



# Vademecum **5**

GIUSEPPINA MARZARI

## **Nel vortice del conflitto, la possibilità di cambiamento**



ASSOCIAZIONE NAZIONALE GEOMETRI CONSULENTI TECNICI, ARBITRI E MEDIATORI  
**GEO-C.A.M.**

ENTE DI FORMAZIONE P.D.G. DEL 3/9/2012 N°344  
ORGANISMO DI MEDIAZIONE NAZIONALE INTERDISCIPLINARE  
P.D.G. DEL 3/9/2012 N° 922



GIUSEPPINA MARZARI

**Nel vortice del conflitto,  
la possibilità di cambiamento**

**IL CONFLITTO**

# INDICE

## INTRODUZIONE

Capitolo 1	CONTRASTO O CONFLITTO	pag. 5
	1.1 Qual è la differenza?	
Capitolo 2	ELEMENTI COSTITUTIVI DEL CONFLITTO	pag. 6
	2.1 Soggetti	
	2.2 Caratteristiche e tipologie del conflitto	
	2.3 Comportamento	
	2.4 Regole	
	2.5 Spazio	
	2.6 Tempo	
	2.7 Natura	
Capitolo 3	LE PRINCIPALI CAUSE DEL CONFLITTO	pag. 9
	3.1 Scarsità di risorse	
	3.2 Lotte di potere	
	3.3 Invasioni	
	3.4 Distorsioni di informazioni	
	3.5 Disconferme	
	3.6 Differenze di bilancio	
	3.7 Profezie che si auto-avverano	
Capitolo 4	LE REAZIONI	pag. 13
	4.1 Il problem solver	
	4.2 Il cooperativo	
	4.3 L'attaccante - difensore	
	4.4 Il remissivo	
	4.5 Lo sfuggente	
	4.6 Il congelatore	
	4.7 La rappresentazione individuale del conflitto	
Capitolo 5	SUPERARE I CONFLITTI	pag. 16
	5.1 La gestione conciliativa	
Capitolo 6	RIFLESSIONI E CONCLUSIONI	pag. 19
	Bibliografia	
	Sitografia	
	Nota personale	

# INTRODUZIONE

Quando sentiamo parlare di conflitto è immediata l'associazione con qualcosa di problematico, che porta guerra, rottura; qualcosa da evitare con tutte le forze poiché costituisce una minaccia.

Sul dizionario il significato letterale del termine Conflitto, è il seguente:

**conflitto:** *dal latino CONFLICTUS urto, cozzo, e questo da CON-FLIGERE urtare una cosa con l'altra, composto da COM = CUM insieme e FLIGERE percuotere, onde FLICTUS percussione collisione – Combattimento, Pugna; e dicasi specialmente quando i combattenti vengono ad azzuffarsi mescolatamente.*

Nella lingua italiana, il termine conflitto è utilizzato come sinonimo di “guerra”. Sul dizionario il significato della parola “guerra” porta la seguente definizione: *conflitto armato tra stati o popoli per motivi politici, ideologici, economici...* La guerra è l'azione che si intraprende per eliminare l'avversario; un atto di violenza.

Con queste premesse è intuitivo pensare come, da sempre, la nostra cultura ci ha insegnato che il conflitto ha connotazione negativa perché portatore di distruzione, addirittura di morte.

Inoltre viene considerato come qualcosa di sbagliato, perché contraddice i principi insegnati da sempre: pace e ordine; elementi essenziali per l'esistenza.

Eppure il conflitto è parte ordinaria della nostra vita e non possiamo fare a meno che si scateni. La nostra quotidianità è permeata da contrasti di ogni genere che potrebbero dare origine ad un conflitto.

Si crede erroneamente che lo stato di pace sia uno “stato naturale” mentre l'essere in conflitto sia invece uno “stato straordinario e patologico”.

Indubbiamente il conflitto è qualcosa che fa male, che provoca sofferenza e fatica; se privo di controllo ed impegno da parte di chi lo sta vivendo, può degenerare assumendo una “escalation” di manifestazioni di violenza purtroppo ormai frequentemente lette sulle pagine dei giornali. Spesso si assiste ad azioni gravi, sia fisiche che psicologiche, finalizzate ad “eliminare” l'avversario ed interrompere la relazione con lui. Si desidera “eliminare” l'avversario poiché di fondo esiste l'incapacità di vivere in un conflitto.

Nel pensiero comune è difficile abbandonare l'idea che “conflitto” equivalga a “barbarie”, quando quest'ultima non è che la forma più sinistra che a volte può assumere il conflitto stesso.

Chi vive un conflitto, resta intrappolato nelle identità rigide che inconsapevolmente creano la convinzione sopra descritta.

Facilmente attribuisce la responsabilità interamente all'altro, senza prestare attenzione alle proprie azioni e reazioni, delle quali si è autorizzati servirsi come sistemi di difesa all'aggressione subita dall'avversario.

Tra le persone coinvolte nella disputa si stipula un tacito e inconsapevole accordo sulle modalità di comunicazione da assumere. Ciascuno si sente autorizzato ad alzare la voce, ad insultare, a colpire con parole o azioni.

Dai soggetti coinvolti in un conflitto vengono assunti atteggiamenti unicamente volti alla con-

trapposizione ed all'annientamento dell'avversario. Sarebbe opportuno invece tenere presente che ogni persona possiede in sé dei "segmenti" dell'avversario e viceversa.<sup>1</sup> Se si è propensi a comprendere questa dinamica, ci si mette nella condizione di abbandonare quelle trappole di pensiero che individuano lo scontro come annientamento dell'altro.

Trovarsi parte coinvolta in un conflitto spaventa in quanto lo scontro è sempre vissuto con grossa fatica e paura di perdere il controllo. Per questa ragione si tende ad evitarlo.

Meno scontata è invece la possibilità di cogliere che questo può diventare una grossa risorsa innovativa di cambiamento.

In un testo – Crescere imparando a gestire i conflitti. Un progetto per le scuole milanesi – Vincenza Bonsignore scrive: *per poter cogliere le opportunità e le occasioni insite nel conflitto, occorre ricordare che è necessario compiere una riflessione "anti-intuitiva" in quanto le potenzialità evocative e le reazioni che suscita sono generalmente, come precedentemente illustrato, negative.*

Sempre nel testo menzionato, viene citata la definizione del professore spagnolo Juan Carlos Torrego Seijo:

*"I conflitti sono situazioni nelle quali due o più persone entrano in opposizione o disaccordo perché reciproci interessi, bisogni, desideri, valori sono incompatibili o sono percepiti come incompatibili, dove giocano un ruolo molto importante le emozioni e i sentimenti, e dove la relazione tra le parti in conflitto può uscirne rafforzata o deteriorata in funzione di come si sviluppi il processo di risoluzione del conflitto"*

Si provi a pensare al rapporto genitori e figli. Quotidianamente si discute, si litiga per divergenze di opinioni, bisogni, necessità, valori. Può esistere un rapporto costruttivo ed utile per l'evoluzione ed il miglioramento della relazione tra genitori e figli, che non comprenda contrasti tra gli stessi?

---

<sup>1</sup> Concetto riportato in *Elogio del conflitto* – M. Benasayag; A. Del Rey, Feltrinelli

# CONTRASTO O CONFLITTO

## 1.1 Qual è la differenza?

Che differenza c'è tra contrasto e conflitto?

Alla domanda, la risposta che sentiremmo immediatamente è quella che riguarda il piano della “quantità” e cioè: contrasto e conflitto sono la stessa cosa; il conflitto ha una soglia di intensità superiore a quella del contrasto. Pertanto, superata una certa soglia, non ben definita e pericolosamente soggettiva, il contrasto, aggravandosi, diventerebbe conflitto.

La risposta non è però quella corretta.

La differenza tra contrasto e conflitto non è sul piano “quantitativo”, bensì riguarda il piano “qualitativo” della relazione.

Esempio: due amici stanno discutendo sulla scelta del locale in cui recarsi per trascorrere la serata. La discussione tra di loro potrebbe anche essere accesa, ma è limitata alle motivazioni che entrambi hanno in merito alla scelta del locale.

In questo caso la discussione riguarda l'aspetto di contenuto.

Quando invece la discussione tra i due amici riguarda questioni che non sono solo limitate alla scelta del locale, ma in particolar modo su chi dei due dovrebbe avere ragione o torto o su chi deve decidere e chi deve obbedire, la discussione in atto riguarda l'aspetto di relazione tra i due. Nel primo caso siamo di fronte ad un contrasto, nel secondo caso siamo di fronte ad un conflitto.

Questa distinzione è essenziale; comprendere la differenza tra contrasto e conflitto aiuta nella ricerca della possibile soluzione. Soprattutto aiuta a comprendere come, ritenendo contrasto e conflitto la stessa cosa, venga naturale, pur di evitare il conflitto, evitare anche qualsiasi contrasto.

Evitare il contrasto, oltre a non aiutare la crescita (in campo familiare, sentimentale, lavorativo, scolastico) aumenta in modo esponenziale con ogni probabilità l'attivazione di comportamenti e azioni che facilmente sfoceranno in un conflitto.

Il “non voler litigare”, comporta spesso un tacere di disagi che restano latenti nella personalità di ognuno di noi ed innescano quei meccanismi psicologici di sacrificio e sopportazione del disagio che l'altro spesso inconsapevolmente ci sta provocando, che alimentano vere e proprie “bombe” che esplodono prima o poi in inevitabili conflitti.

La “prevenzione” quindi consisterebbe nell'esternare il proprio disagio o il proprio opposto pensiero.

Inutile precisare (ma forse tanto inutile non è) l'attenzione che si dovrebbe avere piuttosto nell'esprimere la propria opinione in caso di eventuale divergenza. Alta probabilità di scontro è il linguaggio utilizzato nell'esposizione del messaggio. Esposizione che deve mostrare coerenza tra i tre elementi della comunicazione efficace: linguaggio verbale (ciò che dico), linguaggio para verbale (come lo dico) e, ove possibile, linguaggio non verbale (insieme di gesti, movimenti e sguardo che accompagnano ciò che dico).

# ELEMENTI COSTITUTIVI DEL CONFLITTO<sup>2</sup>

## 2.1 Soggetti

Protagonisti principali: sono le persone coinvolte in un conflitto.

Sono persone che si dichiarano totalmente estranee una con l'altra, ed accusano l'altra parte del compimento delle peggiori azioni e pensieri oltre che della causa della lite. Si sentono autorizzate a "rispondere" nel medesimo modo in cui si sentono "aggredite". Nonostante questa apparente differenza e divergenza di interessi, in realtà le persone in conflitto desiderano lo stesso bene e sono pertanto molto simili.

Protagonisti secondari: sono le persone coinvolte indirettamente nel conflitto, ma che hanno il potere di influenzarne l'andamento, assumendo il ruolo di confidenti, testimoni, spettatori alleati dei protagonisti principali, a seconda del grado di coinvolgimento manifestato.

## 2.2 Caratteristiche e tipologie del conflitto

Si elencano di seguito diverse caratteristiche di un conflitto.

In particolare, i conflitti possono essere:

- **oggettivi**: causati da informazioni scarse o errate, dalla differente valutazione di ciò che è importante e dalla diversa interpretazione dei dati;
- **d'interessi**: quando esiste una concorrenza concreta o presunta tra gli interessi reali (contenuto) e aspetti psicologici (relazione);
- **di rapporto**: che riguardano i sentimenti forti, percezioni errate o stereotipi, comportamenti negativi o comunicazione carente o sbagliata;
- **di valori**: dovuti a criteri diversi di valutazione delle idee o dei comportamenti;
- **di struttura**: che nascono da modelli di comportamento distruttivo, da rapporti di possesso o ridistribuzione di risorse non uguali;

In riferimento a quanto sopra elencato i conflitti possono ulteriormente caratterizzarsi nelle seguenti tipologie:

- **veri e propri**: che esistono nella realtà e sono effettivamente percepiti;
- **contingenti**: che possono essere facilmente composti modificando alcune condizioni, anche se nessuna delle parti interessate ha mai ipotizzato tale soluzione;
- **manifesti, esteriori, soprattutto "spostati"**: sono quelli in cui le parti litigano per la cosa sbagliata (es. una coppia che discute sul luogo in cui trascorrere le vacanze quando invece il conflitto non dichiarato riguarda la loro relazione sessuale);
- **attribuiti in modo non corretto**: quando avviene tra le parti sbagliate e di conseguenza per l'oggetto sbagliato. Questa attribuzione è spesso inconsapevole (es. bambino ripreso per comportamento che è stato insegnato dai genitori);

---

<sup>2</sup> *Crescere imparando a gestire i conflitti. Un progetto per le scuole milanesi* - V. Bonsignore, C. Colombo – Giuseppe Laterza

- **latenti**: che può svilupparsi o meno, per diverse ragioni: perché represso, perché spostato o attribuito ad altri, perché il soggetto non ne è ancora consapevole;

- **falsi**: dovuti ad un errata percezione o fraintendimento;

Le caratteristiche e le tipologie di conflitto sopra descritte non si escludono una con l'altra ma si intersecano tra loro.

### 2.3 Comportamento

Per comportamento si intende l'insieme delle azioni con cui le persone coinvolte intendono condurre il conflitto al fine di conseguire il proprio obiettivo e/o impedire all'avversario di conseguire il proprio.

divergenza: azione che dovrebbe essere coordinata e cooperativa, mentre è diretta ad obiettivi differenti (es. marito e moglie che desiderano trascorrere insieme le vacanze, ma una al mare e l'altro in montagna)

concorrenza: azione diretta verso un obiettivo conteso (es. automobilisti che desiderano parcheggiare nel medesimo parcheggio)

ostacolamento: azione diretta nei confronti dell'altro per impedirgli di raggiungere il suo obiettivo;

aggressione: azione diretta contro l'avversario. In questo caso non ricorrerebbe più il termine "conflitto" ma il termine "violenza", poiché l'azione di aggressione è diretta alla negazione della relazione e produce un danno irreversibile.

### 2.4 Regole

Nonostante il conflitto appaia come l'espressione meno controllata di emotività e irrazionalità, la dinamica di un conflitto è caratterizzata da regole condivise dagli avversari, in merito al livello di scontro da tenere, al campo nel quale compiere le azioni conflittuali, al tono consentito e la modalità degli scontri, alla natura delle argomentazioni da trattare, al coinvolgimento di terzi e agli strumenti di reazione che possono essere accettati. Qualora uno dei due avversari violi una di queste regole, l'altro di conseguenza accetterà il cambiamento e di contro si sentirà autorizzato a tenere il medesimo comportamento.

### 2.5 Spazio

In genere un conflitto rispetta una precisa organizzazione degli spazi. Si delineano i luoghi in cui è possibile che le parti si "scontrino", nei quali cercare i propri sostenitori ed i luoghi definiti "di sicurezza" dove studiare le strategie e riprendere le forze.

### 2.6 Tempo

Di rilievo in termini di tempo in un conflitto è il senso di mancanza di esso che le parti sentono, tanto da avere necessità impellente di reagire. Le parti di fronte a ciò che ciascuno percepisce come un'aggressione, un attacco dell'avversario, sentono di dover immediatamente rispondere. La risposta immediata, senza adeguata riflessione, non permette di valutare le ripercussioni che poi inevitabilmente si manifestano e provocano pentimento riguardo al gesto intrapreso.

È anche notevole come, alla descrizione delle cause che hanno provocato il conflitto, le persone coinvolte, oltre ad attribuire la responsabilità all'altro, ricostruiscono gli eventi scatenanti collocandoli in momenti differenti.

## **2.7 Natura**

La natura del conflitto è composta da diversi elementi che si intersecano tra loro e molto difficilmente può essere ridotto ad un modello semplice.

In relazione agli elementi che caratterizzano se ne stabilisce che può essere: complessa, polisemica (assume vari significati e può manifestarsi attraverso diversi segnali e simboli), dialogica (ha origine dalla contrapposizione di forze, volontà, bisogni ma tra soggetti in reciproca relazione), ambivalente (conflitto evolutivo o regressivo, liberatorio e opprimente, arricchente o depauperante).

## LE PRINCIPALI CAUSE DEL CONFLITTO<sup>3</sup>

Daniele Scaglione e Paolo Vergnani, per la composizione del loro libro: *Manuale di sopravvivenza al conflitto*, hanno intervistato nel periodo compreso tra il 1995 ed 1999, circa 1500 persone provenienti dagli ambiti più diversi. La domanda che è stata loro posta è: *Quali sono nella sua esperienza le principali cause di conflitto?*

I risultati di questa intervista hanno individuato le principali e più diffuse situazioni che possono generare un conflitto.

### 3.1 Scarsità di risorse

La scarsità di risorse, più che una causa di conflitto, è un elemento che aumenta notevolmente il rischio di conflitto. E' improbabile litigare per qualcosa che c'è in abbondanza: Tipico è l'esempio dell'acqua potabile. Siamo abituati ad averne in abbondanza e difficilmente poniamo attenzione ad una bottiglia d'acqua da bere. Ben diversa è la situazione qualora ci trovassimo soli nel deserto con un'unica bottiglia d'acqua. Ed ancora diversa si presenterebbe la situazione qualora nel deserto ci fossero con noi altri soggetti ed un'unica razione d'acqua.

Il conflitto può anche scatenarsi quando si verifica una divergenza di interessi, apparentemente inconciliabile, circa le modalità di distribuzione delle risorse tra le parti.

### 3.2 Lotte di potere

Prima di parlare di questa causa di conflitto è necessario richiamare il quinto assioma della Comunicazione: le relazioni simmetriche e complementari.

Le relazioni simmetriche riguardano le persone i cui ruoli sono (o dovrebbero) essere sullo stesso piano (es. marito-moglie, figli- fratelli, amici-compagni ecc.; le relazioni complementari sono quelle invece in cui ci sono ruoli ben definiti che emergono sull'altro (genitore/figlio, maestro/allievo, capo/collaboratore).

La causa di conflitto definito "lotta di potere" è collegata proprio a questi ruoli.

Nelle relazioni simmetriche, qualora ci sia da una parte il desiderio di prevalere sull'altra, se non si verificano aspetti di reciprocità (cioè la possibilità di assumere in modo scambievolmente la posizione di comando) è molto facile che nascano situazioni conflittuali.

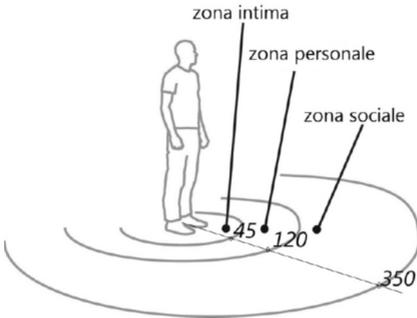
Nelle relazioni complementari è più accettabile il ruolo di comando di colui che "istituzionalmente" lo possiede. Succede però che diversi svariati motivi, si faticano a continuare ad accettare il ruolo di comando dell'altro e si innescano pertanto anche in queste dinamiche conflittuali.

---

<sup>3</sup> *Manuale di sopravvivenza al conflitto*, D. Scaglione e P. Vergnani, – Full Vision

### 3.3 Invasioni

Quando si parla di invasioni non ci si riferisce solo alle invasioni di nazioni o popoli. Gli spazi che possono essere oggetto di invasione sono molto più frequentemente quelli che riguardano qualsiasi tipo di territorio oltre a quelli di tipo personale.



La prossemica.

Nel 1963, Edward T.Hall ha condotto uno studio coniato il termine “Prossemica”, sulle relazioni di vicinanza nella comunicazione sia verbale che para-verbale tra le persone.

Lo studio ha tradotto in distanze numeriche la teoria delle quattro aree interpersonali che ognuno di noi possiede:

- zona intima: compresa tra 0 a 45 cm
- zona personale: compresa tra 45 e 120 cm
- zona sociale: compresa tra 1,20 e 3,50 m
- distanza pubblica: oltre i 3,50 m

L’uovo prossemico è inteso come una bolla che circonda ognuno di noi, all’interno del quale non gradiamo la presenza di altre persone. Ovviamente questo dipende da diversi fattori: il tipo di relazione, il contesto, il sesso, gli elementi di ordine culturale.

Non consentiamo la violazione del nostro “uovo” e qualora questo avvenga, la viviamo come invasione innescando le dinamiche finalizzate a difenderci, che possono tranquillamente dare origine ad un conflitto.

Metaforicamente parlando, potrebbe esistere anche un “uovo psicologico” che limiterebbe la vicinanza “d’animo” solo a determinate persone, vivendo come invasione invece la violazione di altre.

Il concetto di spazio personale è molto forte. Basta osservare il comportamento degli animali e di come istintivamente agiscono per difendere il proprio territorio.

Mentre negli animali, un ringhio o un morso di difesa inducono l’invasore ad andarsene, negli uomini purtroppo, l’azione di difesa del soggetto che sente di aver subito un’invasione, viene interpretata come un’aggressione ingiustificata. E il conflitto è a portata di mano.

### 3.4 Distorsioni di informazioni

È comprovato che comunicare in maniera corretta sia la cosa più difficile da fare. La chiarezza con cui noi vorremmo spiegare qualcosa spesso non riesce alla perfezione e se anche fossimo così chiari nell’esposizione, è assai frequente che la nostra esposizione non venga compresa. Le motivazioni sono da attribuire a diversi elementi legati alla capacità espositiva di chi spiega, all’attenzione di chi ascolta ed a tutti quegli elementi esterni di disturbo. Circostanze spesso inconsapevoli che pongono in una condizione di parziale chiarezza nell’espone ciò che si vorrebbe spiegare e di conseguenza parziale comprensione da parte di chi ascolta.

Le esperienze di vita ci dimostrano che succede frequentemente di parlare con qualcuno e rendersi conto che la persona con la quale si è parlato per tanto tempo ha compreso poco o niente di ciò che le abbiamo detto. Questa constatazione ha sempre il potere di stupirci; dovremmo invece stupirci quando ci accorgiamo di essere stati compresi.

Durante un processo comunicativo, uno strumento indispensabile per verificare se chi ci sta ascoltando ha compreso ciò che stiamo dicendo è il feedback: la risposta che si ottiene dal destinatario della comunicazione.

Spesso ci dimentichiamo di effettuare questa verifica. Ed essendo la comunicazione un processo circolare, una lieve distorsione è destinata ad amplificarsi nei passaggi successivi; un concetto non compreso può creare danni sul contenuto del messaggio e di conseguenza creare problemi di relazione che potrebbero con molta facilità defluire in un conflitto.

### **3.5 Disconferme**

Il significato letterario della parola *disconferma* indica *il contrario di confermare*. Nell'ambito della comunicazione la disconferma è la mancanza di considerazione.

Dal punto di vista relazionale è la peggior cosa (dopo le percosse) che si può fare ad un altro essere umano.

Tant'è che spesso si sente dire che è meglio essere odiati, che sempre un sentimento è, che essere il nulla agli occhi dell'altro. Capita molto più di quanto non si creda di sentirsi non considerati. E' anche assai probabile che chi disconferma, lo faccia in modo inconsapevole.

A volte accade che la disconferma derivi da un comportamento non intenzionale, ad esempio un soggetto si sente non considerato quando ciò che ha detto non è stato ascoltato o capito, oppure quando gli vengono attribuiti bisogni o desideri inesistenti.

### **3.6 Differenze di bilancio**

Nelle relazioni con gli altri, che siano sentimentali, di amicizia, di lavoro o di vicinato, ognuno di noi, più o meno inconsapevolmente, tiene dentro di sé un rendiconto su quanto è stato dato e ricevuto in cambio dalla persona con la quale ci stiamo relazionando.

Questo rendiconto implica però un diverso criterio di valutazione perché ci è più semplice riconoscere ciò che noi abbiamo fatto per qualcuno, rispetto a ciò che gli altri hanno fatto per noi.

Al momento di tirare le somme, è molto probabile che ci sentiremo a credito, condizione indubbiamente identica per l'altro.

Quando poi andremo a riscuotere il nostro credito, la reazione di chi si sentirà chiedere di rientrare in un debito che non sente dovuto è facilmente immaginabile tanto più se costui riterrà di essere a credito nei nostri confronti.

### **3.7 Profezie che si auto-avverano**

Per alcuni individui è ferma convinzione quella di possedere una grande capacità di saper valutare, quasi a colpo d'occhio, le caratteristiche delle persone che si incontrano. Di conseguenza è automatico che questi individui assumano determinati comportamenti nei confronti di queste persone; comportamenti che indurranno le persone "osservate" ad assumerne altri conseguenti che non faranno altro che confermare la prima impressione.

Per esempio: appena conosciuto, il nuovo collega di studio ci ha immediatamente dato l'impressione di essere una persona sbadata. Per questo motivo, quando dobbiamo passargli dei dati, glieli ripetiamo più volte e controlliamo più volte che egli svolga il lavoro nella maniera migliore. Sentendosi costantemente sotto esame, il nuovo collega non sentirà riconosciuta la sua capacità e, a causa della tensione, commetterà gli errori più comuni, che anche se di poco conto, diventeranno insormontabili, dandoci conferma della nostra prima convinzione.

Questa situazione si verifica perché entrano in campo sia fattori cognitivi che comportamentali.

I fattori cognitivi sono quelli che fanno porre maggiore attenzione a tutti quegli avvenimenti che non fanno altro che supportare l'originaria convinzione e tralasciare invece quelli che potrebbero confutarla.

I fattori comportamentali invece sono quelli che porteranno, senza rendersene conto, a far avverare la profezia.

L'originaria convinzione condurrà a porre maggiore attenzione ai comportamenti dell'altro che dimostreranno ciò che si ritiene che egli sia; la reazione sarà pertanto adeguata al comportamento dell'altro. Di contro, l'altro sarà portato a reagire in risposta al comportamento dell'antagonista.

Inevitabile che le reazioni sopra descritte siano di ostilità.

## LE REAZIONI

Ogni persona, di fronte ad un conflitto che la coinvolge, innesca dei meccanismi di reazione che possono essere diversi, sia per la tipologia di conflitto che sta vivendo, ma ancora di più per la caratteristica della propria personalità

Gli atteggiamenti che vengono assunti si possono classificare nell'elenco che segue: <sup>4 - 5</sup>

problem solver;

cooperativo;

attaccante - difensore;

remissivo;

sfuggente;

congelatore;

### 4.1 Il problem solver (colui che risolve i problemi)

E' indirizzato unicamente all'obiettivo da raggiungere. Possiede resistenza, pazienza, sensibilità e la tendenza a prendersi cura degli altri, dai quali desidera ottenere apprezzamento e non sente la necessità di intraprendere alcuna azione di difesa.

### 4.2 Il cooperativo

Possiede le medesime caratteristiche del problem solver, tranne che, a differenza di quest'ultimo, non ha interesse al desiderio di apprezzamento da parte degli altri.

### 4.3 L'attaccante-difensore

Per natura è colui che è sempre alla ricerca di potenziali nemici da combattere.

Tende a prevaricare sugli altri per paura che questi finiscano con approfittare di quelle che ritiene essere le sue «debolezze», e si presenta sempre eccessivamente sicuro di ciò che vuole e che otterrà. Non ha nessuna volontà di comprendere la dinamica che ha scatenato il conflitto e nemmeno di concedere agli altri obiettivi in qualche modo conciliabili con i propri. Giustifica sempre i suoi comportamenti come unica difesa al comportamento di attacco dell'altro.

---

<sup>4</sup> Guida alla mediazione, C.Colombo, Gruppo24ore Sistema Frizzera

<sup>5</sup> M. Donatiello: Il conflitto organizzativo, dal sito internet: [www.psicologiadellavoro.com/gestione-hr-33-](http://www.psicologiadellavoro.com/gestione-hr-33-)

#### **4.4 Il remissivo**

È colui che non ama combattere e, pur di evitare il conflitto, cede, rinunciando al perseguimento dei suoi obiettivi. Fa di tutto per mantenere la pace. Anch'egli, come l'attaccante-difensore, non ha nessuna intenzione di indagare sulle proprie responsabilità nel problema che si presenta. Molto spesso se la assume totalmente perché in questo modo evita di dover analizzare a fondo la questione. Nel profondo vive il conflitto con la medesima collera e frustrazione dell'attaccante-difensore, tranne che la sua ostilità non viene espressa in forma attiva, ma solo in maniera passiva.

#### **4.5 Lo sfuggente**

È colui che cerca in tutti i modi di sfuggire al conflitto, non vuole nemmeno arrivare a riconoscere che esista.

Evita qualsiasi forma di confronto, sembra paralizzato dalla paura ed è naturalmente portato, a causa della scarsa considerazione di sé, ad essere una vittima.

#### **4.6 Il congelatore**

È colui che non desidera modificare la sua posizione nella relazione con l'altro, poiché è soddisfatto dalla ferma convinzione di essere nel giusto. Preferisce evitare il confronto proprio per fuggire da qualsiasi possibilità di cambiamento.

#### **4.7 La rappresentazione individuale del conflitto**

Si può osservare come, in base alla diversa reazione dei soggetti coinvolti in un conflitto, questo possa assumere o meno caratteristiche distruttive. Mentre non è possibile evitare la causa di un conflitto, in quanto si è visto che spesso le azioni sono inconsapevoli, la natura del conflitto medesimo può cambiare radicalmente, proprio in funzione dell'atteggiamento che si ha nei confronti di esso, quale frutto di una individuale interpretazione degli avvenimenti che lo hanno scatenato.

Il conflitto non è sempre una esperienza negativa, ma è la risposta che si sceglie di intraprendere di fronte alle situazioni conflittuali a determinarne la negatività.

Ogni individuo possiede una propria rappresentazione del conflitto. Una ricerca ed accurata osservazione di episodi conflittuali, compiuta da R.Pinkley<sup>6</sup> ha individuato tre "dimensioni" secondo le quali ogni individuo costruisce la propria rappresentazione del conflitto:

1. *Compito/relazione*: sono due modalità contrapposte di rappresentazione del conflitto. Da un lato viene percepito come basato su problematiche specifiche ed indipendenti dalla relazione; dall'altro invece è percepito come origine di questioni relazionali – pertanto sulla "qualità" della relazione.

Esempio: Silvia, durante il solito appuntamento del cineforum del mercoledì, racconta ad Anna di una discussione avuta con l'amico del fidanzato di Anna. (compito). Anna, una volta appreso che la discussione è nata per un errore di Silvia smette di uscire con Anna per il risentimento che prova a causa dell'avvenimento verificatosi. (relazione)

---

<sup>6</sup> Guida alla mediazione, C. Colombo, Gruppo24ore Sistema Frizzera

2. *Intelletto/emozione*: in questo tipo di rappresentazione il conflitto è basato da una parte su un'interpretazione prettamente razionale, mentre dall'altra su un'interpretazione prettamente emotiva.

Esempio: Claudio chiede alla sorella Angela di poter portare il suo pc portatile a scuola, per mostrare ai suoi compagni una ricerca su alcuni brani musicali. La sorella gli nega questa possibilità. Claudio si arrabbia molto e tra i due nasce una discussione accesa. Per Angela il rifiuto è stato espresso a causa del rischio di furto così frequente a scuola (intelletto), mentre Claudio è infuriato perché ritiene che il rifiuto di Angela sia dovuto ad una mancanza di fiducia nei suoi confronti e quindi si sente frustrato (emozione).

3. *Vittoria/compromesso*: in questo tipo di rappresentazione il conflitto è interpretato come un "ring" in cui una parte esce vittoriosa e le altre perdenti. Il guadagno di una parte implica obbligatoriamente la perdita dell'altra parte. Si innesca in questo caso una rigida suddivisione dicotomica che influisce negativamente sul conflitto stesso. Si cercherà quindi torto/ragione, se giusto/se sbagliato, chi è colpevole/chi è vittima. Dalla parte del compromesso invece esiste la possibilità che tutti possano essere vincitori.

Esempio: Giulio e Andrea sono due amici che decidono di partecipare singolarmente ad un concorso di idee per la costruzione di un sito internet pubblicitario di una grossa multinazionale che si occupa di viaggi a livello mondiale. Il vincitore avrà come premio un viaggio per due persone della durata di un mese in tre diverse località a scelta. Poco prima della presentazione, si trovano per condividere i propri lavori e si accorgono che i due prodotti hanno diverse similitudini. Tra i due è immediatamente conflitto, accusano le rispettive fidanzate di aver riferito le idee dell'altro, o addirittura di aver spiato il proprio lavoro (vittoria). Calmati gli animi, si informano sulle modalità di assegnazione del premio e, scoprendo la possibilità di ampliare il numero dei partecipanti, riducendo il numero delle località e la durata, decidono di mettere insieme le idee e, in caso di vittoria, fare il viaggio insieme alle rispettive fidanzate (compromesso).

Le situazioni conflittuali che si creano sono frutto di numerose variabili; variabili che rendono unico ogni conflitto, al punto che non può esistere una soluzione identica per tutti.

# SUPERARE I CONFLITTI

## 5.1 La gestione conciliativa

Si è parlato della possibilità concreta che il conflitto possa assumere (ed assume se gestito correttamente) una risorsa di cambiamento.

Spesso, nelle situazioni di forte conflittualità gli avversari si barricano dietro a questioni di principio su argomenti che potrebbero invece essere facilmente trattati.

Non bisogna dimenticare che una delle più grandi paure dell'essere umano è quella di subire una perdita, sia materiale che, in particolar modo, sociale.

Molto complesso se non impossibile è riuscire a superare queste paure senza l'aiuto di una terza persona. Il mediatore.

Normalmente siamo propensi ad utilizzare i medesimi meccanismi mentali per la valutazione delle questioni e per la gestione delle relazioni, tanto più se queste sono conflittuali.

Proprio nel conflitto i soggetti coinvolti sono come intrappolati in un vortice. Durante l'obbligato movimento circolare, si investe la maggior parte delle energie per restare ben ancorati ed incassare meno stratonni o colpi dolorosi possibili. E' difficile fermarsi a riflettere spostandosi da quel vortice; un vortice che ci trascina sempre di più verso il compimento di azioni e conseguenti risposte che non faranno altro che allontanare la possibilità di trovare un "gancio" di salvataggio e non sprofondare sempre di più.

Il mediatore è colui che può aiutare le persone coinvolte in un conflitto a spostare l'attenzione dal movimento circolare del vortice verso possibilità di soluzione inimmaginabili.

Nel libro di D.Pietroni e R.Rumiati,<sup>7</sup> viene riportata la storia del Cammello del Mediatore - un antico rompicapo le cui origini risalgono al papiro egizio di Rhind- analizzato dal matematico Singmaster (celebre per la soluzione al famoso cubo di Rubik):

*Un ricco pastore nomade del Sahara morì lasciando in eredità ai suoi tre figli un patrimonio di diciassette cammelli.*

*Le sue disposizioni testamentarie furono le seguenti: al primogenito sarebbe spettata la metà di quel patrimonio, al secondogenito invece era destinato un terzo dei cammelli, infine l'ultimogenito avrebbe dovuto ricevere un nono dell'eredità. Nel testamento si ammonivano i tre figli a non risolvere la spartizione ereditaria vendendo i cammelli o macellandone alcuno per facilitare la suddivisione dei restanti.*

*Presto l'oasi in cui risiedevano i tre fratelli si fece teatro di discussioni accese che in breve si trasformarono in litigi e conflitti. Infatti il primogenito, a cui sarebbero spettati otto cammelli e mezzo (esempio di perfetta distorsione di informazione) insisteva nel pretendere che la sua quota venisse arrotondata per eccesso a nove. Tanto più il secondogenito, che avrebbe dovuto ricevere 5,6 cammelli e l'ultimogenito, la cui quota corrispondeva a 1,9 cammelli, si dichiararono*

---

<sup>7</sup> Il mediatore, D.Pietroni e R.Rumiati, *Il mulino*

*assolutamente contrari alla prospettiva di rinunciare alle loro rispettive «frazioni di cammello». Nel pieno dell'escalation di questa intricata disputa familiare giunse all'oasi un vecchio beduino noto per la sua saggezza e l'abilità nel mediare e ricomporre i conflitti umani.*

*Messo a conoscenza dei fatti, senza indugi fece un gesto eclatante. Mise a disposizione dei tre fratelli il proprio cammello che da anni lo seguiva nel suo peregrinare invitandoli a inserirlo come diciottesimo cammello nel loro patrimonio da spartire. La convinzione e il carisma che accompagnarono l'offerta del vecchio beduino spinsero infine i tre fratelli ad accettare il dono con intensa riconoscenza verso quel benefattore.*

*Potero così procedere finalmente e serenamente alla risolutiva spartizione del patrimonio di diciotto cammelli. Il primogenito ottenne, come desiderava, i suoi nove cammelli. Il secondogenito ricevette il suo terzo del patrimonio, pari a sei cammelli. E infine all'ultimogenito fu assegnato il suo nono, e quindi due cammelli. Tutti furono soddisfatti, nessuna ambigua «frazione di cammello» rimase più in gioco ad accendere animi e fraterne gelosie. Anche il saggio beduino aveva un sorriso sereno che gli solcava il volto, e non solo per l'orgoglio di aver contribuito a risolvere un conflitto. Era pronto a riprendere il suo peregrinare, e certamente non a piedi. Dei diciotto cammelli da spartire, infatti, nove se ne andarono con il primo figlio, altri sei con il secondo, e infine due con il terzo, per un totale esatto di diciassette cammelli! Il cammello del beduino era rimasto ancora là a sua completa disposizione pronto ad accompagnarlo verso un nuovo viaggio, ovviamente salutato dallo stupore e dalla profonda riconoscenza di quella famiglia rinsaldata grazie al suo gesto di illuminata saggezza.*

Questa può individuarsi come l'azione che dovrebbe compiere un mediatore.

Scrivono Pietroni e Rumiati:

*Qual è quindi il «padre» di tutti i cammelli che il mediatore dovrebbe riuscire a mettere a risorsa per favorire l'accordo tra le parti in conflitto?*

Gli strumenti a disposizione del mediatore sono molteplici; in particolar modo deve possedere un livello evolutivo abbastanza alto, tale da avere padronanza in particolar modo delle proprie emozioni, ma anche di possedere quella sensibilità necessaria per comprendere le emozioni delle persone che incontra.

Per poter essere d'aiuto nella gestione di un conflitto, è fondamentale innanzitutto che egli rispetti l'unicità di ogni persona e di ogni conflitto che si trova davanti.

Fondamentale è poi che egli sappia riconoscere ed intervenga sullo stato d'animo delle parti, al fine di poter creare quella percezione di fiducia alla quale le parti si affideranno. La componente emozionale, che il mediatore deve saper mostrare per primo (insieme a professionalità, serietà e completo rispetto dei "vincoli" di imparzialità e riservatezza sulle informazioni avute) sarà l'inizio dell'espressione dell'emotività delle parti medesime... e pertanto l'inizio della negoziazione. Il grande strumento per la risoluzione dei conflitti.

*Per l'approfondimento dell'argomento Negoziazione si rimanda al Vademecum 3 – **Il metodo del Negoziato di Harvard nel modello di mediazione GEO-C.A.M.***

## RIFLESSIONI E CONCLUSIONI

Il conflitto è qualcosa che spaventa. Chi lo vive in prima persona, ma anche chi, come il mediatore, avrebbe il potere di gestirlo.

Soprattutto oggi, con l'obbligatorietà della mediazione, di frequente un mediatore si trova davanti persone che non sono in mediazione per propria volontà, ma perché obbligate da una condizione di procedibilità per una futura domanda giudiziale. Queste persone spesso non sanno nemmeno cosa succederà una volta chiusa la porta della stanza di mediazione.

Il mediatore ha innanzitutto il compito di tranquillizzare la parti. Il loro stato emotivo è estremamente sotto pressione a causa di molteplici sollecitazioni: la presenza dell'avversario, la presenza di un estraneo (il mediatore, visto a volte un po' come un giudice), la presenza degli avvocati, la fatica di dover affrontare situazioni che causano disagio, paura, rabbia.

Di tutti questi elementi il mediatore dovrà tener conto, così come dovrà trasmettere alle parti che per una buona riuscita della mediazione, non obbligatoriamente la mediazione stessa dovrà identificarsi con il raggiungimento dell'accordo.

Nella mediazione facilitativa, il modello di mediazione che GEO-C.A.M. insegna e ha fatto proprio, per buona riuscita della mediazione si intende la ripresa della comunicazione tra le parti, l'individuazione degli interessi sottostanti, il passaggio alla creazione di alternative.

Frustrante è per le parti stesse, oltre che per il mediatore, l'atteggiamento di chiusura, di impossibilità di comunicare.

Nel libro di Pietroni e Rumiatì<sup>8</sup> si legge la definizione di "Mediatore affettivo": colui che è capace di influenzare efficacemente lo stato affettivo delle parti in conflitto.

Per stato affettivo si intende un concetto predefinito che comprende: le **emozioni** (*fenomeni psicofisici differenziati tra loro che sono caratterizzati da una riconoscibile espressività corporea, anche di durata relativamente breve*) e gli **stati d'animo** (*lo stato d'animo o umore è uno stato di minore intensità rispetto alle emozioni, ma più duraturo*)

Durante una mediazione queste due tipologie di stati affettivi sono interdipendenti. Lo stato d'animo può influenzare la manifestazione delle emozioni, mentre le emozioni possono provocare un determinato stato d'animo.

E non va dimenticato che il mediatore è anch'egli una persona, con stati affettivi propri, che sarebbe opportuno che si manifestassero per poter entrare in empatia con le parti ed aiutarle a porsi in quella condizione di "spostamento" dal vortice del conflitto verso una possibile ricerca della soluzione.

Se il mediatore fosse una figura inespressiva, potrebbe tranquillamente essere sostituito da un computer... si schiaccerebbe il tasto "invio" e... la mediazione sarebbe conclusa ed il conflitto risolto...

---

<sup>8</sup> *Il mediatore*, D.Pietroni e R.Rumiatì, *Il mulino*

## BIBLIOGRAFIA

*Elogio del conflitto* – M. Benasayag; A. Del Rey, Feltrinelli

*Crescere imparando a gestire i conflitti. Un progetto per le scuole milanesi* – V. Bonsignore, C. Colombo – Giuseppe Laterza

*Manuale di sopravvivenza al conflitto*, D. Scaglione e P. Vergnani, Full Vision

*Guida alla mediazione* – C. Colombo - Gruppo24ore Sistema Frizzera

*Il mediatore* - D.Pietroni e R.Rumiati - Il mulino

## SITOGRAFIA

[www.psicologiadellavoro.com/gestione-hr-33](http://www.psicologiadellavoro.com/gestione-hr-33)

*Il conflitto organizzativo*, M. Donatiello

## NOTA PERSONALE

*Scrivere questo vademecum non solo mi ha permesso di approfondire concetti noti ed arricchire di maggiori informazioni il mio bagaglio culturale di mediatore, ma, come spesso accade nei corsi di aggiornamento e formazione, l'approfondimento di alcuni concetti ha prodotto riflessioni utili per la conoscenza personale e per un miglioramento delle relazioni di vita.*

**Giuseppina Marzari**





ISBN 978-88-906878-9-1



MARZO 2014