

“Dove c’è vita c’è conflitto, caos, disordine”

C.G. Jung

“Nessun uomo è un’isola”

T. Merton

La Pratica Collaborativa come “via regia” per la gestione del conflitto

Viviamo all’interno di sistemi viventi che poggiano, e si alimentano, di conflitto.

Il mondo, le città, il nostro ambiente di lavoro, la nostra famiglia, il nostro compagno/companna di vita: siamo perennemente attori, consapevoli o inconsapevoli, sulla scena di un conflitto, che muta, cambia d’aspetto e si rigenera continuamente.

Una delle ragioni principali della pervasività di questo nostro “convitato di pietra” (mai tale aggettivo fu più indicato, con riferimento alla pesantezza e scomodità di simile compagno di viaggio) risiede, per dirla con *Paul Watzlawick*, nell’assunto che il conflitto sia primariamente un conflitto *di relazione*.

Il conflitto, in altre parole, sotteso potenzialmente ad ogni scambio relazionale, un correlato naturale di ogni relazione.

Ancora, secondo *Lewin*, un conflitto è “una situazione in cui forze di valore approssimativamente uguale, ma dirette in senso opposto, agiscono simultaneamente sull’individuo”.

La vita stessa, per sua natura, è conflitto.

E se tale convincimento non fosse sufficiente a fornire un quadro esaustivo delle forze presenti all’interno del *campo* lewiniano, se non bastasse a farci stare sufficientemente scomodi nel porre mente a questi temi, si potrebbe ricordare l’insegnamento cardine della Psicoanalisi: il conflitto nasce con noi, e *dentro di noi* alberga.

Siamo abituati a convivere con sensazioni di insoddisfazione, disillusione, ambivalenza, revisione delle nostre categorie e dei nostri giudizi: un incessante lavoro di composizione dei conflitti, di ricerca di un equilibrio psichico che ci impegna, continuamente, su un piano consapevole come a livello inconscio.

E’ possibile allora ignorare il conflitto? In caso, qual è il prezzo da pagare? E siamo poi sicuri che sia un’alternativa auspicabile?

Molti, tra noi, si riconoscono nell’incapacità di stare nella tensione conflittuale: l’illusione che coltiviamo è che si possa stare decisamente meglio attuando logiche di evitamento. C’è una ragione per tutto questo; la mente umana ricerca *l’omeostasi*, ovvero tende, incessantemente, a ricreare la condizione di calma, e l’equilibrio che per essa è presupposto di integrità.

C’è dell’altro, nel cono d’ombra del conflitto, il suo alter ego, *il compagno segreto*: il terrore archetipico della violenza.

La violenza ci atterrisce, ci lascia inermi ed in preda a profonde angosce di frammentazione. Ecco allora che la mente umana, al cospetto di un'angoscia così profonda, fa ricorso ad uno stereotipo pericoloso, un'illusione: che la calma, la tranquillità, la "superficie piatta del lago" possano tenerci al riparo dalla violenza, preservarci da essa.

Come se, in altre parole, bastasse mantenere uno stato di quiete per scongiurare la violenza, di azione o di pensiero che sia.

E' un'illusione, appunto, un escamotage di superficie che consente di non pensare, di non assumersi la responsabilità della crudeltà che testimoniamo, o che viene agita, anche solo attraverso un uso non consapevole né calibrato delle parole.

La parola crea, ed in essa risiede un potere straordinario e diabolico. Presentifica la realtà, la incarna, e pone davanti alla necessità di farsene carico, di non poterla eludere, di dover opporre un'altra parola, un'azione, una reazione, come così ben testimoniato nel film mirabile *L'insulto*, di Ziad Doueiri, del 2017.

La violenza non è naturale ed inevitabile conseguenza della tensione; essa, come la guerra, è una conseguenza dell'incapacità *di gestire* quella tensione, una negazione del conflitto stesso, inteso come dialettica di composizione delle divergenze. Diversamente dal conflitto, la violenza non è mai elemento di trasformazione verso un approdo che integri tali divergenze, verso un prodotto creativamente differente dalle parti che lo compongono. Essa risponde ad una logica eliminatoria delle divergenze, piuttosto che di gestione delle medesime.

E se la parola crea, allora deve essere posta grande attenzione nell'utilizzo dei termini "conflitto" e "guerra", e dell'uso distorto che se ne fa.

Spesso i due termini sono usati come sinonimi: nel linguaggio comune, dalla stampa più o meno specializzata, alle istituzioni.

Quando nel 2019, l'Accademia Reale Svedese delle Scienze assegnò il Premio Nobel per la pace al primo ministro etiopico Abiy Ahmed Ali, scrivendo nella motivazione: "per i suoi sforzi per raggiungere la pace e la cooperazione internazionale, in particolare per la sua decisiva iniziativa per risolvere il conflitto con la vicina Eritrea", commise un errore semantico non indifferente.

Tra Etiopia ed Eritrea non esisteva un conflitto: esisteva, ed esiste tuttora, una guerra.

Nella guerra c'è violenza, nel conflitto no, o almeno non dovrebbe.

Nella guerra esiste l'orrore, il sopruso, la sopraffazione dell'Altro, il Male.

Nel conflitto no.

Se il conflitto è il luogo, il momento, in cui le cose non vanno come ci eravamo attesi, fuori come dentro di noi, allora risulta ben chiaro come violento sia colui che tali istanze non riesce a compenetrare; colui che non sa confliggere.

Colui che non sa reggere quella che Jung chiamava *tensione tra gli opposti*.

Un altro esempio, tratto purtroppo dalla cronaca di questi giorni tragici dal sito del Corriere della Sera del 2 aprile 2022, recita:

"Ore 8.35 — Sale il bilancio dei bambini morti in guerra: 158.

Sale a 412 fra uccisi e feriti il numero stimato di bambini vittime della guerra in Ucraina. Lo rende noto l'ufficio del procuratore generale in Ucraina specificando che dall'inizio del conflitto si contano 158 bambini rimasti uccisi e 254 feriti."

I due termini *NON* possono essere usati come sinonimi. Così facendo, si riduce il dramma di due popoli alla stregua di una bega di condominio.

Dobbiamo ricordare che la parola crea, e che nel creare essa si porta dietro un carico di responsabilità, in sé e per noi, a partire dalla scelta dei termini che usiamo.

Quindi - viene da chiedersi - come usciamo da tutto questo?

Rispetto al conflitto sembrano esistere soltanto due soluzioni: attacco, o difesa.

La trappola del conflitto, quella rispetto alla quale nessuno di noi riesce a dirsi estraneo, risiede nel concentrarsi più nel cercare *la tipologia* di soluzione piuttosto che *nel modo* di ricercarla.

Al cospetto del conflitto, l'atteggiamento prevalente presenta qualche similitudine con quello impiegato nell'ascolto *non particolarmente attivo* dell'Altro: i primi cinque/sei secondi vengono impiegati per capire di cosa ci stia parlando; il resto del tempo si impiega in un ascolto finalizzato alla produzione di una risposta.

E' una questione di diversità di *focus*.

Così, davanti alla prospettiva di affrontare un conflitto, la preoccupazione non è tanto quella di entrare nelle motivazioni, lasciarsi penetrare da un pensiero divergente, provare a decentrarsi rispetto alle proprie convinzioni e permanere nel dubbio creativo, bensì quello di porvi fine celermente, trovando il modo più sicuro per farlo.

Per entrare in una comunicazione empatica con l'Altro e farci raggiungere da quello che ci dice, oltre che da ciò che forse non dice ma veicola attraverso altri canali, manca spesso il tempo, la capacità, l'interesse, la pazienza.

Così accade con le dinamiche conflittuali: lontana la ricerca dei *perché*, ci si concentra prima sul *cosa*, e con estrema difficoltà sul *come*.

Una gestione diversa del conflitto risulta così essere il perno, la chiave d'accesso, il cardine della Pratica Collaborativa.

Essa propone una terza via, rispetto all'attacco e alla difesa, per venire a capo del conflitto: superare la modalità avversariale. Superare, in altre parole, la convinzione che il conflitto sia uno schieramento netto sulle posizioni, contrapposte, pietrificate, stolide.

La Pratica Collaborativa prevede che il conflitto non venga evitato, o rimosso, in nome dell'antica antipatia che proviamo per esso. Che si faccia, in altre parole, un passaggio evolutivo ulteriore.

L'unico modo che abbiamo veramente per comporre un conflitto non è quello di "metterci un tappo", di volgere lo sguardo altrove, bensì di *gestirlo*. E' richiesta la capacità, la volontà di arrotolarsi le maniche, ed immergere *tutte* le mani, quelle dei professionisti che compongono il Team insieme a quelle delle Parti rappresentate, nella vischiosità della materia prima, squisitamente relazionale, di cui quel conflitto è composto.

La non gestione del conflitto (ed in questo, forse, possiamo tracciare un parallelismo con il concetto di guerra dal quale prima abbiamo preso le distanze), porterà solo ad un progressivo, inevitabile aumento della sua intensità.

In più, l'innescarsi di un conflitto di relazione non gestito, con la sua inevitabile caratteristica di *escalation* asimmetrica, si porterà in dote un matematico deterioramento dei contenuti

originari. Una banalizzazione dei motivi, un abbassamento che priva tale originario conflitto della sua dignità.

Gestire il conflitto, nella Pratica Collaborativa ma non solo, significa accompagnare le parti ad un approdo che sia un progresso per entrambi, che produca risultati apprezzabili per ciascuna delle parti coinvolte.

Nessun conflitto troverà mai composizione, se non si consegna ai contendenti la possibilità di venirsene fuori salvando il proprio bisogno di senso e di coerenza. Se non si troverà il modo di aiutarli a disancorarsi dalle loro logiche di mera posizione per orientarli verso un'ottica di mutuo interesse. Se non si consente ad entrambi, secondo criteri inclusivi, di conseguire un miglioramento percepibile.

Gli interessi hanno alternative e sono modulabili. Le posizioni, per definizione, non possono che essere rigide e statiche.

E come non è stato per il passato, come non è per questo nostro drammatico presente, così non sarà possibile per il futuro affidare la composizione di un conflitto alle Parti in causa: esse per definizione mancano di lucidità, oggettività, visione prospettica e reale competenza sulle migliori alternative possibili.

Indispensabile appare dunque il ruolo del negoziatore, una figura in grado di guardare al conflitto con il grandangolo anziché con il teleobiettivo, che sia riconosciuto ed autorevole garante della trasparenza e del rispetto delle regole, un esperto.

Un professionista orientato alla composizione, alla negoziazione, alla collaborazione.

Un professionista collaborativo, ad ogni sapere appartenente.



Barbara Bassino

Psicoterapeuta – Dottore Commercialista

Esperta delle Relazioni AIADC

BIBLIOGRAFIA:

Baukloh Anja Corinne Scotto Giovanni, Glasl Friedrich: *“Microsociologia del conflitto, mediazione e sviluppo organizzativo”* – Firenze, Grafiline 2019.

Cameron Nancy: *“Pratica Collaborativa, approfondiamo il dialogo. Un percorso innovativo nei conflitti familiari”* a cura di Cristina Mordiglia – Milano, Bruno Mondadori, 2016.

Canetti Elias: *“Massa e Potere”*, trad. Furio Jesi, Rizzoli, I ed. 1972

Comunian Anna L. *“Lewin e la teoria del campo nello studio della dinamica di gruppo”* – Venezia, Upsel Domeneghini, 1978

Festinger Leon: *“Teoria della dissonanza cognitiva”* (8. ed.) - Milano, F. Angeli, 1998.

Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: *“L’Arte del negoziato”*, Traduzione Aldo Giobbio – Milano, Casa Editrice Corbaccio, 2005

Rosenberg Marshall B.: *“Le parole sono finestre [oppure muri]. Introduzione alla comunicazione nonviolenta”* – Reggio Emilia, Edizioni Esserci, 2003

Scharmer Otto *“Teoria U: i fondamentali, principi ed applicazioni”*, a cura di Flavio Fabiani – Milano, GuerriniNext, 2018

Sinek Simon: *“Partire dal perché”* Franco Angeli Editore – Milano, 2014

Tannen Deborah: *“Ma perché non mi capisci? Alla ricerca di un linguaggio comune tra uomini e donne”* – Milano, Frassinelli, 1992

Watzlawick Paul, Beavin J. H., Jackson D. D.: *“Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi”* – Roma, Casa Editrice Astrolabio, 1978

Il Manifesto online: articolo *“Il decalogo del buon conflitto”* al Festival della Mente – Daniele Novara: <https://ilmanifesto.it/edizione/ilmanifesto-del-29-8-2014/>

Film: **L'Insulto** (L'insulte) - Un film di Ziad Doueiri – Distribuito da Lucky Red