at a team meeting; put the problem on the next agenda and invite the necessary individuals. Again, bring up the facts, relate the issue to customer, team, or organizational needs. Be open and honest, discuss it in a private setting, document it, and have all parties sign it. Anyone on the team can put an issue or problem on the team agenda, however, this step should be used only after Collaboration, and Mediation has been ruled out.

Because every team is different, disputes that arise will be too. However, Stulberg (1987) recognizes patterns common to all controversies. He calls them the Five-P's of Conflict Management:

1. **Perceptions:** People associate conflict with negative responses such as anger, fear, tension, and anxiety. Rarely do we perceive any benefits from being involved in a dispute. Our negative perceptions impact our approach in resolving conflict as we strive to eliminate the source of these negative feelings.
2. **Problems:** Anyone can be involved in a conflict, and the amount of time, money, and equipment needed for resolution will vary according to its complexity.
3. **Processes:** There are different ways to go about resolving disputes: Suppress the conflict, give in, fight, litigate, mediate, etc.
4. **Principles:** We determine the priorities of all resolution processes on the basis of an analysis of our fundamental values regarding efficiency, participation, fairness, compliance, etc.
5. **Practices:** Power, self-interest, and unique situations are all factors relating to why people resolve disputes the way they do.

Stulberg proposed these patterns as an aid for formal mediators, but anyone dealing with conflict can benefit from understanding the elements common to disagreements.

Negotiation

Although there are common patterns, there is no one best way to deal with conflict. Disputes arise for different reasons and every team is unique. Varney (1989) proposes that negotiation is the most effective response to conflict when both parties stand to gain something, each has some power, and there is interdependency. Negotiation offers flexibility and viability other responses, such as Avoidance, Confrontation, and Diffusion lack. The process of negotiation involves listening to both sides, seeking out common areas of interest and agreement, and building on them so that individuals can understand each other's points of view. Varney believes there are four essential skills team leaders need to learn and apply to effectively resolve disagreements using the negotiation process:

1. **Diagnosis:** Recognizing areas of understanding and areas of differences.
2. **Initiation:** Bringing the disagreements to the surface.
3. **Listening:** Hearing not only what the other person is saying, but the Emotional aspects as well.
4. **Problem Solving:** A process with numerous steps including data gathering, Considering its impact, examining alternatives, identifying solutions, and developing a plan of action.

In order to resolve their differences, Varney (1989) recommends bringing the parties together and, with the assistance of a third party, asking the following questions:

1. What is the problem, as you perceive it?
2. What does the other person do that contributes to the problem?
3. What do you want or need from the other person?
4. What do you do that contributes to the problem?
5. What first step can you take to resolve the problem?

Each party should be questioned while the other listens, asking questions only for clarification. Then the parties discuss a mutual definition and understanding of the problem. They should be allowed to express their feelings and get hostility out of their systems at this stage, but both parties must be willing to admit partial responsibility for the problem. This requires good listening, low defensiveness, and an ability to stay in a problem-solving mode. Agreement should be reached on what steps will be taken to resolve the problem, and should be put in writing in order to prevent later misunderstandings.

The key to Varney's negotiation process is exposing the different positions as early as possible. If conflict is left to simmer and then erupt into open warfare, it becomes much more difficult to resolve. Revealing the sources of conflict early on enables people to understand the facts of the dispute, before emotions get the upper hand, which may allow them to more easily see their areas of agreement. When agreement areas are identified, people can then work toward arriving at a consensus and develop a process for resolving problems in the future.

Fisher et al. (1995) offers a similar five-step approach to resolving conflict.

1. Acknowledge that the conflict exists.
2. Gain common ground by putting the conflict in perspective with the goals and purpose of the team.
3. Seek to understand all angles of the disagreement, keeping in mind that understanding is different from agreement.
4. Attack the issue, not each other. Channel anger and hostility into problem solving and action planning.
5. Develop an action plan describing what each person will do to solve the problem.

This method allows both parties to acknowledge the nature of the conflict, then jointly work toward resolving it. As with Varney's (1989) approach, the key to this process is responding quickly and effectively when conflict presents itself. Teams are cautioned to avoid covering up painful issues. Sooner or later, unresolved issues tend to resurface, often in uglier forms than before. Along the same lines, teams should not automatically defer an issue to management, as this disempowers the team. Instead, they should learn how to handle disputes themselves, requesting help from management only when their own attempts at resolution have failed. Fisher et al. (1995) stress that team members should be encouraged to voice their concerns in team meetings rather than outside the team setting, in an attempt to avoid what they call the AParking Lot Commentary (p. 212). This happens when team members are afraid to voice feelings to the team so they begin to talk about team issues in conversations with individuals. When this occurs it undermines the trust and integrity of the team.

Sources of Conflict Among Project Teams

Though the recognition that conflict can be productive is not new (for example, Coser, 1956; Deutsh, 1969), some of the conflict issues that organizations are dealing with are. For instance, one study (Kezsbom, 1992) looked at sources of conflict among project teams and found that the number one issue developed from goals and priority issues. Previous literature (Posner, 1986; Thamhain & Wilemon, 1975) presented the number one source of conflict as being disagreements over schedules, which ranked at number seven in Kezsbom's study. It makes sense that goals and priority issues have risen on the list as organizations have evolved into multi-project, streamlined environments. In these new complex, hybrid organizations, employees often find themselves serving on a variety of project teams, being led by a variety of project mangers while reporting directly to functional managers. This sets the stage for Kezsbom's third conflict category: communication and information flow. When reporting relationships are complex it becomes more difficult to share information.

Personality and interpersonal issues, ranked in the number two category by those in high technology environments, presented another dramatic change from previous studies. This change may be related to the increased use of cross-functional, self-directed teams in which individuals with technical backgrounds must rely on the work of others to get their own work done. This specifically illustrates how important it is to provide training in communication and interpersonal skills to cross-functional team members, while emphasizing an appreciation of the value of differences.

Overall, this study provides valuable insights for organizations, project leaders, and project team members. Because goal and priority issues frequently change, communication must be improved. Kezsbom (1992) makes these

recommendations:

1. More frequent and effective upward, downward, and team communications.
2. More frequent meetings and status review sessions to increase communication between functions and minimize inconsistent perceptions of project goals and priorities.
3. Increase human relations training and facilitate more active team-building efforts.

Organizations must be aware that conflict grows from differences, but so does innovation. If project teams are properly trained in human relations and team-building skills, production and quality measures will increase.

No matter what kind of team it is, no method of managing conflict will work without mutual respect and a willingness to disagree and resolve disagreements. Donald Weiss, president of Self-Management Communication, Inc., believes each person on the team must be willing to take the following four steps when a team meeting erupts into a storm (Weiss, 1997): listen, acknowledge, respond, and resolve remaining differences.

1. Listen: To hear what someone else is saying is not the same as listening. To listen effectively means clearing your mind of distractions and concentrating not only on the words but also on nonverbal gestures, which often convey ninety percent of what the person is trying to say. When resolving disagreements, you often have to deal with feelings first.
2. Acknowledge: You can acknowledge people's positions without agreeing with them. Show this with statements like, "I understand that you're angry," "If I understand you, you think we should", or "Let's explore your opinion further." You may still disagree with them, but at least they know you've heard them.
3. Respond: You've listened and acknowledged what the other person is saying. Now it is your turn to be heard. If you're offering criticism of your teammate's ideas, make sure it's constructive, and if you're disagreeing with them, be ready to offer an alternative. Be willing, also, to be questioned or challenged, while avoiding defensiveness when you answer.
4. Resolve remaining differences: Define the real problem by looking for what's causing the disagreement. Then analyze it into its manageable parts. Now you can generate alternative solutions to the problem and select the alternative on which everyone can agree.

For individuals to work effectively in teams they must be able to clearly communicate their ideas, to listen, and be willing to disagree. Although it is difficult, learning to appreciate each other's differences reflects a team's ability to manage conflict. When conflict occurs we must not turn our backs and hope it will go away. Instead, we must learn to tolerate it, even welcome it, for well-managed conflict can be the source of change and innovation. As more and more organizations attempt to make the difficult transition to teams, they must develop and provide programs for their employees which offer training in conflict management skills and techniques. I hope the ideas in this paper can help organizations and their teams begin, or continue, this challenging task.

References

- Bowditch, J. L., Buono, A. F. (1997). A primer on organizational behavior (4th ed.). New York, NY: JohnWiley & Sons.
- Coser, L. A. (1956). The functions of social conflict. Glencoe, IL: The Free Press. Deutsh, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. Journal of Social Issues, 25 (1), 7 - 41.
- Fisher, K., Rayner, S., Belgard, W., (1995). Tips for teams: A ready reference for solving common team problems. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kezsbom, D. S. (1992). Re-opening Pandora's box: Sources of project conflict in the >90s. Industrial Engineering, 24 (5), 54 - 59.
- Nelson, M. (1995). Interpersonal team leadership skills. Hospital Material Management Quarterly, 16 (4), 53 - 63.
- Rayeski, E., & Bryant, J. D. (1994). Team resolution process: A guideline for teams to manage conflict, performance, and discipline. In M. Beyerlein & M. Bullock (Eds.), The International Conference on Work Teams Proceedings: Anniversary Collection. The Best of 1990 - 1994 (pp. 215 - 221). Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams.
- Stulberg, J. B. (1987). Taking charge / managing conflict. Lexington, MA: Lexington Books.
- Thamhain, H., & Wilemon, D. L. (1975). Conflict management in project life cycles. Sloan Management Review, 17 (3).
- Varney, G. H. (1989). Building productive teams: An action guide and resource book. San Francisco, CA: Josey-Bass, Inc.
- Weiss, D. H. (1997). Four steps for managing team storms. Getting Results For the hands-on Manager, 42 (7), 7.