CONFLITTI AZIENDALI, COSTI ORGANIZZATIVI E MEDIAZIONE. Una lettura del fenomeno

scritto da goal | 10 Aprile 2026



di Morena La Tanza*

Nelle organizzazioni il conflitto è spesso trattato come un’anomalia, un incidente di percorso o, peggio, come un segnale di cattivo funzionamento. In realtà il conflitto è una dimensione fisiologica della vita aziendale. Ogni organizzazione è un sistema complesso nel quale convivono interessi diversi, ruoli interdipendenti, pressioni sui risultati, aspettative individuali, rapporti di potere e differenze di valori. In un contesto di questo tipo, la divergenza non solo è possibile, ma è inevitabile. Il punto, dunque, non è chiedersi come eliminare il conflitto. La vera questione è comprendere quando esso rappresenti una forma utile di differenziazione e confronto e quando, invece, si trasformi in un fattore di deterioramento organizzativo, relazionale ed economico. È in questo passaggio che assume rilievo il tema della gestione dei conflitti e, nei casi più complessi, l’intervento mediativo.

Una lettura superficiale tende a ridurre il conflitto a un problema tra persone: incompatibilità caratteriali, tensioni comunicative, incomprensioni, stili opposti. Questa interpretazione coglie solo una parte del fenomeno. Il conflitto aziendale, soprattutto quando diventa persistente, è quasi sempre il prodotto di una combinazione di fattori individuali, relazionali, organizzativi e culturali. Per questo motivo richiede un’analisi più ampia.

Il conflitto come fenomeno organizzativo complesso

Ogni conflitto nasce dentro una trama di relazioni e regole, esplicite e implicite. In azienda, le persone non interagiscono in astratto, ma all'interno di strutture che definiscono gerarchie, ruoli, obiettivi, sistemi di valutazione, margini decisionali e criteri di riconoscimento. Il conflitto, quindi, non riguarda soltanto la relazione tra due soggetti, ma anche il modo in cui l'organizzazione distribuisce risorse, responsabilità, informazioni e potere.

Da questo punto di vista, il conflitto può essere considerato un indicatore. Talvolta segnala un malfunzionamento dei processi. In altri casi mette in luce ambiguità strutturali, incoerenze manageriali o squilibri tra aspettative individuali e richieste organizzative. In altri ancora esprime un bisogno di riconoscimento non soddisfatto. Quando il conflitto viene letto soltanto come "problema personale", l'azienda perde l'occasione di comprendere ciò che esso rivela sul proprio funzionamento interno.

È importante distinguere, inoltre, tra conflitto come divergenza e conflitto come escalation distruttiva. Una divergenza di vedute su priorità, metodi o strategie può essere persino utile. Può migliorare la qualità delle decisioni, evitare il conformismo e favorire l'innovazione. Il problema nasce quando la divergenza non trova canali adeguati di elaborazione e si trasforma in contrapposizione rigida, sfiducia reciproca, attribuzione ostile di intenzioni e deterioramento della cooperazione.

Le cause profonde: oltre la superficie interpersonale

Nelle aziende è molto comune attribuire il conflitto a "problemi caratteriali". Questa spiegazione è comoda, ma spesso insufficiente. Dietro i conflitti aziendali agiscono numerosi **fattori strutturali**.

Uno dei principali è **l'ambiguità organizzativa**. Dove ruoli,

poteri decisionali e criteri di priorità non sono chiari, si moltiplicano i margini di attrito. Le persone si trovano a negoziare continuamente confini che dovrebbero essere già definiti.

Un secondo fattore è la **scarsità di risorse**, materiali o simboliche. Tempo, budget, visibilità, accesso alle informazioni, possibilità di influenzare le decisioni: quando queste risorse sono percepite come limitate, crescono competizione e tensione.

Vi è poi la **pressione sugli obiettivi**. In contesti fortemente orientati alla performance, il conflitto può essere favorito da sistemi premianti incoerenti, obiettivi incompatibili tra funzioni o leadership che chiedono collaborazione ma valutano solo risultati individuali.

Anche la **cultura organizzativa** incide profondamente. In alcune aziende il conflitto viene negato, vissuto come segno di debolezza o incompetenza. In questi contesti le persone non imparano a elaborarlo, ma a occultarlo, lasciandolo sedimentare. In altri ambienti, invece, prevale una cultura aggressiva, in cui il confronto diventa facilmente scontro e l'assertività scivola nella dominanza.

Infine, un ruolo decisivo è giocato dalla **qualità della leadership**. Manager che evitano i problemi, comunicano in modo ambiguo, favoriscono alcuni collaboratori, non presidiano i confini di ruolo o non sanno gestire feedback difficili, contribuiscono, spesso inconsapevolmente, all'aggravarsi dei conflitti.

I costi aziendali del conflitto: il prezzo invisibile della cattiva gestione

Il conflitto raramente esplode in modo improvviso. Più spesso si sviluppa attraverso un processo progressivo, che l'organizzazione tende a sottovalutare fino a quando i suoi effetti diventano evidenti.

Nelle fasi iniziali il **conflitto è latente**. Esistono divergenze, piccoli attriti, differenze di approccio, ma non vengono espresse apertamente. Le persone tendono a minimizzare, a rimandare, a considerare il problema temporaneo o non rilevante. In questa fase, il conflitto è ancora pienamente gestibile, ma proprio per questo spesso ignorato.

Successivamente il **conflitto** diventa **percepito**. I comportamenti dell'altro iniziano a essere interpretati in modo meno neutro. Un ritardo, una mancata condivisione, una scelta autonoma vengono letti non più come eventi isolati, ma come segnali. Si formano le prime interpretazioni, spesso implicite, sulle intenzioni altrui.

È in questo passaggio che entra in gioco la dimensione relazionale, che rappresenta il vero punto di svolta nell'escalation del conflitto.

Finché il conflitto resta sul piano del compito, le differenze possono essere trattate come divergenze legittime: approcci diversi, priorità differenti, valutazioni non coincidenti. Ma quando il piano si sposta sulla relazione, il significato delle azioni cambia. I comportamenti dell'altro non vengono più letti solo per ciò che producono, ma per ciò che sembrano comunicare.

Un mancato coinvolgimento diventa esclusione. Un feedback diventa attacco. Una decisione autonoma diventa mancanza di rispetto.

In altre parole, il conflitto smette di riguardare solo il lavoro e inizia a toccare il riconoscimento, la fiducia, la legittimità reciproca.

Questo passaggio è cruciale perché modifica il modo in cui le persone percepiscono la realtà. Le azioni altrui vengono filtrate attraverso una narrazione che tende a confermare sé stessa. Non è più "la pensa diversamente", ma "mi ostacola"; non è più "ha sbagliato", ma "non è affidabile". Il conflitto

entra così in una dinamica autorinforzante.

A questo punto si apre la **fase emotiva**. Alla divergenza si sommano frustrazione, irritazione, senso di ingiustizia, talvolta demotivazione. Il conflitto non riguarda più solo ciò che accade, ma ciò che si sente di subire. Le persone iniziano a difendersi, a irrigidirsi, a cercare conferme nelle proprie interpretazioni, spesso coinvolgendo terzi. Nella **fase manifesta**, il conflitto emerge apertamente: discussioni ripetute, comunicazioni difensive, silenzi ostili, riduzione della collaborazione, comportamenti di evitamento o opposizione sistematica. Nei casi più avanzati, l'obiettivo non è più risolvere il problema, ma difendere la propria posizione, preservare la propria immagine o dimostrare l'errore dell'altro.

Quando il conflitto raggiunge questo livello, si è ormai spostato dal piano operativo a quello relazionale e identitario. Non è più sufficiente chiarire i fatti o ridefinire i processi. È necessario intervenire sulle rappresentazioni reciproche e sulle condizioni minime di fiducia che rendono possibile il lavoro congiunto. Questa evoluzione non avviene nel vuoto. È favorita da una serie di condizioni organizzative che spesso restano implicite.

L'ambiguità nei ruoli e nei confini decisionali è una delle più rilevanti. Quando non è chiaro chi decide cosa, le persone sono costrette a negoziare continuamente spazi e responsabilità, generando attriti ricorrenti. Allo stesso modo, obiettivi non allineati tra funzioni o sistemi di valutazione incoerenti possono produrre conflitti strutturali, indipendenti dalle intenzioni individuali.

Anche la distribuzione delle risorse gioca un ruolo importante. Tempo, informazioni, visibilità, accesso alle decisioni: quando queste risorse sono limitate o percepite come tali, cresce la competizione e si riduce la disponibilità alla cooperazione.

La pressione sui risultati amplifica ulteriormente queste dinamiche. In contesti ad alta intensità operativa, dove il tempo per il confronto si riduce e la tolleranza agli errori si abbassa, le tensioni tendono a emergere più rapidamente e a evolvere con maggiore intensità.

La qualità della leadership è un ulteriore fattore determinante. Manager che evitano il confronto, non chiariscono le aspettative o intervengono in modo incoerente contribuiscono, spesso inconsapevolmente, a creare un contesto in cui il conflitto trova terreno fertile. Questi elementi hanno un tratto comune: sono spesso invisibili nelle fasi iniziali. Il conflitto che emerge è solo la manifestazione di condizioni più profonde che lo rendono possibile.

Ed è proprio qui che il tema si intreccia con quello dei **costi organizzativi**.

Perché il conflitto, quando non viene gestito, non resta confinato alla relazione tra le persone. Produce effetti concreti sul funzionamento dell'organizzazione.

Spesso le aziende si attivano solo quando il problema diventa eclatante, ma nel frattempo hanno già assorbito costi rilevanti, diretti e indiretti.

Il primo costo è il **calo di produttività**. Un team in conflitto lavora peggio. Le energie cognitive e relazionali vengono assorbite dalla tensione, dalla difesa, dalla ricerca di conferme, dal controllo reciproco. Si rallentano le decisioni, aumentano gli errori, si duplicano attività, si riduce la fluidità operativa. Persone formalmente presenti possono essere sostanzialmente distolte dal compito.

Vi è poi un **costo di coordinamento**. I conflitti rendono più oneroso il lavoro interdipendente. Ogni passaggio richiede più verifiche, più mediazioni, più riunioni, più email, più supervisione. L'organizzazione spende tempo manageriale per gestire attriti che, in condizioni sane, non avrebbero

richiesto tale dispendio.

Un ulteriore costo riguarda **l’assenteismo** e il **presenteismo**. Alcuni conflitti producono malessere tale da favorire assenze, richieste di trasferimento, calo di concentrazione, distacco emotivo. In altri casi la persona continua a essere presente ma con un coinvolgimento minimo, riducendo in modo silenzioso il proprio contributo.

C’è poi il tema del **turnover**. I conflitti persistenti spingono spesso fuori dall’organizzazione persone competenti che non vogliono lavorare in un ambiente deteriorato o che percepiscono assenza di tutela. Sostituire una risorsa non significa solo assumere un’altra persona. Significa perdere esperienza, memoria organizzativa, relazioni, continuità e investire nuovamente in ricerca, inserimento e formazione.

Il conflitto ha anche un **costo sulla qualità decisionale**. Quando le relazioni sono compromesse, le informazioni circolano peggio, i feedback diventano difensivi, la collaborazione si indebolisce e si diffonde il rischio di decisioni prese in base agli equilibri di potere più che all’analisi dei problemi.

Non vanno sottovalutati i **costi reputazionali** interni ed esterni. All’interno, un conflitto gestito male mina la fiducia nella leadership e nei sistemi di giustizia organizzativa. All’esterno, nei casi più gravi, può incidere sull’employer branding, sulla percezione del clima aziendale e persino sulla relazione con clienti o stakeholder. Infine, esistono **costi legali e amministrativi**. Quando il conflitto degenera in segnalazioni formali, contenziosi, contestazioni disciplinari, accuse di discriminazione, mobbing o comportamento improprio, l’azienda affronta costi economici immediati, ma anche costi reputazionali e gestionali di lungo periodo.

Il **costo** più insidioso, tuttavia, è forse quello **culturale**. Un

conflitto irrisolto insegna all’organizzazione che i problemi non si affrontano, che il potere prevale sul dialogo, che la tutela dipende dalle alleanze, che il merito può essere oscurato dalle dinamiche relazionali. Questo tipo di apprendimento implicito produce danni profondi e duraturi.

L’intervento delle risorse interne: possibilità reali e limiti strutturali

Nella gestione dei conflitti il **primo presidio** è normalmente **interno**. Questo è ragionevole: non tutti i conflitti richiedono un intervento esterno, e molte situazioni possono essere affrontate efficacemente all’interno dell’azienda, a condizione che vi siano competenze adeguate.

Il manager diretto ha un ruolo centrale e dovrebbe essere formato in questi aspetti come lo è nelle competenze tecniche. È spesso il primo a poter cogliere segnali di irrigidimento, calo di collaborazione, tensioni nel team. Il suo compito non dovrebbe essere soltanto quello di “far funzionare il lavoro”, ma anche di presidiare la qualità delle interazioni che rendono possibile quel lavoro. **Intervenire precocemente** significa chiarire fatti, distinguere percezioni da dati, ridefinire aspettative, ristabilire regole di funzionamento e riportare le persone sul terreno del compito.

Anche la funzione HR può avere un ruolo importante. In particolare, può offrire uno spazio più strutturato di ascolto, supportare i manager, garantire coerenza organizzativa, verificare se il conflitto segnali un problema individuale o una criticità sistemica, e facilitare percorsi di chiarimento. In alcune aziende evolute, le risorse umane o figure dedicate dispongono di competenze specifiche di conflict management e facilitazione.

Le risorse interne hanno un vantaggio significativo: conoscono il contesto. Comprendono la storia, le dinamiche di potere, la cultura, i linguaggi, le interdipendenze operative. Questo

consente spesso di agire con rapidità e pertinenza.

Tuttavia, proprio questa appartenenza rappresenta anche il loro limite principale. Chi è interno al sistema difficilmente è percepito come totalmente neutrale. Anche quando agisce con correttezza, può essere letto come portatore degli interessi dell'organizzazione, del management o di uno specifico equilibrio interno. Inoltre, le risorse interne operano dentro vincoli di ruolo, aspettative gerarchiche e finalità aziendali che possono rendere più difficile un intervento realmente terzo.

Per questo motivo, **l'intervento interno funziona meglio nelle fasi iniziali o nei conflitti ancora gestibili**, quando esiste un minimo di fiducia residua e il problema non ha ancora assunto una forte carica identitaria o una dimensione di contenzioso.

La logica dell'intervento mediativo

La **mediazione** si distingue da altre forme di gestione del conflitto perché non si occupa di decidere, o disciplinare la controversia. **Il suo scopo è creare le condizioni affinché le parti possano tornare a comunicare, comprendere i rispettivi interessi e costruire, se possibile, un accordo sostenibile.**

Il presupposto della mediazione è che nei conflitti più complessi il problema non stia solo nei contenuti del disaccordo, ma nel deterioramento del canale relazionale che dovrebbe consentire di trattare quei contenuti. Quando la comunicazione è bloccata, ogni messaggio viene deformato dalla sfiducia e ogni proposta viene letta come minaccia, imposizione o tattica difensiva. In queste condizioni non basta proporre una soluzione tecnica, perché manca lo **spazio relazionale** per accoglierla.

Il mediatore lavora precisamente su questo spazio. Non stabilisce chi abbia ragione, non giudica, non impone. Il suo intervento consiste nel **governare il processo**: definire regole

del confronto, contenere l’escalation, chiarire i significati, distinguere i fatti dalle interpretazioni, riportare l’attenzione dagli attacchi reciproci ai bisogni sottostanti, aiutare le parti a formulare richieste più intelligibili e meno accusatorie.

In termini sostanziali, la mediazione compie alcuni passaggi fondamentali. Anzitutto **sposta il dialogo dalle posizioni agli interessi**. Le posizioni sono rigide: “voglio questo”, “non accetto quello”, “il problema è lui”. Gli interessi, invece, esprimono bisogni, timori, priorità, vincoli. Quando le parti riescono a nominare gli interessi, si aprono margini di soluzione che prima erano invisibili. In secondo luogo, la mediazione lavora sul **riconoscimento**. Molti conflitti persistono non solo per ragioni pratiche, ma perché ciascuna parte si sente non vista, non ascoltata, svalutata o fraintesa. Questo non significa che il mediatore debba validare ogni percezione come oggettivamente vera, ma che debba creare un contesto in cui essa possa essere espressa e compresa nella sua funzione.

Infine, la mediazione ha una funzione di contenimento emotivo. Le emozioni non vengono negate, ma rese trattabili. Rabbia, paura, umiliazione, frustrazione, delusione: se ignorate, queste dimensioni guidano il comportamento in modo implicito; se riconosciute e collocate in un processo, diventano più governabili.

Un aspetto, altrettanto importante, della mediazione è la riservatezza, tutto ciò che avviene e che viene detto rimane all’interno del tavolo mediativo, questo dal punto di vista aziendale può essere estremamente importante sia riguardo alle dinamiche interne sia per i rapporti con l’esterno.

Quando l’intervento esterno è preferibile

Vi sono situazioni in cui il ricorso a un mediatore esterno non è solo utile, ma preferibile. Questo accade soprattutto

quando il conflitto è entrato in una fase avanzata, quando la fiducia nelle figure interne è compromessa o quando il sistema organizzativo è percepito come parte del problema.

Un mediatore esterno porta anzitutto una **neutralità più credibile**. Non appartiene alla struttura, non risponde a gerarchie interne, non è coinvolto nella storia relazionale delle parti. Questa estraneità può rendere più facile per i soggetti esporsi e abbassare la difesa.

Il ricorso all'esterno è particolarmente opportuno quando vi è un'elevata asimmetria di potere, ad esempio tra un collaboratore e il suo responsabile, tra funzioni con diverso peso politico o in presenza di leadership contestate. In queste condizioni, l'intervento di una figura interna rischia di essere percepito come inevitabilmente condizionato.

È inoltre preferibile un intervento esterno quando i tentativi interni sono già falliti. Se l'organizzazione ha già cercato di risolvere il problema senza esito, insistendo con gli stessi strumenti si rischia di consolidare il senso di impotenza o di ingiustizia delle parti. L'ingresso di un terzo può introdurre una discontinuità metodologica e simbolica.

Infine, il supporto esterno è spesso strategico nei casi in cui il conflitto abbia già generato ricadute economiche, reputazionali o legali, oppure quando coinvolga più livelli del sistema e non sia più riconducibile a una singola relazione problematica.

La mediazione come investimento e non solo come costo

Una delle obiezioni più frequenti all'intervento mediativo esterno è il costo. Ma questa valutazione, se isolata, è spesso fuorviante. La domanda corretta non è quanto costi la mediazione, ma quanto costi all'azienda non intervenire o intervenire tardi.

Se il conflitto produce rallentamenti, assenze, turnover,

disimpegno, errori, sovraccarico manageriale, perdita di talenti, contenziosi o danni reputazionali, il costo della non gestione può essere ampiamente superiore a quello di un intervento professionale. In questa prospettiva, la mediazione non è un costo accessorio, ma uno strumento di protezione e di recupero di efficienza organizzativa.

Va aggiunto che la **mediazione, quando ben condotta**, non genera solo una soluzione contingente. **Può produrre apprendimento**. Le persone coinvolte sviluppano maggiore consapevolezza dei propri stili comunicativi, delle dinamiche di escalation, dei bisogni che agiscono dietro le posizioni, dei limiti delle interpretazioni automatiche. Anche l'organizzazione può apprendere, se utilizza il conflitto come occasione per rivedere ruoli, processi, sistemi di coordinamento o modelli di leadership.

Una prospettiva matura sul conflitto

Le organizzazioni mature non sono quelle prive di conflitti. Sono quelle capaci di distinguere il conflitto utile da quello distruttivo, di intervenire presto senza banalizzare, di leggere i segnali profondi che il conflitto porta con sé e di scegliere strumenti proporzionati alla complessità della situazione.

Questo implica un **cambio di mentalità**. Il conflitto non va né idealizzato né demonizzato. Non è di per sé una risorsa, ma può diventarlo se elaborato. Non è di per sé una patologia, ma può produrre effetti patologici se negato, mal gestito o lasciato degenerare. La mediazione, in questo quadro, non è soltanto una tecnica di composizione delle controversie, ma una pratica di ricostruzione del legame organizzativo.

Conclusione

Il conflitto aziendale è un fenomeno profondo, multidimensionale e costoso. Coinvolge persone, ruoli, assetti di potere, processi, emozioni, narrazioni e cultura. Per

questo non può essere affrontato con letture semplicistiche o con interventi improvvisati.

Comprendere i conflitti significa riconoscerne la natura sistemica, distinguere le diverse forme che possono assumere, cogliere i segnali dell'escalation e valutare con attenzione le conseguenze organizzative ed economiche che producono. Significa anche sapere che la cattiva gestione del conflitto ha un prezzo elevato: in termini di produttività, coordinamento, benessere, retention, reputazione e qualità delle decisioni.

Le risorse interne rappresentano un presidio fondamentale e, in molte situazioni, sufficiente. Ma quando il conflitto diventa rigido, cronicizzato, politicamente sensibile o emotivamente saturo, l'intervento di un mediatore esterno può offrire quella terzietà e quella competenza processuale necessarie per sbloccare la situazione.

In definitiva, il modo in cui un'azienda affronta i propri conflitti rivela molto della sua cultura, della sua leadership e della sua capacità di durare nel tempo. Non è nel silenzio dei problemi che si misura la salute di un'organizzazione, ma nella qualità con cui riesce a riconoscerli, contenerli e trasformarli.

*ODCEC Milano, Mediatrice Civile e Commerciale