

## **Negoziare ed accogliere reciprocamente come modalità di gestione del conflitto**

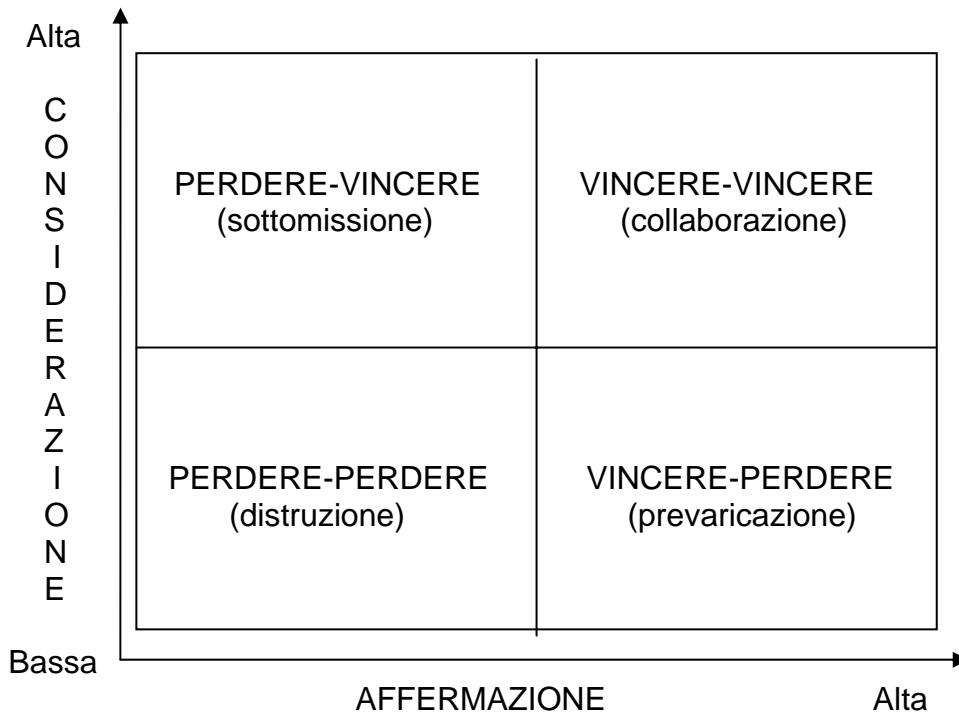
Si può ritenere di essere di fronte ad un conflitto quando il disagio appare da entrambe le parti. Il fatto che sia io che l'altro stiamo vivendo un disagio rende ancora più difficile la possibilità di assumere il punto di vista altrui e di comprenderlo. E' bene ricordare che da un disagio iniziale (mio o dell'altro) non gestito in modo assertivo, si può generare un disagio di entrambi ovvero un conflitto ed infine questo può trasformarsi in escalation vera e propria dove l'Altro diventa il nemico per eccellenza.

Esempio: il Sig. A prova disagio verso B in quanto B usa mettere sotto sopra la sua scrivania ogni volta che ci lavora. A, che non utilizza modalità assertive, non dice nulla (reazione passiva) ma quando entra nella stanza non saluta, sbatte le pratiche sul tavolo e risponde a monosillabi quando B gli chiede qualcosa. Questo atteggiamento crea un disagio a B (siamo già in una situazione conflittuale non esplicitata), il quale reagisce parlando male di A con gli altri colleghi (reazione manipolativa). Questo ha l'effetto di aumentare il disagio di A che un giorno si sfoga e prende a parole il Sig.B (reazione aggressiva-escalation), B reagisce alzando prima la voce e poi le mani. Interviene il capoufficio a separarli e riferisce poi l'accaduto al direttore il quale decide: a) di rimproverare entrambi b) visto che la tipologia del loro lavoro richiede capacità collaborative decide di affidarlo ad un altro ufficio c) li separa allontanando il Sig.A (colpevole di avere iniziato-a parere del direttore-la lite) relegandolo in una stanza in fondo al corridoio (più piccola).

Il disagio nei confronti dell'altro (da parte mia, sua o di entrambi) può sorgere a causa di una errata gestione di uno o più dei tre elementi-base che Galtung indica come fondamentali nello spazio del conflitto: gli *atteggiamenti (Attitudes)* i *comportamenti (Behaviours)* e le *contraddizioni o contrasti* (di interessi, opinioni, valori) a questa triade alcuni studi affiancano anche il *cambiamento* (le situazioni di crisi) come ulteriore possibilità. Quando un conflitto sorge tra individui o all'interno di un gruppo, la capacità o meno di saperlo gestire positivamente, rivela il livello di maturità e consapevolezza delle persone o del gruppo coinvolto. La capacità di gestire i conflitti trasforma il conflitto stesso in un momento di contatto e di crescita per entrambi.

### **Gestione dei conflitti:**

Numerose sono le modalità di gestione dei conflitti interpersonali tuttavia, proprio attraverso gli studi derivanti della teoria dei giochi, si possono identificare quattro logiche fondamentali. Ognuna di queste sarà da ritenere adatta sulla base del contesto e della situazione specifica



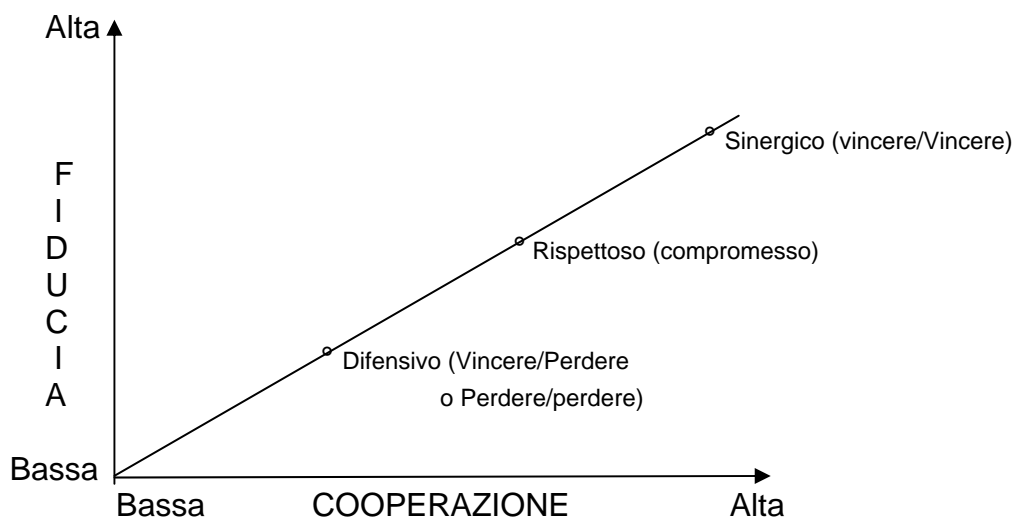
Esempio.

- Voi e il vostro amico vi siete innamorati della stessa ragazza difficilmente potreste negoziare, distruggere significherebbe rinunciarvi entrambi; uno di voi potrebbe pensare di perdere in nome di una vecchia amicizia oppure potreste competere lealmente.
- Una persona di differente religione volesse convincervi della superiorità della sua fede, negoziare risulterebbe insensato, competere pure, andare allo scontro non risolverebbe nulla, forse questo è il caso di lasciar perdere.
- La vostra banca vi propone un tasso di interesse del 3% e voi siete al corrente che un vostro amico nella stessa banca ha un tasso del 4% la strategia migliore sarà negoziare. Ecc.

### **Sinergia e comunicazione:**

La logica degli studi riguardante le teorie dei giochi individua le quattro tipologie suddette, tuttavia molti autori (tra cui Covey) che si occupano di comunicazione, fanno riferimento ad una quinta possibilità che rappresenta, se così si può dire, una forma avanzata di vincere-vincere, una possibilità in più che va oltre il compromesso e che si verifica solo in situazioni caratterizzate da un elevato livello di fiducia tra le parti ed una elevata capacità cooperativa. Mentre nel vincere-vincere tipico del compromesso ognuno dei due decide di fare a metà della mela oggetto della contesa, di rinunciare cioè ad una parte, nella situazione di marcata sinergia e interdipendenza tra le parti, diventa possibile per entrambi guadagnare l'intera mela. La chiave della sinergia sta proprio nel rendersi capaci di apprezzare le differenze, quelle mentali, emozionali, psicologiche delle persone. Questo è possibile se ci si rende conto che tutti gli esseri umani vedono il mondo non così com'è, ma come essi sono. Se io vedo il mondo così com'è, perché devo voler considerare le differenze? Perché mai curarmi di qualcuno che è fuori strada? Se il mio paradigma è che

io vedo il mondo com'è realmente non sarò mai efficacemente interdipendente e del resto neppure efficacemente indipendente. Sarò semplicemente limitato dai paradigmi dettati dal mio condizionamento. La persona realmente efficace nella comunicazione ha l'umiltà e il rispetto necessari per riconoscere i propri limiti percettivi e per apprezzare le ricche risorse che si ottengono interagendo con i cuori e le menti di altri esseri umani.



### **Il conflitto di interessi**

Si verifica un conflitto di interessi quando entrambe le parti aspirano al medesimo oggetto di contesa.

Principali fasi di risoluzione:

- a. Preparare un contesto comunicazionale adeguato
- b. Esprimersi ed ascoltare assertivamente

#### **1. ESPLICITARE IL CONFLITTO DI INTERESSI**

- Esporre i fatti oggettivi
- Esporre le conseguenze sia negative (Se competiamo allora...)  
che positive (Se collaboriamo allora...)

#### **2. ANALISI DEI BISOGNI RECIPROCI**

#### **3. PROGETTAZIONE COLLABORATIVA DI SOLUZIONI MOLTEPLICI (opzioni) RISERVANDOSI DI DECIDERE IN UN SECONDO MOMENTO**

#### **4. ACCORDO SU SOLUZIONI CHE SIANO SODDISFACENTI PER ENTRAMBI**

#### **5. DEFINIZIONE PRECISA DI COMPITI, RUOLI, REGOLE**

## FASE 1: ESPLICITARE IL CONFLITTO

Il momento di inizio della gestione di un conflitto è sempre molto delicata perché a seconda di come si inizia possiamo far sì che l'altro si metta in una posizione di difesa oppure possiamo far sì che senta la nostra intenzione alla collaborazione.

Per questo è fondamentale ricordare tutto ciò che è stato detto a proposito di come "Farsi capire", cioè parlare in prima persona e stare fuori dall'accusa.

Il momento scelto per esplicitare il conflitto è fondamentale nel senso che prima di tutto va creato uno spazio di distensione, in cui entrambi possano avere del tempo sufficiente per trattare la questione in pace.

Poste queste premesse di fondo, la prima cosa da fare per esplicitare il conflitto è quello di **esporre i fatti**. Ciò va fatto nel modo più preciso possibile, restando aderenti ad fatti oggettivi. Inoltre ciò che vanno esplicitate sono le conseguenze che questi fatti comportano. In altri termini si tratta di usare un messaggio assertivo di confronto come è stato visto nel "Farsi capire"...

### Esempio:

**Situazione:** Dovete sbrigare una pratica con il vostro collega dal momento che è esperto in quel tipo di pratiche, ma lui vi dice che sta facendo altre cose e non ha molto tempo.

#### Per esplicitare il conflitto inizierei dicendo:

"Senti, scusami se ti disturbo, ma ho bisogno di parlarti perché ho un grosso problema. Quando ti ho chiesto di aiutarmi a sbrigare la pratica mi hai detto che non avevi molto tempo da dedicarmi, e credo che tu abbia un sacco di cose da fare; ma questo mi mette in difficoltà perché tu sei l'unico che possa darmi una dritta su questa faccenda e rischio di restare bloccato..."

#### Esercizio: ESPLICITARE IL CONFLITTO

**Nella situazione descritta, scrivi cosa diresti all'altro per esplicitare il conflitto esistente.**

**Situazione:** tuo figlio vorrebbe iscriversi ad un torneo di calcio ma sei preoccupato per il suo rendimento scolastico che, ultimamente non è sufficiente; tra l'altro tuo figlio sta frequentando una scuola privata che ti costa un sacco di soldi. Ma lui dice che nella sua classe è l'unico che non fa nulla al di fuori della scuola.

#### Per esplicitare il conflitto inizierei dicendo:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Situazione:** Il tuo partner ti dice che vorrebbe frequentare un corso per migliorare la sua professionalità, ma sei preoccupato dal fatto che dovrai passare ancora più tempo a gestire le faccende di casa.

**Per esplicitare il conflitto inizierei dicendo:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Situazione:** Un tuo caro amico, con cui passi pressoché tutto il tempo libero, ti informa che è riuscito a mettersi insieme a quella ragazza che gli piaceva tanto. Tu sei contento all'inizio, ma subito ti viene in mente che non sarà più così disponibile con te come prima.

**Per esplicitare il conflitto inizierei dicendo:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**FASE 2: CONCENTRARI SUI BISOGNI**

Una fase fondamentale della gestione dei conflitti consiste nel **concentrarsi sui bisogni**, cioè portare l'attenzione sugli interessi delle due parti in causa. Soltanto se l'attenzione va ai bisogni sarà possibile trovare una soluzione alternativa al "pomo della discordia".

**Esercizio: riconoscere i bisogni.**

Segna con una crocetta il bisogno che ti sembra più plausibile per entrambe le persone coinvolte nel conflitto descritto.

**Situazione:** Il capo vuole che tu faccia degli straordinari per un mese in quanto l'azienda sta attraversando un momento difficile e tu avevi riservato quel tempo per aiutare tua moglie a preparare un esame all'università

**Bisogno tuo:**

- Avere del tempo
- Divertirsi
- Riposarsi

**Bisogno del tuo capo:**

- Risorse umane
- Comandare
- Essere rispettato

**Situazione:** Tuo figlio vuole andare a giocare a pallone e tu vorresti che studiasse perché non va bene a scuola.

**Bisogno tuo:**

- Soldi
- Essere sicuro
- Affetto

**Bisogno di tuo figlio:**

- Essere ascoltato
- Perdere tempo
- Svegliarsi

**Situazione:** A scuola, in classe, il professore vuole interrogare mentre gli studenti chiedono di fare lezione.

**Bisogno del professore:**

- Insegnare
- Valutare
- Riposarsi

**Bisogno degli studenti:**

- Perdere tempo
- Giocare
- Spiegazioni

**Situazione:** Il datore di lavoro vuole aumentare una mansione al collaboratore che già lavora a pieno ritmo.

**Bisogno del datore di lavoro:**

- Aumentare la produzione
- Riposarsi
- Delegare

**Bisogno del collaboratore:**

- Prendersi una vacanza
- Garantire la qualità
- Essere rispettato

**Esercizio: descrivi una situazione conflittuale in base alla seguente traccia:**

**a. Gli attori:**

1. ....
2. ....

**b. Il contesto:**

.....  
.....  
.....

**c. L'oggetto della contesa**

.....  
.....  
.....

**d. La propria percezione della situazione e dell'altro**

.....  
.....  
.....

**e. Perché è così importante per me questo oggetto? Di cosa ho bisogno?**

.....  
.....  
.....  
.....

**f. Perché è così importante per l'altro questo oggetto?**

.....  
.....  
.....  
.....

**g. La propria percezione della situazione e dell'altro**

.....  
.....  
.....

**FASE 3: TROVARE DELLE SOLUZIONI POSSIBILI**

Soltanto dopo aver definito il conflitto in termini di bisogni ha senso pensare alle soluzioni. Questa è una fase creativa, nel senso che è la fase in cui non si decide quale soluzione verrà adottata ma si fa solamente una lista delle varie possibilità di soluzione. In altri termini si ipotizzano delle soluzioni riservandosi la decisione più in là. E' un processo di brain storming, è cioè importante collezionare un numero elevato di possibilità: spesso le soluzioni migliori non vengono in mente subito; in questa fase, nessuna ipotesi dovrebbe essere censurata...

## FASE 4: VALUTARE ED ACCORDARSI SULLA SOLUZIONE MIGLIORE

Dopo aver ipotizzato diverse soluzioni ha senso scegliere quella che più soddisfa e convince le parti. Per questo si tratta ora di valutare ciò che è emerso dal brain storming ed accordarsi sulla soluzione migliore.

## FASE 5: METTERE IN PRATICA (CHI FA CHE COSA A PARTIRE DA QUANDO)

A seguito della scelta di soluzione più soddisfacente per le parti, viene stabilito il piano d'azione il che significa semplicemente mettere in pratica quanto si è deciso. Per questo si tratta di discutere ed accordarsi su ciò che ognuno farà. E' importante che tutto questo venga chiarito e deciso insieme perché costituisce una sorta di impegno reciproco.

**Esercizio:** tenendo presente i bisogni di entrambe le parti:

- a. scrivi il maggior numero di soluzioni possibili che ti vengono in mente condividendole con quelle del tuo compagno
- b. scegli la soluzione che ti sembra migliore cioè che soddisfi i bisogni di entrambi
- c. costruisci un piano d'azione ovvero sulla messa in pratica della soluzione accordata

1. **Situazione:** Devi sbrigare una pratica con un tuo collega dal momento che è esperto in quel tipo di pratiche ma lui ti dice che sta facendo altre cose e non ha molto tempo.

**Bisogno tuo:** .....

**Bisogno del tuo collega:** .....

**Possibili soluzioni: (Fase 3)**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Soluzione decisa: (Fase 4)**

.....  
.....  
.....  
.....

**Piano d'azione: (Fase 5)**

.....  
.....  
.....  
.....

2. **Situazione:** Tuo figlio vorrebbe iscriversi ad un torneo di calcio ma sei preoccupato per il suo rendimento scolastico che, ultimamente non è sufficiente; tra l'altro tuo figlio sta frequentando una scuola privata che ti costa un sacco di soldi. Ma lui dice che nella sua classe è l'unico che non fa nulla al di fuori della scuola.

**Bisogno tuo:** .....

**Bisogno del tuo collega:** .....

**Possibili soluzioni: (Fase 3)**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Soluzione decisa: (Fase 4)**

.....  
.....  
.....  
.....

**Piano d'azione: (Fase 5)**

.....  
.....  
.....

.....  
.....

3. **Situazione:** Il tuo partner ti dice che vorrebbe frequentare un corso per migliorare la sua professionalità, ma sei preoccupato dal fatto che dovrai passare ancora più tempo a gestire le faccende di casa.

**Bisogno tuo:** .....  
.....

**Bisogno del tuo collega:** .....  
.....

**Possibili soluzioni: (Fase 3)**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Soluzione decisa: (Fase 4)**

.....  
.....  
.....

**Piano d'azione: (Fase 5)**

.....  
.....  
.....  
.....

4. **Situazione:** Un tuo caro amico, con cui passi pressoché tutto il tuo tempo libero, ti informa che è riuscito a mettersi insieme a quella ragazza che gli piaceva tanto. Tu sei contento all'inizio, subito ti viene in mente che non sarà più così disponibile con te come prima.

**Bisogno tuo:** .....  
.....

**Bisogno del tuo collega:** .....

.....

**Possibili soluzioni: (Fase 3)**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Soluzione decisa: (Fase 4)**

.....

.....

.....

**Piano d'azione: (Fase 5)**

.....

.....

.....

.....

**il conflitto di valori**

Il conflitto di valori nasce fra persone che si trovano discordanti sulle questioni fondamentali della vita: ideali, credenze, religione, politica, amore ecc. Poiché è impensabile che una persona rinunci per l'altro alle proprie convinzioni profonde, una modalità per affrontare tale conflitto è la tolleranza, non nel senso della sopportazione, ma nel senso del riconoscimento dell'alterità e dell'accoglienza reciproca. Non è indispensabile pensarla allo stesso modo per rispettarsi ed anche per volersi bene. Per risolvere costruttivamente tale tipologia conflittuale si propone (oltre a preparare come si è visto, un contesto che favorisca la comunicazione, ed esprimersi ed ascoltare assertivamente) di:

- a) Esplicitare il conflitto di valori. "Comprendo che per il tuo modo di vedere le certe cose, per i tuoi valori è importante... per me ..."
- b) Dichiarare i propri valori : "Io credo che..." "Per me..." "Dal mio punto di vista..."
- c) Riformulare ed imparare "Dunque, se ho capito, per te è fondamentale..."
- d) L'aspetto riguardante i valori, per sua natura non è negoziabile, tuttavia di fronte a tali situazioni vi possono essere degli aspetti concreti che possono essere trattati come conflitto di interesse e dunque negoziabili Es: Sono un insegnante di scuola elementare abituata ad organizzare la recita di natale ogni anno. Un genitore di diversa fede non trova opportuna tale recita in quanto dice che potrebbe ledere l'educazione ch'egli intende dare al proprio figlio. E' ovvio che nessuno può costringere nessun altro a rinunciare ad un aspetto così profondo quale il credo religioso o la tradizione culturale d'appartenenza vi

sono tuttavia degli aspetti che potranno essere soggetti a negoziazione: p.e. Dopo aver analizzato i bisogni di entrambi si potrà decidere di organizzare anche un'altra recita di diversa ispirazione religiosa, oppure si potrà guardare a significati più universali in modo da far partecipare tutti, si potrebbe non perdere l'occasione per discutere e dialogare insieme su ciò che ci rende simili e diversi, sul significato della diversità, sul senso dei simboli religiosi per ognuno di noi ecc. si potranno in sostanza prendere in considerazione varie possibilità di arricchirsi vicendevolmente utilizzando la capacità di espandere la nostra anima e di ampliare in senso creativo la nostra mente attraverso l'incontro e la celebrazione del contatto con l'Altro.

## LE ESCALATION DI LUNGO PERIODO

### Caratteristiche:

Un escalation di lungo periodo si compone di tanti episodi di disagio; Il punto d'inizio dell'escalation può essere un disagio iniziale mio o dell'altro che mal gestito si è trasformato in un disagio di entrambi divenendo poi un susseguirsi di mosse e contromosse.

Le principali caratteristiche di questo tipo di escalation sono:

- L'altro è visto come un **nemico**
- Regna un clima di reciproca **sfiducia e sospetto** (ognuno comincia a studiare l'altro alla luce del proprio filtro)
- Chi agisce lo fa in modo sempre meno spontaneo e tende più che altro a fare delle **contromosse** alle azioni dell'altro che interpreto come azioni di guerra
- Regna il desiderio di **punire** l'altro al quale in un circuito causa – effetto è attribuita la **colpa** di quanto accaduto.

### Come si gestiscono:

- a. **Prendere una decisione personale di uscire dalla guerra**
- b. **Comunicare all'altro la tua disponibilità a provare a risolvere la questione**

1. **Tempo per discutere:** trovare uno spazio ed un contesto adeguato alla situazione
2. **Fase di catarsi:** è la fase in cui “ogni nazione piange i suoi morti”, ogni persona celebra ciò che gli ha fatto male. In questa fase ogni persona ha il compito di tacere e di **lasciar parlare l'altro**. Ciò significa essere disposti all'ascolto e utilizzare le abilità proattive per farsi capire. Sono vietate due parole: MA e PERO' in quanto evidenziano il conflitto e, mettendo in discussione ciò che l'altro afferma, possono far riaccendere la miccia. Questo spazio prezioso è un luogo di svuotamento emozionale che gradualmente genera un allentarsi della tensione
3. **Capire l'origine:** Si cerca di comprendere il momento iniziale del disagio “quando ha cominciato a girar male”; le due persone non sono più in contrapposizione sono cioè

fuori dallo spirito della guerra e si inizia gradualmente a scorgere il volto vero dell'altro sotto la maschera del nemico che gli avevamo attribuito. In questa fase ognuno riconosce il proprio filtro, il pregiudizio dettato dalla rabbia e dall'odio; sparisce la sensazione di aver subito un crimine ed al suo posto, assieme, si celebra il dramma ovvero il dolore vissuto da entrambi.

4. **Elaborazione del dolore:** Il disagio sparisce nel momento in cui il dolore viene spiegato e digerito

## BIBLIOGRAFIA

- Baiocchi P. e Toneguzzi D., *“La comunicazione affettiva e il contatto umano*, Istituti Gestalt Trieste e Gestalt Pordenone, tipografia Adriatica, Trieste, 1999
- Bandler R., Grinder J., *“La struttura della magia”*, Roma, Astrolabio, 1981
- Bandler R., Grinder J., *“La ristrutturazione”*, Roma, Astrolabio, 1983
- Bateson G., *Mente e natura*, Milano, Adelphi, 1984
- Cheli E., *“Relazioni in armonia”*, ed. Franco Angeli, Milano 2005
- Cheli E., *La comunicazione come antidoto ai conflitti*, Cagliari, Punto di fuga ed., 2003
- Colombo E. *“Società multiculturali”*, ed. Carocci, Roma, 2002.
- Covey S.R. *“Le sette regole per avere successo”*, Franco Angeli, Roma, 2003
- Galimberti U., *Psiche e teche, l'uomo nell'età della tecnica*, Milano, Feltrinelli, 2005
- Galtung J., *La trasformazione non violenta dei conflitti. Il metodo transcendent: andare oltre il conflitto*, Torino, Ega, 2000.
- Jaspers K., *La natura e il valore della scienza*, in *La mia filosofia*, Einaudi, Torino, 1946.
- Jung C.G., *Gli archetipi e l'inconscio collettivo*, Torino, Boringhieri, 1977
- Jung C.G., *L'uomo e i suoi simboli*, Milano, Longanesi, 1980
- Melucci A., *Il gioco dell'io*, Milano, Feltrinelli, 1991
- Rogers C., *La terapia centrata sul cliente*, Firenze, Martinelli, 1970
- Pearls F., Hefferline R.F., Goodman P., *Teoria e pratica della terapia della Gestalt.*, Astrolabio, Roma, 1971
- Ungaro D., *“Capire la società contemporanea”*, Carocci, Roma, 2001
- Watzlawick P., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1976