



LA GESTIONE DEI CONFLITTI

A cura di Glenda Pagnoncelli

INDICE:

Introduzione	pag. 2
Definizioni di Conflitto	pag. 3
Tipologie dei conflitti e Strategie Risolutive	pag. 4
Conflitto d' interesse	pag. 5
Conflitto di valori	pag. 8
Conflitto di confini	pag. 9
Conflitto cognitivo	pag. 10
Conflitto di relazione	pag. 13
L'approccio della non violenza attiva	pag. 15
Atteggiamenti di fronte al conflitto	pag. 17
Le tappe di un conflitto	pag. 23
Conclusioni	pag. 25
Bibliografia	pag. 27

INTRODUZIONE

Da anni innumerevoli corsi e pubblicazioni cercano di supportare milioni di persone interessate a comprendere come e perché si manifestino situazioni conflittuali e come poterle gestire in modo più efficace.

La sottile speranza nel frequentare questi corsi è quella di poter prima o poi evitare situazioni faticose e potenzialmente deleterie per i rapporti interpersonali. Più insidioso è il desiderio di poter "gestire" le reazioni dell'altro.

Dopo tanti anni di conduzione di corsi dedicati a queste tematiche posso tranquillamente asserire che la speranza ultima di molti corsisti sia quella di vedere finalmente l'altro comportarsi come "vorrebbero": in moltissime occasioni ho visto studenti, invitati a riflettere sulla proprie responsabilità nella gestione di situazioni conflittuali, rimandare all'altro la responsabilità dell'incomprensione e dell'evoluzione conflittuale.

Questo opuscolo focalizza le responsabilità del singolo nella gestione dei conflitti, perché è solo su se stesso che ognuno di noi può intervenire, sulle modalità con cui legge una situazione, propone il suo punto di vista, collabora alla reciproca comprensione. Spesso può succedere che, per un virtuoso effetto domino, il cambiamento di attitudine del singolo influisca anche sulle reazioni dell'interlocutore, visto che viviamo "in inter-relazione" con l'altro, ma il primo essenziale percorso da compiere è quello verso una maggiore consapevolezza delle proprie peculiari modalità comunicative e relazionali.

Moltissima letteratura è ormai consultabile su questi temi, e la bibliografia in chiusura permetterà al lettore ulteriori approfondimenti. In questo opuscolo cercheremo di mettere un po' di ordine tra i diversi approcci in circolazione, dando anche qualche indicazione pratica per affrontare i conflitti.



DEFINIZIONI DI CONFLITTO

Iniziamo col fare chiarezza sulla definizione di conflitto e sulle diverse interpretazioni che ne confondono il significato.

Intendiamo generalmente come conflitto l'opposizione 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 dell'altro o degli altri.

Diventa conflitto sociale se interessa due o più gruppi sociali in opposizione tra loro su valori, obiettivi, bisogni.

Utilizziamo il termine conflitto interiore quando le idee che abbiamo, le emozioni che proviamo ed i comportamenti che agiamo sono in contrasto tra loro.

In entrambe le situazioni la tentazione è quella di pensare di trovarsi di fronte ad un ostacolo:

- **Esterno: l'altro con le sue idee, i suoi comportamenti, i suoi valori nel caso del conflitto interpersonale o sociale;**
- **Interno: parti di noi, ricordi contrastanti, atteggiamenti contraddittori nel caso del conflitto intrapersonale.**

Quotidianamente vediamo nella cronaca nera l'estremizzazione della considerazione del diverso da noi come un ostacolo che ci infastidisce, la cui eliminazione è considerata la soluzione per "tornare" a vivere senza problemi. Anche senza arrivare al gesto violento se l'altro con le sue opinioni e comportamenti è vissuto come un ostacolo, il conflitto interpersonale esita nella chiusura della relazione: "tu per me sei un problema, mi rubi tempo ed energie, quindi interrompo i rapporti e la ricerca di collaborazione con te".

Richiede impegno costante osservare se stessi nelle relazioni e comprendere i propri meccanismi comunicativi, impegnarsi per vivere il diverso da noi come qualcuno con cui convivere cercando un equilibrio nell'ottica di una crescita di entrambi.

L'invito, lanciato da molti esperti di comunicazione interpersonale, a considerare il conflitto come risorsa per crescita, è un suggerimento illuminato ma razionalizza un processo che ha componenti emotive molto complesse. Razionalmente ognuno di noi può concordare sulla visione del conflitto come opportunità per imparare e crescere, ma emotivamente vivere un conflitto è faticoso, ognuno rischia di comportarsi in modo reattivo, facendosi guidare da paure, frustrazioni, comportamenti coatti e di difficile comprensione e in questa fatica riuscire a percepire il conflitto come una risorsa appare realisticamente molto difficile.

Lo sviluppo delle competenze relazionali è una ricerca che occupa la vita intera di un individuo. Isabelle Filliozat sintetizza con queste parole la crescita dal conflitto: "nel conflitto l'altro mi obbliga a considerarlo, mi invita a vedere un punto di vista non mio, amplia il mio campo di comprensione del mondo."

TIPOLOGIE DEI CONFLITTI E STRATEGIE RISOLUTIVE

Un'imprescindibile imprecisione quando parliamo di conflitti è quella di considerarli tutti alla stessa stregua. Esistono invece diverse tipologie di conflitti, distinguibili per i fattori che li determinano e le molteplici strategie di gestione. Proviamo a fare un po' di chiarezza perché comprendere quale tipologia di conflitto si stia creando in una relazione è il primo passo per attivarci con competenza.

CONFLITTO D'INTERESSE



Avviene quando ci sono obiettivi e interessi da perseguire diversi. Una comune trattativa sindacale ne è spesso l'esempio più chiaro, ma anche tra gruppi meno formalizzati può accadere di voler realizzare obiettivi diversi e di confliggere.

In questi casi quando si configge su oggetti molto definiti e riconoscibili possono essere d'aiuto alcune strategie comportamentali:

1) Decisione autoritaria:

L'azione di un leader riconosciuto da entrambe le parti contendenti che prenda la decisione risolutiva.

È utile in situazioni di emergenza, quando non si può discutere eccessivamente sulle diverse opzioni in gioco, ma sacrifica la responsabilizzazione dei contendenti nella ricerca di una soluzione condivisa e, ovviamente, lascia latente il conflitto relazionale tra le due parti ed insoddisfatto chi sente di non aver ricevuto quanto immaginava gli fosse dovuto.

2) Il compromesso:

È il metodo classico per affrontare i conflitti basato sul "do ut des". Entrambi i contendenti rinunciano a qualcosa per avere qualcosa in cambio.

Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile alla collaborazione, ma in realtà i contendenti, pur uscendo entrambi "vincitori", rinunciano alla possibilità di una crescita della relazione.

3) Votazione per maggioranza:

Molto spesso laddove non si riesca ad attuare una soluzione collaborativa, condivisa ed accettata da tutti, si opta per la classica scelta per votazione, in cui l'orientamento della maggioranza "vince" su quello della minoranza.

Anche in questo caso una delle due parti rimane in palese situazione di inferiorità e di insoddisfazione.

Qualora la votazione richieda l'unanimità il processo per raggiungerla implica invece molta più attenzione al confronto tra le parti, alle capacità di negoziazione e di trattativa per arrivare ad una soluzione che davvero soddisfi tutti.

4) Metodo della negoziazione:

Attualmente una delle scuole più riconosciute in questo campo e con una delle strategie più applicate risulta essere la Harvard Business School con il Metodo Harvard Negotiation. In questa metodologia, che richiama la negoziazione integrativa, a differenza del compromesso che è di carattere distributivo, il principio fondante risiede nella ricerca di una soluzione che valorizzi il maggior beneficio possibile per entrambe le parti coinvolte nel conflitto.

Nella gestione di un processo di negoziazione integrativa è essenziale:

- **Scindere le persone dai problemi**
- **Cercare di definire i confini del problema: dov'è il problema, quali sono i dati a disposizione, quali sono gli interessi in campo?**
- **Fare in modo che le parti manifestino chiaramente i propri interessi e che gli stessi siano reciprocamente percepiti come un elemento oggettivo del problema. Si dovrebbe chiaramente arrivare a rispondere a questa domanda: cosa vogliono realmente le parti in causa?**
- **Esplorare ed ideare possibilità risolutive a beneficio di tutti gli attori del negoziato. Significa esplorare diverse soluzioni, nella ricerca di un risultato che sia il più vantaggioso possibile per entrambi i contendenti. La proposizione delle soluzioni dovrebbe essere la più libera possibile, sollecitata con le tecniche del brainstorming e del pensiero creativo.**

Continuare a proporre la propria soluzione come l'unica soluzione possibile mette la trattativa in situazione di stallo, avere un giudizio prematuro annulla le alternative senza offrire una corretta valutazione e la prospettiva a somma zero si discosta evidentemente dalla soluzione con vantaggi reciproci

- **Concordare ed applicare criteri di valutazione riconosciuti come attendibili**

da entrambe le parti

- **Impostare quindi una trattativa su criteri oggettivi, misurabili, quantificabili. La definizione di criteri oggettivi è fondamentale per poter utilizzare il metodo Harvard, perché il metodo è basato su principi, valori chiari e imparzialità.**

Se i criteri oggettivi sono chiari e imparziali, la trattativa è facilitata, lo stress si riduce, il rapporto è conservato e vi saranno prospettive di crescita futura.

5) Metodo del "Problem Solving"

Prende avvio dall'approccio di Thomas Gordon detto Metodo senza perdenti.

Riprende alcuni elementi della negoziazione del modello Harvard ma li amplifica e dettaglia maggiormente con una maggiore attenzione alla relazione interpersonale.

I passaggi da attuare sono:

1 - Identificare e definire il problema: qual è il problema?

Mettere quindi a fuoco il problema in termini di bisogni ma anche di paure e sentimenti in gioco. In questa fase ognuna delle controparti:

- **Deve descrivere il conflitto dal proprio punto di vista;**
- **Ascoltare il punto di vista dell'altro;**
- **Esplicitare i bisogni che ha in modo chiaro;**
- **Assicurarsi che l'altro abbia compreso il proprio punto di vista e le proprie esigenze chiedendo un feedback;**
- **Verificare con l'altro di aver ben compreso le sue esigenze e punti di vista dando un feedback.**

2 - Lasciare emergere ogni soluzione possibile: produzione creativa di idee volte a trasformare la situazione presente e/o il problema in una situazione ottimale, o quantomeno accettabile, per tutte le parti interessate (risoluzione del problema).

In questa fase è indispensabile non giudicare, considerare ogni proposta risolutiva messa in gioco come possibilmente valida.

3 - Valutazione delle soluzioni alternative: valutazione accurata, in rapporto a criteri oggettivi e condivisi, delle idee prodotte. Trovare ed usare dei criteri oggettivi condivisi da entrambe le parti per valutare tutte le soluzioni proposte.

4 - Scelta della soluzione migliore (decisione): formulazione delle scelte emerse dall'analisi in forma di proposizioni che aggregano il consenso delle parti interessate e che siano realmente soddisfacenti per entrambe le parti.

5 - Accettazione e concretizzazione dell'accordo: decidere chi fa cosa,

quando e dove per poter realizzare quanto concordato.

- 6 - Mettere in pratica le decisioni: impegnarsi concretamente a mettere in atto comportamenti ed azioni che realizzino l'accordo.**
- 7 - Verifiche dell'accordo: stabilire tempi, sedi e modalità per poter verificare l'attuazione delle decisioni e valutare i loro effetti reali in rapporto alle previsioni, monitorandoli nel tempo.**

Dovrebbe esistere una fase preliminare a tutto questo processo che potremmo chiamare "creazione delle condizioni favorevoli": il problem solving può avviarsi proficuamente solo se esistono condizioni minime relative all'interesse delle parti a partecipare attivamente all'incontro, e la disponibilità a trovare soluzioni concordate. Tali condizioni vanno quindi sempre verificate prima che dietro una apparente volontà di riappacificazione si celo una meno trasparente volontà di affermare solo le proprie posizioni.

CONFLITTO DI VALORI



È più difficile da gestire rispetto al conflitto d'interessi perché coinvolge credenze importanti per il soggetto, mondi concettuali di riferimento, ideali fondanti, valori appunto.

In questo caso solo un onesto atteggiamento di tolleranza e rispetto reciproco permette di trovare una soluzione a questo tipo di conflitti. In un quotidiano articolato in situazioni sempre più complesse e sfuggenti, la Modernità liquida di cui mirabilmente ha teorizzato Zygmunt Bauman, la reale curiosità per il valore aggiunto che idee, posizioni e punti di vista differenti possono portare è

indispensabile per realizzare contesti integrati ed inclusivi.

Nei gruppi di lavoro il conflitto di valori può trovare una soluzione nella pratica della condivisione degli scopi.

Possiamo in modo sintetico riassumere l'approccio della condivisione degli scopi come l'attento richiamo al fine comune per cui si organizzano gruppi anche molto eterogenei: abbiamo approcci alla vita molto diversi, idee e valori molto lontani ma abbiamo deciso di impegnarci per un fine comune in cui tutti crediamo.

Nei gruppi organizzati intendiamo con questo metodo la ripresa ciclica delle ragioni per cui il gruppo è nato: esplorare e condividere *vision* e *mission* del gruppo.

CONFLITTO DI CONFINI



Un'altra tipologia di conflitti si può verificare quando tra persone all'interno di un gruppo di lavoro esiste una confusione di ruoli e compiti.

Si possono creare due tipi di fraintendimenti:

- **Invasione:** una persona può agire in ambiti spettanti ad un'altra senza prima discuterne con l'interessato perché è convinta che sia suo compito intervenire;
- **Aspettative frustrate:** ci si aspetta dal collega/compagno che esegua alcune attività che quest'ultimo non ritiene di sua spettanza.

Spesso questi conflitti, se non gestiti, finiscono per alimentare tensioni e recriminazioni che rischiano di minare la relazione tra le persone, e rischiano di esplodere nei momenti meno opportuni in cui magari a partire da un banale pretesto emergono furiosamente dissensi covati per anni.

In contesti manipolativi è funzionale relegare al conflitto interpersonale problemi che richiederebbero prese di decisione e chiarimenti organizzativi, pertanto è bene riconoscere quale sia realmente il problema in questione e risolvere la situazione con chi di dovere.

Come uscire da un conflitto di confine? Con organigrammi, norme e compiti definiti in modo chiaro e riportati in documenti aggiornati e agilmente consultabili.

- **Definizione di norme:**

Avere norme chiare che permettano di capire quali siano le modalità di esecuzione del servizio, i modelli cui attenersi e le procedure organizzative è essenziale per dirimere difficoltà e controversie.

- **Definizione di Ruoli e Compiti:**

Spesso nei gruppi di lavoro/studio l'agire è affidato alla disponibilità e alla motivazione dei singoli.

Così accade che una delle lamentele più diffuse sia: "devo fare tutto io, perché qualcuno dovrà pur farlo!". Fare affidamento sullo spirito di sacrificio di alcuni spesso produce situazioni di stress e recriminazione che possono portare a *burn out* e prima o poi ad un allontanamento della persona dal gruppo.

Non avere ruoli e compiti chiari lascia spazio ad aspettative deluse, invasioni di campo, conflitti di confine che poi degenerano in conflitti interpersonali di difficile gestione.

I ruoli e i compiti anche in un piccolo gruppo di studio/laboratorio devono essere definiti ed esplicitati nella fase di costruzione del gruppo per evitare fraintendimenti e recriminazioni.

CONFLITTO COGNITIVO

Questo tipo di conflitto nasce quando le persone sperimentano percezioni molto diverse rispetto a esperienze condivise, quando leggono ed interpretano quanto accade in modo diametralmente opposto.





Queste differenti percezioni non vengono riconosciute e si tende a fare proiezioni sull'altro di visioni personali; ad aggravare la situazione possono inserirsi stili comunicativi unilaterali: una persona è convinta di aver comunicato un messaggio con uno specifico significato al suo interlocutore e che negli stessi termini sia stata compreso dall'interlocutore.

Invece così non accade: l'altro agisce sempre una sua personale lettura ed interpretazione del messaggio ricevuto condizionata dalla sua storia cognitiva ed emotiva.

Se non viene introdotta una qualche forma di feedback che allinei il senso dato al messaggio dai due interlocutori, si possono creare fraintendimenti che si accumulano nel tempo fino a creare tensioni difficilmente recuperabili.

- **Risoluzione con il metodo del Feedback**

Il feedback nasce come termine in ambito militare ma è stato poi adottato dai teorici della comunicazione per definire il "ritorno" che il destinatario di una comunicazione restituisce a chi ha inviato il messaggio.

È una pratica comunicativa indispensabile sia per verificare di essere stati compresi nei nostri atti comunicativi sia per dare all'altro la misura della nostra lettura della sua comunicazione.

Mi permetto di sintetizzare i fattori della comunicazione esposti dai teorici della comunicazione (Jakobson, Watzlawick, Shannon ed altri) con una metafora visiva immediatamente comprensibile:

"La comunicazione è un dono"



Quando facciamo un dono cerchiamo di tenere presente:

- 1) Chi lo fa (mittente): come sto quando faccio un dono, che emozioni provo, che bisogni ho, perché inizio l'azione?**
- 2) Chi lo riceve (destinatario): se facciamo un regalo con affetto e interesse per l'altro, e non per pura formalità, immaginiamo visivamente l'altro, cosa possa piacergli o servirgli, e come possa reagire al nostro dono;**
- 3) Qual è la confezione (canale): fare un regalo è pensare anche alla confezione con cui lo si presenta, al biglietto allegato, alla frase di accompagnamento, al canale con cui si vuole arrivare all'altro... insomma se teniamo all'altro non si lascia nulla al caso perché anche la confezione dice di noi e della relazione che c'è tra noi;**
- 4) Come viene donato (codice): a nessuno piace ricevere un dono in modo frettoloso e disattento. L'ambiente, il tempo dedicatoci e il modo di presentarlo fanno sì che l'altro possa comprendere e stimare il gesto e sono tutti elementi che rendono prezioso il dare e ricevere un dono;**
- 5) Come viene ricevuto (feedback): se facciamo un dono abbiamo bisogno di capire se questo dono è stato apprezzato o meno e ci interessa verificare che reazione possa aver prodotto nella persona per cui l'abbiamo pensato.**

L'esempio del dono è utile per capire quanto potremmo migliorare le nostre comunicazioni interpersonali se le trattassimo come un dare e ricevere dei doni: considerare i cinque aspetti di attenzione sopra citati come fattori imprescindibili anche in un processo comunicativo eviterebbe l'insorgere di molti conflitti.

Nello specifico soffermiamoci sul fattore restituzione/feedback.

Feedback è l'informazione di ritorno che gli interlocutori di una conversazione si rimandano su quanto e come hanno percepito ciò che l'altro ha detto o fatto nei loro confronti.

Se io dico qualcosa a qualcun altro, capire l'effetto che ho prodotto è fondamentale per prevenire fraintendimenti: il linguaggio del corpo, prima di quello verbale, ci dà informazioni essenziali, ma qualora i segnali del corpo non siano chiari bisogna imparare a chiedere esplicitamente un feedback.

Chiedere un feedback è semplicemente una fase della gestione di una comunicazione:

- **Mando un messaggio, dico qualcosa ad un'altra persona;**
- **Mi fermo e cerco di capire cosa accade all'altro;**
- **Chiedo cosa ha compreso/inteso, cosa ne pensa di quanto ho detto;**
- **Gli lascio l'opportunità di esprimere che significato ha attribuito al mio messaggio;**
- **Correggo il mio messaggio se ho compreso che è stato frainteso.**

Questo processo, in apparenza così banale, non viene quasi mai rispettato, le persone sono convinte che quanto dicono sia assimilato dall'altro così come loro stesse l'intendono. Tutte le ricerche sulla percezione hanno da tempo confermato quanto a livello cognitivo ognuno di noi cancelli alcune informazioni, ne deforme altre, o le rielabori secondo le lenti interpretative date dalla sua storia biologica, culturale ed emotiva. Solo fermandosi e praticando con onesta curiosità la prassi di dare e chiedere feedback sarà possibile prevenire e risolvere conflitti dati da percezioni e interpretazioni differenti.

CONFLITTO DI RELAZIONE

Tutti i conflitti trattati finora se non compresi nella loro essenza e nelle corrette modalità risolutive sfocano in conflitti di relazione di difficile gestione.

Per comprendere in modo più approfondito alcune dinamiche comunicative affidiamoci agli studi di Joseph Luft e Harry Ingham, ideatori di un modello visuale che sintetizza le relazioni interpersonali: la finestra di Johary.

Joseph Luft e Harry Ingham hanno elaborato questa tabella immaginando l'esposizione del singolo nelle relazioni con gli altri come una finestra con ante che si aprono e si chiudono.

La finestra di Johari

NOTO A SÈ	NON NOTO A SÈ
NOTO AD ALTRI	
APERTO Quello che so su di me e che racconto agli altri	CIECO Quello che non so su di me ma gli altri sanno
SEGRETO Quello che so su di me ma tengo per me	IGNOTO Quello che non so su di me e che anche gli altri ignorano



La finestra aperta-pubblica è quella che rappresenta un individuo esposto consapevolmente agli altri, con parti di sé che ben conosce e che condivide pubblicamente. Nella finestra privata/segreta l'individuo inizia a chiudere consapevolmente parti di sé all'esposizione pubblica, e tutela la sua privacy condividendola solo con un ristretto numero di persone scelte. La finestra cieca è di difficile gestione psicologica perché rappresenta l'individuo come riconosciuto dagli altri in alcune sue difficoltà e problematiche di cui però non è consapevole, gli altri vedono alcuni suoi aspetti che lui ignora. Infine, nella finestra ignota si trova l'*io inconscio*, ignoto sia al singolo che agli altri in relazione con lui, si può decidere di intraprendere percorsi di consapevolezza che aprano questa finestra ma può rimanere serrata per tutta la vita.

I conflitti nascono quando nelle relazioni interpersonali si attuano invasioni nella finestra privata o ancor peggio cieca di un'altra persona anche se mossi da nobili intenti.

Nel primo caso il conflitto nasce perché in modo più o meno sfacciato si entra nello spazio privato dell'altro, volendo sapere cose che solo una buona dose di fiducia permette di conoscere. Ognuno di noi ha le sue isole di privacy e sentirsi invasi in questi spazi ci fa alzare le difese e potenzialmente entrare in un conflitto con chi si è permesso di invadere questo territorio.

Ancor più grave è quando qualcuno descrive l'altro nei suoi limiti e difficoltà entrando nella sua finestra cieca. Ognuno ha sperimentato nella sua vita letture di se stesso fatte da altri, difetti, paure, comportamenti svelati all'ignoto possessore da chi pensa di conoscerlo nel profondo. I professionisti della psiche

non fanno descrizioni del paziente perché un percorso terapeutico prevede il protagonismo del soggetto nella scoperta di sé, piuttosto propongono domande e approfondimenti per favorire nel soggetto responsabilizzazione e consapevolezza. Queste accortezze a volte vengono scavalcate impetuosamente da chi non ha nemmeno le necessarie competenze professionali ma, forte di una certa conoscenza del soggetto, si cimenta in azioni di disvelamento "per il suo bene". Non cogliere i tempi dell'altro, non rispettare le sue difese o ancor peggio proiettare sull'altro strutture personali può fare più danni che altro. In questo caso il conflitto è dietro l'angolo perché l'invasività dell'uno e le difese dell'altro creeranno incomunicabilità, distanza, ferite relazionali.

Interrogarci in quale zona della finestra relazionale si stia entrando dovrebbe essere un primo passaggio per gestire comunicazioni efficaci e migliorare le competenze relazionali.

L'APPROCCIO DELLA NONVIOLENZA ATTIVA

L'approccio nonviolento è qui presentato come metodologia trasversale funzionale nell'approccio risolutivo di conflitti diversificati.

Secondo le teorie della nonviolenza il conflitto s'инесca come reazione impulsiva ad alcune paure di fondo che l'essere umano sperimenta: essere in pericolo, essere sopraffatto, essere giudicato, non essere compreso... e più è elevato il grado di paura, stimolata dalla situazione interpersonale creatasi, più la reazione può diventare violenta.

Tre sono i meccanismi della violenza descritti dall'antropologa belga Pat Patfoort, figura di riferimento nei modelli della nonviolenza:

1) Escalation

Immaginiamo due persone con idee diverse che inizino a discutere animatamente, se non mettono in campo tolleranza ed ascolto reciproco ben presto il tema della discussione potrebbe trasformarsi nel pretesto per una

lotta di potere in cui entrambi cercano di conquistare la vittoria sull'altro. In questa situazione le posizioni si irrigidiscono, i toni si alterano e ognuno dei due interlocutori fa di tutto per avere la meglio sull'altro.

2) Catena

Anche in questo caso immaginiamo due persone che abbiano conflitto tra loro e che una delle due abbia avuto la meglio sull'altra. Chi ne è uscito perdente potrebbe scaricare in altra sede la frustrazione subita cercando un terzo su cui sfogarsi. Questo è uno dei meccanismi maggiormente studiati nelle situazioni di bullismo, in cui, chi agisce atti aggressivi verso compagni o persone più fragili può essere stato a sua volta vittima di situazioni violente.

3) Interiorizzazione:

Immaginiamo infine due persone che discutano animatamente, e che scivolino rapidamente nel ricreare una dinamica di escalation: i toni si acuiscono, le posizioni si irrigidiscono, e uno dei due entra in una posizione "perdente". A differenza del meccanismo a catena però non rivolge la sua frustrazione a un terzo esterno al conflitto, bensì su di sé, appunto interiorizzando il conflitto. L'ampia letteratura sui fenomeni psicosomatici ci conferma quanto spesso l'introiettare i conflitti e il non essere in grado di rielaborare situazioni frustranti possa creare danni profondi alla persona che riproduce coattivamente questo tipo di meccanismo.

Riconoscere questi meccanismi rappresenta un primo passo per arginare sviluppi potenzialmente dannosi nelle relazioni interpersonali.

Sempre i teorici della nonviolenza suggeriscono un percorso di risoluzione dei conflitti basato sul rispetto, l'accoglienza e l'empatia. Qui di seguito lo descriviamo nei suoi passaggi essenziali come suggerimenti comportamentali alla persona che si trovi in una situazione conflittuale.

In una situazione che percepisco stia evolvendo nel meccanismo dell'escalation:

- 1) Mi fermo e considero di rispondere in un altro momento;
- 2) Assumo una posizione psicofisica adeguata;
- 3) Respiro profondamente con il diaframma;
- 4) Ascolto me stessa/o e ascolto l'altro senza giudicare;
- 5) Richiamo alla memoria che chi mi è di fronte è un "essere umano" e che ha le mie stesse difficoltà;
- 6) Riconosco la sua diversità personale e culturale;
- 7) Comunico con sincerità e faccio attenzione alle parole, all'intonazione, ai gesti, alle espressioni del viso;
- 8) Esprimo il mio punto di vista iniziando ogni frase con: io sento, io ho bisogno, io ho paura; senza "descrivere l'altro": tu sei, tu fai...

- 9) Richiamo le mie virtù e le uso per cercare una soluzione creativa che soddisfi entrambe le parti;**
- 10) Sto attenta/o alla mia coerenza interna (pensando, sentendo e agendo nella stessa direzione);**
- 11) Tratto l'altro come voglio essere trattata/o.**

ATTEGGIAMENTI DI FRONTE AL CONFLITTO

Nella vasta letteratura sulla gestione dei conflitti, ampio spazio è stato riservato alla ricerca sulle reazioni comportamentali degli individui in situazioni di conflitto.

Numerosi test sulla personalità contribuiscono ad una lettura del proprio comportamento nelle situazioni potenzialmente conflittuali: tra quelli con una validazione scientifica troviamo: Schmidt, T, Riemann/Thomann, ROCI I e II.

Secondo la Rahim Organizational Conflict Inventory le modalità più riconosciute di comportamenti agiti da un singolo in una situazione di conflitto possono essere sintetizzate in cinque grandi categorie:

- 1) Mi impongo;**
- 2) Mi adeguo;**
- 3) Lo evito;**
- 4) Cerco un compromesso;**
- 5) Cerco e offro collaborazione.**

Come per ogni modalità comportamentale cerchiamo di uscire dal giudizio e di non definire una modalità più corretta di un'altra, ognuna delle modalità sotto elencate ha ragione di esistere e ha i suoi vantaggi, fondamentale però è saper scegliere quale adottare in base al contesto ed al momento.

Vediamo quindi per ogni modalità sia i vantaggi che gli svantaggi nell'agirla:

MI IMPONGO



È la modalità secondo cui il conflitto è vissuto come lotta tra due avversari in cui uno deve vincere e l'altro di necessità deve perdere.

Chi adotta un approccio dominante e impositivo tende ad affrontare i conflitti imponendo la propria visione, ritenendo corrette solo le sue idee, irrigidendosi nelle sue posizioni. Negli agiti comportamentali tende a sminuire l'altro, ridicolizzare le sue posizioni, descrivere l'altro e le sue idee come irragionevoli, ad avere toni decisi che spesso virano sull'aggressività verbale e fisica.

In questo atteggiamento la priorità è vincere e raggiungere gli obiettivi personali a scapito della salvaguardia della relazione tra gli interlocutori.

Imporsi può essere una scelta responsabile quando deve essere presa una decisione in tempi brevi e chi ha l'autorità per prenderla non può attendere gli esiti di un'ampia discussione in cui tutti trovino una loro parte di soddisfazione.

MI ADEGUO



In quest'atteggiamento, opposto a quello precedentemente descritto, la priorità è salvaguardare la relazione più che ottenere la ragione o il raggiungimento degli obiettivi del singolo.

Anche in questo caso la dinamica che si instaura è quella di vincente contro perdente, ed uno dei due decide di essere accomodante appunto piegandosi alla versione e agli interessi del dominante.

Si rivela una strategia comportamentale utile nei casi in cui i temi del conflitto non siano così rilevanti e si preferisca non ingigantire la questione e compromettere le relazioni.

Se è una scelta meditata di salvaguardia delle relazioni può avere i suoi vantaggi ma se si rivela un atteggiamento coatto del singolo che troppo frequentemente tende ad adeguarsi all'altro forse potrebbero esserci delle difficoltà di individualizzazione e un deficit di capacità assertive.

EVITO IL CONFLITTO



Chi adotta questo comportamento si sottrae dalla dinamica vincente/perdente perché non entra proprio nel conflitto.

In questo caso la priorità non spetta né al raggiungimento degli obiettivi personali né alla salvaguardia della relazione. Si sfugge dalla situazione potenzialmente conflittuale sottraendosi al confronto con l' altro.

Solitamente mettono in campo questo comportamento di evitamento persone che temono in generale il conflitto, sovrastimano la possibilità che possa degenerare e non hanno fiducia nel fatto che si possa trovare una soluzione condivisa.

Può rivelarsi una buona scelta comportamentale quando si avverte che la situazione è troppo calda e le persone troppo emotivamente coinvolte; sospendere la discussione, darsi del tempo e riprendere i temi in campo con animo più sereno o in altro contesto, o con mediatori presenti crea quel distacco emotivo che permette di contenere l'escalation emotiva controproducente.

CERCO UN COMPROMESSO



Questa modalità permette di superare la dinamica vincente/perdente perché cerca, appunto, un compromesso per cui entrambe le parti in causa ricavino qualcosa per sé. Si tratta di un primo passo verso la cooperazione, ma si mette in primo piano l'aspetto concreto del raggiungimento di obiettivi soddisfacenti per entrambe le parti in causa.

È utile quando si debba raggiungere un obiettivo più grande condiviso ed ognuna delle parti in causa sia disposta a perdere qualcosa per ottenere il risultato agognato.

Non stiamo parlando ancora di soluzioni collaborative perché è una strategia comportamentale che si risolve a tavolino, razionalmente decidendo cosa ognuno lasci e ricavi da una determinata situazione.

Necessita spesso di un mediatore che faciliti la comunicazione e permetta di bilanciare rinunce, concessioni e conquiste reciproche tra due interlocutori che abbiano una relazione ormai compromessa.

Il rischio è che si riveli una soluzione temporanea, che lascia parzialmente insoddisfatti gli interlocutori e non risolve i problemi relazionali di accettazione e fiducia reciproche alla base.

CERCO E OFFRO COLLABORAZIONE



Quest'atteggiamento che possiamo definire di integrazione è uno stadio evoluto del compromesso che preserva la priorità sia alla relazione che ai risultati.

Si entra nella preziosa dinamica del vincente/vincente.

Nel processo di collaborazione, infatti, i due interlocutori mettono in campo disponibilità, capacità d'ascolto, riconoscimento dell'altro e fiducia reciproca.

I risultati sono più duraturi perché profondamente discussi e condivisi e soddisfano gli obiettivi di entrambi, le modalità comunicative sono più soddisfacenti rispetto a quelle attuate nel compromesso: si esprimono in modo chiaro i propri bisogni e la propria versione dei fatti, ci si ascolta in modo empatico, si costruiscono soluzioni davvero condivise e ci si impegna in modo organizzato per la gestione delle decisioni prese.

Questa modalità ha però bisogno di tanto tempo e della disponibilità e fiducia di entrambi, per cui non sempre è possibile; richiede una buona conoscenza di sé e dell'altro, e una buona capacità di comunicazione.

LE TAPPE CI UN CONFLITTO

Riportiamo qui l'apporto al tema di Friedrich Glasl, uno dei maggiori esperti al mondo in materia di conflitti, che indica tre fasi essenziali di sviluppo di un'escalation in un conflitto e nove stati/passaggi che le delimitano temporalmente.

Secondo le sue ricerche nelle fasi iniziali si può intervenire e i due interlocutori sono ancora autonomi nel decidere di fermare la degenerazione nella comunicazione, nella fase intermedia si necessita di un mediatore che faciliti la comunicazione tra le parti, nella terza fase le relazioni sono compromesse ed è difficile intervenire.

FASE INIZIALE

Quando ancora il conflitto è a un livello gestibile: ci sono opinioni differenti ma si riesce ancora a mettere al centro i problemi concreti che dividono le controparti. Il cambiamento avviene quando si inizia a perdere l'interesse per quanto comunicato dall'altro e ci si irridisce sulle proprie posizioni.

L'escalation segue questi passaggi:

- 1) **Irrigidimento:** le differenti opinioni si cristallizzano in punti di vista contrapposti, la percezione si fa selettiva e si colgono gli aspetti positivi solo delle proprie posizioni rispetto a quelle della controparte;
- 2) **Dibattito e polarizzazione:** si rafforza la divisione tra gli interlocutori coinvolti ed inizia a costituirsi una divisione dei ruoli tra leader, membri di gruppo, simpatizzanti e spettatori;
- 3) **Tattica del fatto compiuto:** se gli scambi verbali non portano alcun progresso, gli attori possono decidere di agire in maniera unilaterale che non si vuole più persuadere l'altro ma perseguire autonomamente i propri fini.

FASE INTERMEDIA

Le parti in causa perdono di vista i contenuti della discussione, subentrano chiare dinamiche di potere e sfuma la possibilità di un accordo tra le parti. Si è innescata la dinamica per la quale o si vince o si perde.

- 4) **Preoccupazione per l'immagine e ricerca di alleati:** le parti non sono disposte autonomamente a collaborare, si vuole avere ragione e si cerca di avere

- anche altri alleati che diano forza ad una parte rispetto all'altra;
- 5) **Perdita della faccia:** vengono intaccati i bisogni fondamentali della dignità e del riconoscimento; l'altra persona diventa il problema/ostacolo a tutti gli effetti;
 - 6) **La strategia della minaccia:** i fattori cognitivi e percettivi corrispondono a situazioni di elevato stress in cui i valori ed i bisogni fondamentali appaiono in pericolo, l'avversario diventa nemico e si introducono pericolosi ultimatum.

Si iniziano ad adottare toni molto più aggressivi e minacce concrete su cosa potrebbe accadere.

FASE DI ROTTURA

L'escalation è in piena attuazione: le parti hanno perso di vista persino la ragione dell'iniziale divergenza, la comunicazione è definitivamente degenerata e i rapporti sono in sofferenza.

- 7) **Distruzione limitata (sabotaggio):** il punto focale si sposta dalle percezioni alle azioni compiute dalle parti; iniziano gli atti di sabotaggio, le parti mettono in conto di subire delle perdite pur di infliggere delle sofferenze all'avversario;
- 8) **Disintegrazione:** gli attori cercheranno di distruggere a vicenda la base del consenso, del potere e delle risorse dell'altro;
- 9) **Distruzione reciproca:** insieme nell'abisso. Le parti sono disposte a pagare qualsiasi prezzo, compresa la propria scomparsa a patto di ottenere l'annientamento dell'avversario (ricordiamo il film "La guerra dei Roses" in cui in modo grottesco vengono sottolineate tutte queste fasi dell'escalation).

Comprendere e riconoscere queste fasi può aiutarci a mantenere una lucidità di fondo e una capacità d'ascolto reciproco essenziali per gestire un conflitto, per fermarsi quando si riconosce che si sta entrando in una dinamica di potere, per cercare qualcuno che aiuti a mediare e per adottare strategie risolutive più efficaci.

CONCLUSIONI

Questo opuscolo vuole sottolineare la responsabilità del singolo nella gestione dei conflitti puntando su consapevolezza, ascolto e collaborazione.

CONSAPEVOLEZZA

È essenziale capire quale tipo di conflitto si stia innescando, quali fattori lo determinino e quali modalità comportamentali si stiano attuando.

Comprendere le tipologie di conflitto può aiutare a fare chiarezza, a non confondere i piani e soprattutto a trovare le risposte adatte in base alla situazione che si è creata.

Dopo aver realizzato in quale tipologia di conflitto si sia coinvolti è essenziale che il singolo riconosca le sue modalità compulsive di reazione e che si impegni per sperimentare e mettere in campo comportamenti diversificati. Riconoscere i bisogni che ci spingono e i comportamenti che stiamo mettendo in atto noi per primi può aiutarci a non ricadere in dinamiche comunicative inefficaci, ad avere un approccio più attento e disponibile e a cercare soluzioni che aiutino il nostro sviluppo umano.

Infine, capire i tempi e le fasi di sviluppo di un conflitto può aiutare a fermarlo quando ancora è possibile o a chiedere aiuto per gestirlo a persone meno coinvolte emotivamente o preparate professionalmente al lavoro di mediazione

ASCOLTO

Non esiste una risoluzione positiva dei conflitti che non preveda di agire la pratica dell'ascolto: di se stessi per primi e poi dell'altro cogliendone i messaggi verbali e non verbali e affidandosi allo strumento del feedback.

- **Ascolto di sé:** quali bisogni abbiamo in una discussione con qualcun altro? Quali meccanismi inneschiamo con il nostro comportamento? Quali responsabilità abbiamo? Come e quanto siamo disposti a metterci in discussione per gestire un conflitto in modo evolutivo?
- **Ascolto dell'altro:** il termine empatia è uno dei più inflazionati negli ultimi anni, tutti pensano di essere empatici, ma forse sono al massimo sensibili.

L'empatia, come suggerisce Bennet, richiede uno sforzo di consapevolezza molto complesso che parte dalla disponibilità a mettere in discussione i

propri pre-giudizi per far spazio ai bisogni, al punto di vista ed alla storia dell'altro.

Solo la disponibilità all'ascolto ed una continua pratica solidale può aiutarci a migliorare le nostre relazioni, prevenendo i conflitti o per lo meno cercando delle soluzioni più collaborative quando ormai si sono innescati.

COLLABORAZIONE

Non esiste una risoluzione positiva dei conflitti senza la disponibilità di entrambe le parti in causa a risolverli, è il punto zero senza cui nessuna strategia di risoluzione può funzionare.

Disponibilità, consapevolezza, ascolto sono il terreno fertile su cui costruire la collaborazione.

Abbiamo visto come gestire i conflitti in modo collaborativo richieda tempo, impegno, modalità di problem solving creative e comunicative evolute ma il benessere nelle relazioni passa anche e soprattutto da qui.

Speriamo che questo opuscolo possa esservi stato utile!

Chiudiamo lasciando al lettore una bibliografia per continuare ad approfondire l'argomento.



BIBLIOGRAFIA

AAVV "IO NON VINCO, TU NON PERDI" Unicef 2004

Bonino S. "Bambini e nonviolenza". Ed. Gruppo Abele, 1997

Boiron C. "Siamo tutti fatti per essere felici". Sperling & Kupfer, 2011

Cheli E. "Relazioni in armonia. Sviluppare l'intelligenza emotiva e le abilità comunicative per stare meglio con gli altri e con sé stessi". Franco Angeli, 2005

Fischer R. "L' arte del negoziato". Mondadori, 1996

Glasl F. "Gestione dei conflitti. Diagnosi e trattamento dei conflitti nelle organizzazioni ". Bern, 2010

Goleman D." Intelligenza emotiva". Rizzoli, 1998

Gordon T. "Insegnanti efficaci. Pratiche educative per insegnanti, genitori e studenti". Giunti, 2013

Gordon T. "LEADER EFFICACI". La Meridiana, 2003

Johnson D.W, Johnson F.P, "Joining together. Group Theory and Group Skills." Allyn and Bacon edition, 2003

Landy R. "Persona and Performance. The Meaning of Role in Drama, Therapy, and Everyday Life." Paperback, 1993

Liss J: "La comunicazione ecologica" Manuale per la gestione dei gruppi di cambiamento sociale. La Meridiana, 2005

Novara D., "Scegliere la pace." (Collana). Gruppo Abele, 1994

Patfoort P. "Io voglio, tu non vuoi. Manuale di educazione nonviolenta". EGA Torino, 2001

Patfoort P. "Difendersi senza aggredire. La potenza della nonviolenza". La Meridiana, 2000

Patfoort P. "Costruire la nonviolenza. Per una pedagogia dei conflitti". La Meridiana, 1992

Turquet O. "Per una educazione umanista e nonviolenta". Multimage, 2015

Wheeler M. "Negotiation" (Harvard Business Essentials Series). Paperback, 2003