

## Lezione GEV: il conflitto conflitto

### Guida alla relazione

Premessa: il conflitto nasce dentro una relazione (è una forma di relazione)

Ogni relazione si sviluppa nel tempo

Perché è meglio risolvere il conflitto

### PRIME CONSIDERAZIONI

- a) definizione di conflitto –quando nasce un conflitto
- b) tipologie di conflitti (intrapersonali, interpersonale, intergruppo,
- c) luoghi del conflitto: casa, posto di lavoro, per strada, in ambienti pubblici (uffici, mezzi pubblici), in ambienti privati
- d) le persone con le quali possiamo configgere: figli, partner, amici, colleghi/e, rappresentante della legge, ...
- e) natura etologica del conflitto: competitivo, predatorio
- f) motivi del conflitto

Primo quesito: stante la varietà di fattori che caratterizzano i conflitti è possibile trovare una definizione che sia valida in tutti i possibili conflitti (il minimo comun divisore)?

E' possibile identificare le ragioni che portano al conflitto?

### PREMESSE PER RISOLVERE IL CONFLITTO:

Accettare l'esistenza del conflitto come elemento naturale

Riconoscere l'esistenza di un contrasto o di un conflitto

Distinguere tra aggressore e conflitto

Valutare l'importanza del conflitto

Mantenere il proprio equilibrio (raggiungere il picco di prestazioni – vedi avanti))

NON considerare il conflitto come una gara, a somma zero

### LE TRE DIMENSIONI DEL CONFLITTO

**Dimensione cognitivo/emotiva** (il picco delle performance), il ruolo dell'ansia (ansia di tratto e ansia di stato); le emozioni e il ruolo del sistema limbico;

Conoscere e riconoscere le nostre e le altrui emozioni. Volti delle emozioni (connesse anche alla dimensione relazionale) la tempesta emozionale l'amigdala.

**Dimensione relazionale:** è quella che consente di definire se ci troviamo davanti a un contrasto o a un conflitto. Il contrasto, infatti, prevede solo divergenze di opinioni; il conflitto avviene quando sono implicati aspetti emotivi e relazionali (sul come e con chi si sta configgendo)

Cosa individuare: le parti in causa, i comportamenti, i motivi (scopi incompatibili o conflittuali), percezioni e vissuti delle parti in conflitto L'iceberg comportamento sentimenti e percezioni oggetto del contendere. La mappa del conflitto, Ciclo del conflitto Le situazioni conflittuali

**Dimensione comunicativa:** tipi di comportamenti (aggressivo, passivo e assertivo)

I linguaggi implicati nel conflitto: verbale e non verbali (para-verbale e corporeo) -

Percentuali – Predominanza dei messaggi para-verbali (veicolano circa il 90%

dell'informazione) rispetto a quelli verbali (circa il 10%) Come mai tanta enfasi sul linguaggio verbale e poco sul non verbale?

La coerenza dei linguaggi. La percezione di sé (OK corral), empatia, assertività, collaboratività; gli stati dell'IO (Analisi Transazionale); stato del Genitore, dell'Adulto e del Bambino; relazioni parallele e incrociate

#### COME RISOLVERE IL CONFLITTO

Prendersi cura di sé: Mantenere la giusta distanza e Togliersi dalla linea di attacco, entrare nel conflitto, guardare nella sua stessa direzione (cercare le sue motivazioni e le sue ragioni)

## L'analisi Transazionale per la gestione dei conflitti

L'idea di Berne è stata quella di teorizzare l'esistenza di tre stati dell'Io in ogni individuo: Genitore, Bambino e Adulto (GAB).

QuickTime™ e un decompressore sono necessari per visualizzare quest'immagine.

Transazione è l'unità di ogni rapporto sociale; quando 2 persone si incontrano prima o poi si inizia a parlare o a dimostrarsi consapevoli della presenza altrui (stimolo transazionale), gli altri reagiscono di

conseguenza (reazione transazionale). Quando comunichiamo con un'altra persona lo facciamo adottando i linguaggi caratteristici di uno di questi stati dell'IO.

QuickTime™ e un decompressore sono necessari per visualizzare quest'immagine.

Sono possibili diverse forme di transazione: qui sotto vediamo quelle più comuni:

QuickTime™ e un  
decompressore  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

QuickTime™ e un  
decompressore  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

INDICI COMPORTAMENTALI PER LA DIAGNOSI DEGLI STATI DELL'IO					
Aspetti	GENITORE		ADULTO (A)	BAMBINO/A	
	NORMATIVO	ACCUDENTE		LIBERO/A	ADATTATO/A
PAROLE	Cattivo - devi - dovresti - hai l'obbligo - sempre - ridicolo -	Buono - bello - ti amo - intelligente - splendido - splendido - tenero - tesoro -	Corretto - come - che cosa - perché - pratico - quantità - d'accordo -	Evviva!! - divertente - non voglio - accidenti - ahimé - che bello! -	Non posso - vorrei - tento - spero - per piacere - grazie - va bene -
VOCE	Decisa - critica - fredda - disgustata - dura -	Amorevole - confortante - preoccupata - melliflua - calda -	Uguale - precisa - monotona - chiara -	Libera - forte - energica - felice - squillante -	Piagnucolosa - insolente - conciliate - esigente -
GESTI ED ESPRESSIONI	Dito puntato - fronte accigliata - arrabbiata	Braccia aperte- accettante - sorridente -	Pensoso - attenta - aperta - distesa	Disinibito - sciolto - spontaneo - vivace	Imbronciato - triste - ingenua -
POSTURA	Spalle alzate - mani sui fianchi - braccia conserte -	Proteso in avanti con testa di fronte al corpo (inclinata?)	eretto	Sciolto - agile - rilassato -	Innocente - chiusa - stretta - impalata
ATTEGGIAMENTO	Sentenzioso - moralistico - autoritario -	Comprensivo - premuroso - oblativo -	Interessato - osservatore - valutante -	Curioso - spiritoso - mutevole -	Esigente - compiacente - vergognoso -

QuickTime™ e un  
decompressore  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

QuickTime™ e un  
decompressore  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

Sul grafico a fianco traccia i vettori delle due frasi.

## Fabiola Sacramati

<http://www.comunicareconvincere.com/2013/05/linguaggio-del-corpo-aggressivo-passivo-assertivo/>

### **7 regole d'oro per riconoscere ed annientare gli aggressivi attraverso i segnali del linguaggio del corpo.**

Ti è mai capitato di avere a che fare con persone aggressive nella tua vita privata o professionale? A me sì e mi hanno anche messo in difficoltà!

Ti sei mai domandato se tu hai la tendenza ad essere aggressivo? Io sì e ho scoperto che a volte lo sono. Saperlo, mi ha aiutato molto a correggere il mio comportamento quando questo rischia di nuocere a me stessa.

#### **Quali sono le caratteristiche di un aggressivo? Come comunica con il linguaggio del corpo?**

Ecco le caratteristiche principali della persona aggressiva. Rifletti se ti appartengono, in tutto o in parte, o se ti ricordano qualcuno che conosci.

- ◆ Tende ad assumere sempre le iniziative – anche quando non gli compete o non gli viene richiesto – e tende a boicottare o polemizzare con le iniziative altrui.
- ◆ Si sente spesso ostile e rancoroso, ha sempre un nemico da combattere.
- ◆ Tende anche a violare i diritti, a manipolare gli altri o ad offenderli o, ancora, ad imporre il proprio punto di vista.
- ◆ Non ha una grande capacità di ascolto.
- ◆ Emotivamente è esplosivo e incontrollato.

Tu, forse, pensi che un po' di aggressività sia utile per avere successo nella vita? In realtà, un aggressivo può raggiungere abbastanza facilmente i suoi obiettivi immediati, quelli a breve periodo e per i quali è sufficiente essere un poco prepotenti, come ad esempio passare davanti a tutti alla coda al semaforo, oppure avere la meglio in una discussione in casa.

Invece, per gli obiettivi più importanti, quelli a lungo termine (ad esempio, la carriera nel lavoro, il rispetto dagli altri, ecc.) ha più difficoltà di tutti perché, con la sua aggressività, si fa terreno bruciato intorno. Infatti, l'aggressivo genera negli altri posizioni di difesa o inibizione, oppure sensazioni di collera e vendetta.

Questa descrizione ti ricorda qualcuno di tua conoscenza? E' normale, l'aggressività è molto frequente e diffusa un po' in tutti gli ambienti.

**Come si riconosce una persona aggressiva?** Quali sono i segnali del linguaggio del corpo che lo contraddistinguono?

**Ecco i 7 stratagemmi per riconoscere l'aggressivo.** Impara a riconoscere alcuni segnali del

linguaggio del corpo e tu avrai il coltello dalla parte del manico!

1. La sua **voce** è stridente, sarcastica, sembra un tuono o un ringhio. Spesso strilla e strepita.
2. I suoi **discorsi** sono spesso concitati e tende a monopolizzare la conversazione. Interrompe spesso e senza troppi riguardi.
3. La **gestualità** tende ad essere “parentale”, cioè troppo confidenziale ed invadente (come puntare il dito, avvicinarsi troppo fisicamente, toccarti continuamente il braccio mentre parla con te) oppure minacciosa (come agitare le mani, battere i pugni sul tavolo e scagliare oggetti).
4. Lo **sguardo** è fisso, dominante e inquisitore. Non ha uno sguardo accattivante, non esprime allegria e simpatia. Al contrario, il suo sguardo ti fa sentire sempre sotto analisi o, peggio ancora, sotto accusa.
5. L'**espressione del viso** è accigliata, spesso ti guarda di traverso con aria critica, oppure gira gli occhi in segno di disapprovazione.
6. La sua **andatura** è rigida, ha un passo rapido e cammina davanti a tutti. Spesso mette le mani sui fianchi o tiene i pugni stretti.
7. L'**atteggiamento** è molto invadente, tende sempre ad occupare lo spazio fisico intorno a lui muovendosi con ampie falcate delle gambe o con ampi gesti delle braccia. Nei suoi atteggiamenti è un po' teatrale. Ad esempio, si mette al posto tuo, oppure ti sposta gli oggetti sulla scrivania. Come vedi, il linguaggio del corpo di un aggressivo è facile da riconoscere perché è pieno di segnali non verbali inconfutabili.

Scommetto che stai sorridendo mentre pensi a qualcuno che corrisponde a questa descrizione! Oppure stai pensando: “Mio Dio! Spero di non essere così!”

### **Come difendersi da una persona aggressiva?**

E' inutile reagire con sottomissione perché questo non farà altro che rafforzare l'aggressività altrui. L'aggressivo, infatti, si sentirà ancora più forte e potente se ha a che fare con una persona passiva.

È inopportuno anche reagire con altrettanta aggressività e andare allo scontro diretto perché si potrebbero verificare due possibilità:

- a) **riesci a spuntarla**, ma l'aggressivo incassa la sconfitta e si arrabbia ancora di più con te, diventi il suo nemico n.1 e prima o poi cercherà di fartela pagare;
- b) **l'aggressivo ha la meglio su di te** e allora si sentirà ancora più forte e potente e si rafforzerà nella sua aggressività.

### **Cosa resta da fare?**

#### **La cosa più importante è quella di non farsi mai trascinare nell'aggressività altrui!**

Non devi mai farti coinvolgere emotivamente, non devi farti “toccare dentro”. So che non è facile, ma se ti arrabbi o se ti impaurisci diventi debole e fai il gioco dell'aggressivo. Impara a fare il muro di gomma, impara a non reagire, né fuori né dentro di te.

Se ti fai coinvolgere troppo dalla sua aggressività, rischi anche di assumere le 7 caratteristiche del linguaggio del corpo tipiche dell'aggressivo. Sicuramente non diventerai più simpatico! Fai cuocere l'aggressivo nel suo brodo. Se non trova nessun attracco, tende ad incartarsi con le sue stesse mani.

E se proprio senti la necessità di difendere la tua dignità o la tua immagine, se proprio senti che non puoi stare a guardare, fai quello che pensi sia opportuno fare, ma senza emozione!

Reagisci sempre con la mente fredda. In tutte le situazioni conflittuali, chi è più coinvolto emotivamente è anche quello più prossimo alla sconfitta.

A002380  FONDAZIONE INSIEME onlus.

Da PSICOLOGIA CONTEMPORANEA, del 15/1/2011, pag 34 <<COMUNICAZIONE NON VIOLENTA: LA CHIAVE PER LA SOLUZIONE DEI CONFLITTI ?>> di Birgit Schonberger, giornalista.  
Per la lettura completa del pezzo si rimanda al periodico citato.

**Dietro ogni conflitto ci sarebbero bisogni insoddisfatti. Il bisogno di essere stimati è uno di questi. Se tali bisogni venissero riconosciuti e compresi dagli altri, le conflittualità si ridimensionerebbero.**

<<Sarebbe così bello lavorare, se soltanto non ci fosse la collega nervosa con quella voce stridula e se quell'incapace del capo fosse liquidato>>.

Cose del genere sono in molti a pensarle quando il lunedì mattina mettono piede in ufficio.

Non a caso i serial televisivi sono pieni di intrighi aziendali e i libri sull'argomento hanno tanto successo: sul luogo di lavoro passiamo circa 70.000 ore della nostra vita.

Per avere un minimo di efficienza, fluidità e soddisfazione nel lavoro, si insiste molto sulla necessità di una buona comunicazione con i colleghi, i superiori e i clienti, ma quanto maggiore è la pressione tanto più aspra diventa il clima.

«Linguaggio da lupi» è l'espressione usata dallo psicologo Marshall B. Rosenberg, allievo e assistente di Carl Rogers, per definire quella forma distruttiva di comunicazione nella quale ognuno svaluta l'altro, gli muove accuse e gli attribuisce basse motivazioni.

Come modello contrapposto, ha sviluppato la teoria della "Comunicazione Nonviolenta", da lui definita anche «linguaggio dell'empatia», che ha trovato da allora ampia applicazione nella soluzione di conflitti, negli interventi di mediazione e nella formazione dei dirigenti.

La Comunicazione Nonviolenta si colloca nella tradizione della psicoterapia non direttiva, o *client-centered therapy*, di Carl Rogers.

Mentre nella terapia centrata sul cliente il metodo è tutto imperniato sull'ascolto attivo, in questo caso, invece, il fulcro è costituito dall'empatia nell'ascolto e nella parola, ma soprattutto da un cambiamento nel modo di impostare confronti e scontri interpersonali.

Per Rosenberg il conflitto è l'espressione tragica di bisogni insoddisfatti.

La chiave d'oro per un'efficace soluzione dei conflitti è a suo avviso appunto l'empatia, la capacità di sentire le emozioni dell'altro e di mettersi nei suoi panni.

La tesi di fondo è che dietro ogni conflitto ci siano bisogni umani, legittimi e importanti, come il bisogno di stima e rispetto, di autonomia, di comprensione.

Se il bisogno che è all'origine della situazione conflittuale è riconosciuto e reso esplicito e viene capito dall'altro, ecco che cessano le ostilità.

Invece di aggredire, ad esempio, il collega con accuse e recriminazioni («In ritardo, come sempre. Non riesci mai a consegnare il materiale puntualmente. Mi fai impazzire col tuo menefreghismo»), nella Comunicazione Nonviolenta si tratta di comunicargli apertamente le proprie osservazioni, emozioni, esigenze e richieste.

Il processo, secondo le indicazioni formulate nei testi di Rosenberg, si articola in quattro passaggi distinti:

1. descrivo, senza condanne o colpevolizzazioni preliminari, il comportamento che ho osservato;
2. parlo delle emozioni e dei sentimenti che quel comportamento mi suscita;
3. indico esplicitamente il bisogno che è alla base di questa reazione;
4. formulo una richiesta, spiegando cosa vorrei dall'altro per soddisfare questo mio bisogno.

Il primo passo sembra semplice, ma in realtà si tratta di esporre gli avvenimenti in maniera oggettiva, senza giudizi di valore: «Mi avevi promesso di consegnarmi la relazione al più tardi stamattina, ma finora non l'ho avuta».

Nel secondo passaggio, si deve chiamare con il suo nome l'emozione suscitata da quel fatto, per esempio, «Sono irritato», oppure «Sono preoccupato». Secondo Monika Oboth, che dirige il Business Mediation Center di Königswinter, è essenziale che in ogni conflitto siano espresse le emozioni che entrano in gioco. Nella Comunicazione Nonviolenta si distinguono le emozioni primarie da quelle secondarie, o pseudoemozioni. Per Rosenberg «Mi sento provocato» è una pseudo-emozione, in quanto implica un giudizio sul comportamento dell'altro. Le emozioni primarie sono stati d'animo avvertibili anche a livello fisiologico: paura, stanchezza, gioia, sfinimento, eccitazione, rilassamento, ecc.

Monika Oboth trova particolarmente utile questa distinzione nei colloqui più difficili. Fa una grande differenza se in una situazione di conflitto si parla di emozioni e sentimenti in quanto tali, o se invece si aggredisce l'altro con giudizi morali e accuse generiche: «Se si manifestano le emozioni vere e proprie», afferma, «la situazione si allenta molto rapidamente. Con le accuse, invece, l'altro si mette subito in difesa».

Nel terzo passaggio le accuse vengono tradotte in bisogni. Per esempio: «Ho bisogno di poter contare sui colleghi nel lavoro di gruppo». Alla base di questo c'è l'idea che ognuno in fondo sia pronto a contribuire al benessere dell'altro, purché i suoi propri bisogni siano soddisfatti. Dal momento che tutti hanno gli stessi bisogni fondamentali e sul lavoro desiderano chiarezza, affidabilità, scambio e riconoscimento, parlarne apre la strada a soluzioni costruttive.

L'ultimo passo è la richiesta concreta. Qui bisogna stare attenti che la richiesta non diventi una pretesa.

La differenza decisiva è che una richiesta si può rifiutare, mentre una pretesa obbligatoria comporta sanzioni.

Nel nostro caso, la richiesta può essere formulata così: «Per piacere, in futuro rispetta la scadenza, oppure avvisami tempestivamente se c'è un cambiamento. Per tempestivamente intendo tre giorni prima. Sei d'accordo?».

**Rosenberg paragona il lavoro con la Comunicazione Nonviolenta all'apprendimento di una lingua straniera.**

Per rendere plasticamente il concetto, Marshall Rosenberg nelle sue conferenze si serve di due burattini, la giraffa, che incarna il principio della Comunicazione Nonviolenta, e il lupo, che rappresenta il discorso che ferisce, minaccia e offende.

Scopo del metodo è apprendere il linguaggio della giraffa.

Solo esercitandosi con regolarità si può arrivare prima o poi a parlarla correntemente. I nostri modelli verbali sono talmente segnati dalla lingua dei lupi -difesa, ritirata, contrattacco- che ci vuole un certo sforzo per imparare a parlare e ad ascoltare in maniera diversa.

Ma il desiderio di parlare questa nuova lingua è grande, anche in ambiti professionali dove i sentimenti sarebbero un tabù, dove le relazioni sono improntate a un tono duro e dove si comunica mediante ordini e disposizioni.

Ora, per prima cosa, c'è da chiedersi se in un ambiente del genere una dirigente che parli di sentimenti e bisogni sarebbe presa sul serio.

Secondo Monika Oboth la scelta delle parole è decisiva: a nessun manager consiglierebbe mai di dire: «Sono triste».

Nel corso dei seminari ha potuto verificare quali formulazioni sono accolte bene e rispettate, cosicché raccomanda espressioni come: «Sono irritato», «Mi sento estraniato», «La tua decisione mi mette a disagio», e simili.

La Comunicazione Nonviolenta dovrebbe servire ad abbandonare modelli di reazione che irrigidiscono i fronti contrapposti, aprendosi a soluzioni che tengano conto dei bisogni di tutte le parti coinvolte, compresi i vertici aziendali.

Ma fino a che punto, in un'organizzazione strutturata, si è disposti a sviluppare la comprensione per i bisogni altrui?

L'ingegnere Hans-Ulrich Streit, che lavora a Neu-Ulm, in Baviera, come mediatore, consulente aziendale e coach sistemico, trova ottimo il modello in quattro stadi della Comunicazione Nonviolenta, ma nota che nella pratica quotidiana sul posto di lavoro esso è praticabile solo entro certi limiti:

«Se in un mondo basato sui fatti concreti com'è l'azienda ci si mette a parlare di emozioni e sentimenti, fa uno strano effetto. Ci vuole una grande capacità di transfer per preparare il terreno, in modo che sia anche soltanto possibile manifestare le proprie emozioni».



In un'accesa discussione di lavoro non è facile indicare chiaramente quale sia il bisogno che sta dietro al conflitto.

Per risolvere questo problema molti partecipanti ai seminari di Comunicazione Nonviolenta si servono di liste di parole che elencano emozioni e bisogni, pratica che lascia Streit molto perplesso:

«Con quella grande concentrazione per trovare l'espressione giusta va perduta ogni spontaneità».

Lo stesso Rosenberg non si stanca di ribadire che la Comunicazione Nonviolenta non va vista come una tecnica o uno strumento, ma soprattutto come il risultato di un atteggiamento interiore.

Streit trova contraddittorie le sue affermazioni su questo punto:

«In una comunicazione buona ed efficace ciò che conta per me è soprattutto l'autenticità, mentre ho l'impressione che i partecipanti a questi seminari si esercitino soprattutto nell'espressione verbale».

Le idee di Rosenberg circa i conflitti gli sembrano valide, avendo osservato egli stesso che in contrasti apparentemente fattuali hanno una parte importante le emozioni, che però rimangono generalmente nell'ombra:

«In tutti i conflitti che non sono risolvibili su due piedi», afferma, «il retroterra emotivo ha di regola un ruolo di primo piano. Le persone dovrebbero essere molto più consapevoli di questo fatto, ma per la maggioranza di loro la Comunicazione Nonviolenta è una procedura troppo difficile».

Un altro aspetto critico, a suo avviso, è che i sostenitori del metodo di Rosenberg partono dall'idea che esista una forma "giusta" di comunicazione, cosa che come teorico dei sistemi Streit non può non mettere in dubbio: quel modello infatti riduce il processo di comunicazione a un'interazione bilaterale fra emittente e ricevente, senza coglierne tutta la complessità sistemica.

Lamenta anche il fatto che, malgrado ottimi spunti, la Comunicazione Nonviolenta risulti spesso rigida e priva di umorismo:

«Fare i conti col proprio mondo emotivo è importante, ma il processo dovrebbe essere meno formalizzato», dice Streit.

A parte questo, trova improprio applicare indiscriminatamente nell'ambito dei rapporti di lavoro il concetto di Comunicazione Nonviolenta, in quanto sembra implicare che chiunque non adotti questo metodo pratichi una forma di comunicazione violenta, e preferisce piuttosto parlare di "comunicazione più attenta".

Bisogna anche stare attenti al rischio che nella micropolitica aziendale il modello non sia utilizzato a scopi manipolativi:

«I lupi peggiori sono a volte giraffe istruite, che disarmano l'avversario mettendo improvvisamente in campo i sentimenti e dicendo "te lo chiedo come favore personale" a tutto spiano».

È un pericolo che riconosce anche Monika Oboth.

La Comunicazione Nonviolenta non dovrebbe mai essere usata a fini di manipolazione.

Ci sono poi altri limiti difficilmente valicabili.

Quando il conflitto attuale riapre una vecchia ferita che ci si porta dietro fino dall'infanzia, servirà a poco anche il migliore dialogo non violento.

Se, ad esempio, il collega A ottiene la promozione e il collega B non accetta il fatto compiuto, neppure con la più esemplare comunicazione A potrà ottenere un risultato: B continuerà a pensare che l'altro è stato ingiustamente preferito, che è un incapace e che merita di essere boicottato in tutte le sue iniziative.

«Che sia l'altro il prescelto è una ferita, che chiama in causa il bisogno insoddisfatto di riconoscimento, successo e potere», spiega Monika Oboth.

«Se su questo punto B è molto vulnerabile, perché fino da bambino ha sempre visto che gli veniva preferito il fratello, un tentativo di Comunicazione Nonviolenta è destinato a rimanere infruttuoso».

D'altra parte, nella sua esperienza professionale c'è anche il caso di un manager che improvvisamente si è reso conto che la ragione per cui era così allergico alla sua diretta superiore era che aveva una voce stridula come quella di sua madre: questa presa di coscienza ebbe l'effetto immediato di allentare la conflittualità e di rendere possibile un dialogo costruttivo.

© *psychologie heute*, gennaio, 2010, pp. 38-42; traduzione italiana di **Gabriele Noferi**.

#### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

**GENS K.-D., PASZTOR S.** (2005), *Mach dock ... was du willst! Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz*, Junfermann, Paderborn.

**OBOTH M., SEILS G.** (2008), *Mediation in Gruppen und Teams*, Junfermann, Paderborn.

**ROSENBERG M. B.** (2007), *Erziehung, die das Leben bereichert. Gewaltfreie Kommunikation im Schulalltag*, Junfermann, Paderborn.

**ROSENBERG M. B.** (2007), *Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig and einflussam miteinander sprechen*, Junfermann, Paderborn.

# Gestire i conflitti: la chiave è trovare un punto di incontro

(Dott. Paolo Cardoso, Dott.ssa Roberta De Florio, Dott.ssa Eliana Lavilla)

*“Il conflitto è quella situazione  
che si determina tutte le volte  
che su un individuo agiscono  
contemporaneamente due forze psichiche  
di intensità più o meno uguale,  
ma di opposta direzione”.*  
Kurt Lewin

## 1.1. Il conflitto: una breve panoramica

Il conflitto viene definito come lo stato di tensione che una persona ha, nel momento in cui riscontra bisogni, desideri, impulsi e motivazioni contrastanti. La tensione nasce a causa di forze contrapposte che indirizzano la persona a prendere una decisione piuttosto che un'altra.

Questa definizione cerca di descrivere e delineare un tipo di conflitto, quello **intrapersonale**.

Il conflitto **interpersonale**, invece, si può definire come un evento relazionale che si riscontra in vista di interessi, obiettivi, bisogni e punti di vista diversi tra due o più persone.

Infine, possiamo anche estendere la tipologia dei conflitti ad un terzo e quarto tipo, cioè quello **intragruppo** e **intergruppi**, in cui conflitto avviene rispettivamente tra membri dell'ingroup e tra diversi gruppi.

Tutti i conflitti hanno delle cause che possono essere associate a svariati fattori, individuali o situazionali. Di seguito vengono elencate le cause più frequenti:

- › valori e atteggiamenti
- › opinioni su questioni etiche

- › personalità differenti
- › lotte per il potere
- › risorse scarse e limitate
- › comunicazioni disfunzionali
- › differenze di bilancio
- › divergenze di interesse
- › percezione e giudizi
- › grado di interdipendenza
- › bisogno di consenso
- › ambiguità delle responsabilità

I conflitti sono inevitabili per questo bisogna saperli riconoscere, imparare a gestirli e mediarli in chiave positiva. È importante vederli come un'espressione di diversità, un momento di crescita, sia nostro che del gruppo, e come una possibilità di migliorare le relazioni piuttosto che come problema negativo.

Una delle regole peculiari è ricordarsi che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro.

Alcune semplici linee guide, come quelle riportate sotto, risultano d'aiuto per preservare le relazioni con gli altri evitando inutili malintesi:

- ✓ guardare gli interessi e non le posizioni
- ✓ dividere le persone dal problema
- ✓ la soluzione deve essere accettabile per tutti
- ✓ non esiste solo la nostra "soluzione"
- ✓ non imporre la decisione con il nostro potere.
- ✓ la decisione deve essere condivisa ed accettata almeno dalla maggioranza.

## 1.2. Tipologie di conflitto

Per semplificare possiamo suddividere in conflitti in quattro tipi:

1. emotivi
2. di interessi
3. di dati
4. di valori

**Conflitto emotivo.** È causato dai sentimenti di una determinata relazione e può essere definito, infatti, come un'antipatia tra le persone coinvolte, scaturita dopo che queste ultime si sono trovate a dover discutere in alcune situazioni. Il conflitto, a sua volta, si degenera perché le persone in questione non chiariscono i loro diversi punti di vista, sia perché si sentono minacciate dall'altro, sia per paura di dire la propria, perché l'interlocutore, non essendo d'accordo, potrebbe infuriarsi e rifiutare completamente quella persona.

**Conflitto di dati.** Definito anche come un fraintendimento, questo tipo di conflitto nasce quando le persone coinvolte in un disguido non solo non possiedono un comune punto di vista, ma possiedono informazioni parziali o travisate. Il semplice motivo per il quale spesso una comunicazione non va buon fine è dovuto al fatto che possono essere presenti elementi di disturbo o che non si dà importanza all'ascolto. L'ascolto è dato dalla capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria, di considerare le caratteristiche dell'altro ed i suoi attributi di ruolo, di tenere presente la prospettiva durante l'interazione. Il vero significato in una comunicazione è dato da chi ascolta. Ascoltare implica: essere consapevoli di ciò che si sente, recepire accuratamente l'informazione che ci viene presentata ed organizzare l'informazione in modo tale che ci risulti utile.

Il conflitto di dati può essere risolto semplicemente ridescrivendo l'oggetto di una conversazione e ripetendo le informazioni date precedentemente.

**Conflitto di interessi.** Le persone coinvolte hanno interessi diversi e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro. Spesso si incorre in conflitti di interesse quando:

1) una o entrambe le parti hanno intenzioni che nascondono all'altro;

2) le parti non sono state completamente oneste nelle richieste avanzate o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito tradito dall'altro. Per mettere in crisi una relazione e far nascere un conflitto di interessi, non è necessario che ci sia una frode o un inganno, basta che ci sia una verità non detta od una mezza-verità.

3) l'altro non ha mantenuto una promessa, non ha preso le proprie responsabilità.

**Conflitto di valori.** Questo tipo di conflitto è tipico di un gruppo nel quale vengono condivise uguali idee, principi e valori. Non riguarda, quindi, le singole persone, ma il gruppo, l'organizzazione di cui queste ultime fanno parte.

È importante tener presente che il conflitto, generalmente, è molto complesso e articolato, pertanto risulta particolarmente difficile identificarlo ed etichettarlo in una categoria precisa. È necessario dare una descrizione combinando due o più tipologie.

### **1.2.1. Conflitti dichiarati e conflitti latenti**

Dopo aver citato e spiegato le quattro tipologie più importanti di conflitti possiamo suddividerli anche in nascosti e dichiarati. I conflitti latenti (covert) sono nascosti a causa di svariati fattori, come l'esclusione di alcune parti, per legittimità, per timore delle conseguenze che possano derivare e infine per delle assunzioni di fatto.

I conflitti dichiarati (overt) possono essere suddivisi a loro volta sia in conflitti costruttivi e distruttivi, sia attraverso il modello di assertività e cooperazione che verrà illustrato nel paragrafo 1.3.

Ritornando sul primo criterio di suddivisione dei conflitti dichiarati, possiamo definire il conflitto distruttivo derivante da determinati fattori negativi come:

- › presenza di un clima chiuso e freddo
- › attacchi personali
- › presenza di una comunicazione poco assertività
- › egoismo e attenzione solo su stessi
- › competizione tra le parti

Il conflitto costruttivo, invece, è determinato dalla presenza di:

- › una cooperazione tra le persone, tra i gruppi
- › attenzione e rispetto per l'altro
- › un clima aperto
- › una comunicazione assertiva e di supporto
- › ascolto e attenzione

Cercare e preferire un approccio costruttivo per la risoluzione del conflitto permette di perfezionare la capacità di essere empatici, di riconoscere, accettare ed apprezzare che le differenze sono delle risorse e non dei problemi e di potenziare e sviluppare l'abilità per usare svariate strategie.

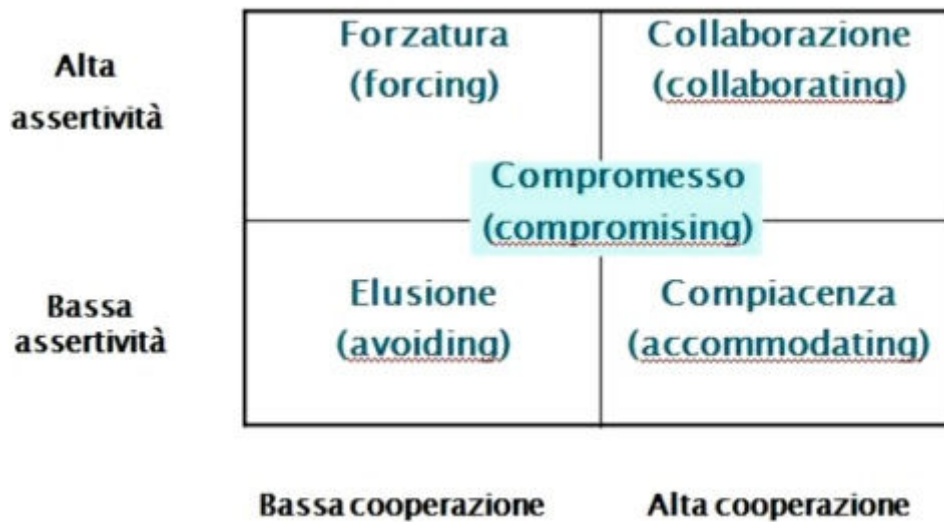
### **1.3. Modi di affrontare il conflitto**

Si compie spesso l'errore di pensare di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri. Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti e sono:

1. **Forzatura** (*alta assertività/bassa cooperazione*). Chi agisce secondo questa modalità vuole assolutamente affermarsi sull'altro, gettando le basi affinché si instauri una vera competizione in cui ci sia un vincitore e un vinto. Viene messo in atto quando si hanno a disposizione tempi brevi, quando si ha la certezza di essere nel giusto e si vuole trarre un vantaggio e non si teme che i rapporti interpersonali vengano compromessi.
2. **Confronto o Collaborazione** (*alta assertività/alta cooperazione*). I due contendenti si impegnano insieme per trovare la giusta soluzione che permette ad entrambi di affermare i loro punti di vista. Non hanno interesse a litigare ma nel superare il conflitto.
3. **Compromesso** (*moderata assertività/moderata cooperazione*). Si tratta di un caso particolare di confronto basato sul *do ut des*. Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile al confronto, ma ciononostante i contendenti pur uscendo entrambi "vincitori", peccano sul rapporto umano.
4. **Accomodante o Compiacenza** (*bassa assertività/alta cooperazione*). In questo caso non viene necessariamente attuata una corretta e specifica gestione di risoluzione del conflitto, ma vengono preservati i rapporti umani, trovando una soluzione che vada bene per entrambi, contendendo e controllando le emozioni, evitando così ulteriori discordanze.
5. **Abbandono o Elusione** (*bassa assertività/bassa cooperazione*). Viene utilizzato quando si vuole rimandare un determinato problema sapendo già anticipatamente di non risultare vincitore. Non deve essere considerato, però come un atto per mancanza di coraggio o di scarso interesse sul problema.



**Figura 1.1** – Modello di assertività/cooperazione (Galasso, 2004)



#### **1.4. Mediazione e gestione dei conflitti**

Attuare delle strategie di mediazione del conflitto in una società dove gli scontri, i disguidi e le incomprensioni sono all'ordine del giorno, si rivela un'azione di basilare importanza. Si dà così valore a preservare i rapporti umani, senza negare le differenze, accettando i punti di vista degli altri. I sociologi americani Bush e Folger (1994), credono nel concetto di *recognition* (riconoscimento reciproco) come base fondante della mediazione: le parti che sono in conflitto non solo ricevono un supporto per risolvere il problema, ma vengono motivate affinché possano visionare e riconoscere consapevolmente possibili conflitti futuri. Baldry e Ardone (2003) asseriscono che l'apprendimento e l'applicazione di metodi per gestire il conflitto sono i mezzi più idonei per rendere il pensiero di trasformare un episodio conflittuale come occasione di scambio e di confronto, un atto concreto.

Castelli (1996) asserisce che la mediazione è un processo attraverso cui le parti in causa si rivolgono ad una terza, chiamata appunto mediatore, per limitare gli effetti indesiderabili provocati da un conflitto. Obiettivo della mediazione è ristabilire il dialogo tra le parti per poter raggiungere un obiettivo concreto che soddisfi tutte le parti.

In un processo di mediazione è importante che ci sia la presenza di un mediatore che dia avvio alla comunicazione, che ci siano tutte le parti coinvolte nel conflitto e che ogni persona sia libera di decidere se voglia o meno essere partecipe a tale processo per poter, successivamente, arrivare alla soluzione del conflitto.

Besemer (1999) suggerisce tre fasi di gestione della mediazione:

1. **Fase preliminare:** riunione delle parti in conflitto con il mediatore, in cui si inizia a fare il punto della situazione, e il mediatore raccoglie le informazioni necessarie per capire come deve iniziare a procedere. Avviene una sorta di eventuale pre-mediazione.
2. **Colloquio:** a sua volta è suddiviso in: introduzione, punti di vista delle singole parti, chiarimento del conflitto, soluzione al problema e accordo.
  - › **Introduzione:** il luogo del colloquio deve essere neutro, si inizia a parlare con toni tranquilli in modo da creare un clima positivo e vengono elencate delle regole importanti per la buona riuscita della mediazione, come evitare di sovrapporsi nel parlare e fare polemiche.
  - › **Punti di vista delle singole parti:**
    - a. vengono esposti i punti di vista di ogni contendente; viene promosso un ascolto attivo e, dove è necessario, un intervento di chiarimento da parte del mediatore;
    - b. vengono avanzate delle domande di comprensione;
    - c. successivamente la controparte risponde e infine il mediatore inizia a capire le affinità e le differenze delle diverse versioni.
  - › **Chiarimento del conflitto:** parlare di ciò che è rilevante per il conflitto in modo da non tralasciare nessuno tipo di aspetto; il mediatore aiuta le parti a chiarire il conflitto cercando di spostare la comunicazione sempre più verso un contatto diretto tra le parti.

› **Soluzione al problema:** si cerca di raccogliere e sviluppare le possibili soluzioni.

› **Accordo:** le parti in conflitto trovano un accordo.

**3. Fase di attuazione:** verifica ed eventuale modifica dell'accordo; successivamente le parti si devono ritrovare per chiarire se l'accordo ha realmente risolto i problemi e se è necessaria ~~un'eventuale~~ ed un'ulteriore trattativa.

#### Ricapitolando

Il conflitto non va mai evitato, ma deve essere aggirato, gestito e trasformato in risorsa affinché possa diventare un momento costruttivo e di confronto.

Di seguito vengono elencati alcuni punti importanti.

- **Chiedere il punto di vista dell'altro: servirà a definire gli obiettivi della negoziazione e il processo per raggiungerli.**
- **É importante negoziare sulla base di informazioni precise e corrette per ridurre il conflitto.**
- **Persuadere gli altri usando i principi della correttezza, mettere gli altri in condizione di difendere le proprie posizioni.**
- **Costruire fin dall'inizio un rapporto di fiducia.**
- **Il bisogno di risoluzione in tempi rapidi e di non danneggiare sé stessi, porta a cedere su aspetti critici e può creare un rischio potenziale più grave, quindi è opportuno concentrarsi sul processo e non solo parlate del problema.**
- **Evitare un clima difensivo per risolvere il conflitto e favorirne uno di supporto.**

**Tab 1.1** – Due diversi tipi di clima per la gestione dei conflitti

<b>CLIMA DI SUPPORTO</b> (consigliato)	<b>CLIMA DIFENSIVO</b> (da evitare!)
<b>DESCRIZIONE</b> - presentare idee ed opinioni	<b>GIUDIZIO</b> - criticare i membri di altri gruppo
<b>ORIENTAMENTO AL PROBLEMA</b> - focalizzare l'attenzione sull'obiettivo	<b>CONTROLLO</b> - imporre la volontà di un gruppo sugli altri
<b>SPONTANEITÀ</b> - comunicare apertamente ed onestamente	<b>STRATEGIA</b> - avere secondo fini
<b>EMPATIA</b> - capire i pensieri delle altre persone	<b>NEUTRALITÀ</b> - dimostrare indifferenza e mancanza di impegno
<b>EQUITÀ</b> - chiedere le opinioni altrui	<b>SUPERIORITÀ</b> - essere dominanti
<b>SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO</b> - essere disponibili ad ascoltare le idee degli altri	<b>ECESSIVA SICUREZZA</b> - non esser disposti ad ascoltare gli altri

#### 1.4.1. Gerarchia dei bisogni

Come abbiamo precedentemente dichiarato, i conflitti sono inevitabili, pertanto è fondamentale non rimuoverli ed evitarli ma riuscire a riconoscere innanzitutto quali siano le divergenze anche fase latente e successivamente trasformare il conflitto il risorsa.

Uno dei modi per poter gestire i conflitti, al meglio, è tenere conto della gerarchia dei bisogni. In letteratura troviamo tre importantissime scale dei bisogni: la scala dei bisogni di Maslow, la sua rivisitazione (Kenrick, 2010) e la scala dei bisogni di un progetto di McConnel.

**Tab 1.2 – Gerarchie dei bisogni**

<b>GERARCHIA DEI BISOGNI UMANI (Maslow, 1954)</b>	<b>RIVISITAZIONE DELLA GERARCHIA DEI BISOGNI UMANI (Kenrick et al., 2010)</b>	<b>GERARCHIA DEI BISOGNI DI UN PROGETTO (McConnel)</b>
Autorealizzazione	Evoluzione (parenting)	Autorealizzazione (sviluppo professionale)
Autostima	Mantenimento del partner	Autostima (credere nel proprio progetto)
Contatto sociale	Ricerca del partner	
	Autostima	
Senso di appartenenza e amore	Affiliazione	Senso di appartenenza (del gruppo di lavoro – dinamicità del gruppo)
Bisogni di sicurezza	Protezione	Bisogni di sicurezza (raggiungimento del traguardo di carriera)
Bisogni fisiologici	Bisogni fisiologici	Bisogni fisiologici (sopravvivenza sia del team, sia di un progetto)

Possiamo notare come sia la piramide di Maslow (1954) che quella di McConnel siano simili tra loro: entrambe concernono l'autorealizzazione al vertice dei bisogni proseguendo, successivamente, con l'autostima personale o appunto per un progetto, il senso di appartenenza di un gruppo o del team di lavoro, la necessità di sicurezza e infine i bisogni primari. La scala di McConnel è più indicata per la gestione dei conflitti da parte di un Project manager in ambito aziendale.

La piramide di Kenrick e colleghi (2010), invece è la recente rivisitazione della scala dei bisogni di Maslow (1954), le cui modifiche apportate si discostano di gran lunga da quest'ultima.

La principale differenza tra le due scale riguarda il fine. Al vertice della piramide di Kenrick non troviamo l'autorealizzazione (self-actualization), bensì l'evoluzione (il cosiddetto parenting, riproduzione ed educazione dei figli). La visione strettamente sequenziale di Maslow è stata superata: i bisogni alla base permangono nella struttura motivazionale anche quando vengono raggiunti i livelli superiori. L'ordine da seguire è dal basso: bisogni fisiologici, autoprotezione, affiliazione, autostima, ricerca di un partner, mantenimento di un partner, educazione dei figli.

La realizzazione del sé non appare nella piramide non perché non sia importante e interessante, ma perché non è considerata fondamentale.

**Fig 1.2** – Rivisitazione della scala dei bisogni di Maslow



*(Kenrick et al., 2010)*

## **1.5. La gestione dei conflitti in ambito lavorativo**

I conflitti sono abbastanza comuni e usuali anche nel contesto lavorativo. Il compito del manager è quello di prevenirli o, in alternativa, gestirli per riportare un clima di equilibrio all'interno dell'organizzazione. La mancanza di questo compito conduce, irrimediabilmente, ad un malcontento generale, seguito dal disimpegno di ogni singolo lavoratore ed ad una riduzione della produttività.

Allo stesso tempo c'è il rovescio della medaglia: sembra quasi un paradosso, ma i conflitti in azienda, se ben gestiti, vengono visti come elementi positivi da cui ricavare un apporto costruttivo, che permette di incrementare sia la soddisfazione lavorativa sia i profitti dell'azienda.

Briganti (2010) asserisce che i conflitti non devono essere necessariamente risolti, ma devono essere interpretati come una variabile organizzativa di tipo costruttivo da gestire. L'importante, però, è darsi da fare per affrontarli, perché in caso contrario, evitarli, sarebbe un'azione gravissima che comporterebbe problemi non indifferenti all'organizzazione. Gli errori più grandi che un manager non deve assolutamente compiere sono di "non intervenire nelle situazioni conflittuali tra il personale" e di "non gestire correttamente i conflitti e non risolverli" (Fogli, 2009, p. 123).

Il conflitto non deve essere assolutamente ignorato e sottovalutato e il compito fondamentale del manager è quello di agire tempestivamente per ripristinare l'armonia tra i collaboratori. Deve, inoltre, essere in grado di discernere i vari tipi di conflitti (latente, percepito, residuo) in modo da realizzare una strategia mirata. Un manager che non si occupa di sanare i problemi viene percepito dai suoi collaboratori come disimpegnato e poco attento alla salute dell'azienda, e ciò può creare assenteismo, confusione, incertezza, poca fiducia ed una riduzione delle prestazioni dei lavoratori, e quindi un netto calo della produzione. È bene tenere presente che la gestione del conflitto non deve essere finalizzata a trovare un capro espiatorio: non ci

sono colpevoli, la gestione deve puntare alla realizzazione di un confronto tra le parti per trovare una soluzione adeguata.

Per garantire una buona riuscita della mediazione e della gestione dei conflitti, il manager dovrà stare attento a creare un clima positivo di comunicazione tra le parti, ad incrementare l'ascolto attivo, ad essere disponibile con tutti i contendenti senza preferire nessuno in particolare e garantire che ognuno sia libero di difendere la propria posizione.

### **1.6. L'intelligenza emotiva come "arma" per la risoluzione dei conflitti**

Nel secondo assioma della comunicazione, Watzlawick (1971) asserisce che ogni comunicazione ha un aspetto sia di contenuto che di relazione, dove il secondo definisce il primo (*per approfondire l'argomento, segnaliamo l'articolo "I principi della comunicazione: uno sguardo panoramico" degli stessi autori*). Di conseguenza ogni qual volta esprimiamo un contenuto, questo definisce anche la relazione.

A veicolare la relazione è il canale non verbale, pertanto sarebbe opportuno offrire una riflessione sull'importanza di prestare attenzione ai feedback comunicativi, poiché la natura relazionale contenuta nel messaggio classifica il contenuto e potrebbe determinare la reazione dell'interlocutore. È proprio attraverso l'aspetto relazionale contenuto nella comunicazione che viene trasmessa la percezione che abbiamo nei confronti del nostro interlocutore.

Per facilitare e migliorare le relazioni favorendo un clima positivo, basato sulla reciproca comprensione possiamo fare appello all'intelligenza emotiva.

È definita da Salovey e Mayer (1990) come la capacità di monitorare i sentimenti e le sensazioni proprie e quelle degli altri, differenziando i vari tipi di emozioni per poter agire al meglio e raggiungere un obiettivo comune.

L'utilizzo dell'intelligenza emotiva si basa sulla capacità di intuire i sentimenti e le emozioni delle persone che ci circondano e avere una piena cognizione del proprio



stato d'animo. Questo ci permette di assumere comportamenti adeguati a favore di obiettivi individuali o comuni.

L'intelligenza emotiva è composta dalle seguenti capacità: conoscere le emozioni (cosa sono, come si differenziano le une dalle altre, come e perché nascono e come si modificano), riconoscere le proprie e quelle degli altri, saper gestire le emozioni di utilizzarle per affrontare e risolvere un problema.

Daniel Goleman (1995) e Mayer e Salovey (1997) esprimono le cinque caratteristiche fondamentali dell'intelligenza emotiva:

- › **Consapevolezza di sé:** capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni.
- › **Dominio di sé:** capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine.
- › **Motivazione:** capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione.
- › **Empatia:** capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto.
- › **Abilità sociale:** capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone.

Non appena è presente un conflitto l'intelligenza emotiva cerca di capire se la modalità per poterlo gestire sia basata sul problema o sulle emozioni. Nel primo caso si cerca una soluzione che possa essere risolutiva; nel secondo caso, visto che non si può agire direttamente sul conflitto, si lavora sulle emozioni negative implicate. È importante avere il tempo disponibile per capire le emozioni negative, usare diverse strategie e osservare gli effetti del loro uso, non prendere decisioni affrettate, prestare attenzione ai comportamenti e alla comunicazione non verbale dell'altro e, infine, non parlare più del dovuto.

In ambito lavorativo l'intelligenza emotiva permette di valutare positivamente ed apprezzare le differenze, anziché considerarle come una negatività e fa in modo di

rafforzare i team di lavoro, incrementando i profitti. Si rivela fondamentale il concetto di feedback, il quale permette che ci sia uno scambio di informazioni tra i lavoratori.

Levinson (1992) suggerisce come ci si deve comportare quando in azienda si scambiano dei feedback senza infastidire l'interlocutore:

- ✓ **essere specifici:** comunicare con precisione cosa è stato fatto bene o cosa male, senza essere evasivi, dicendo le cose così come stanno, tenendo sempre presente che un tono moderato risulta sempre apprezzato
- ✓ **offrire una soluzione:** dopo aver fatto una critica o dato un consiglio, sarebbe opportuno suggerire una soluzione possibilmente costruttiva, altrimenti si rischia di demoralizzare e demotivare l'altro
- ✓ **essere presenti:** è opportuno parlare vis à vis con l'altro e in privato. Anche se una comunicazione scritta può "alleggerire" il compito di chi critica, rende la comunicazione molto impersonale, impedendo a volte a chi viene criticato di avere in confronto.
- ✓ **essere empatici e sensibili:** è importante ascoltare l'altro, immedesimarsi, trovarsi un po' nei suoi panni, evitando di essere aggressivi e offensivi.

## 1.7. Conclusioni

Possiamo concludere ribadendo che il concetto di conflitto non deve essere inteso come un elemento negativo, ma se adeguatamente gestito è un'opportunità per migliorare le relazioni interpersonali. È importante sviluppare un dialogo costruttivo con gli altri ed essere disponibili ad ascoltare i contributi diversi dal proprio. Inoltre, attuare un comportamento strategico, in modo da evitare delle reazioni aggressive, e chiedersi in anticipo come verranno percepite le azioni, aiuta ad evitare forti malintesi e a preservare dei buoni rapporti con gli altri.

## Bibliografia

**Baldry, A. e Ardone, R.** (2003). *Mediare i conflitti a scuola. Presupposti teorici e intervento psicosociale*. Roma: Carocci.

**Besemer, C.** (1999). *La gestione dei conflitti e mediazione*. Torino: Ega.

**Briganti, P.** (2010). *I conflitti organizzativi*. Roma: Aracne.

**Bush, R.A.B. e Folger, J.P.** (1994). *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Castelli** (1996). *La mediazione, teorie e tecniche*. Milano: Raffaello Cortina.

**Fogli, A.** (2009). *Gli Errori Manageriali: Riconoscerli e Trasformarli in Opportunità di successo*. Milano: FrancoAngeli.

**Galasso (2004) - Ruble, T. and Thomas, K. (1976)**. Support for a two-dimensional model of conflict behaviour. *Organizational Behaviour and Human Performance, Vol 16*, pp. 143-55.

**Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

**Levinson, S.J.** (1992). *Tipi di attività e la lingua*. In Drew P., *Patrimonio J*, (a cura di). *Discussione sul posto di lavoro*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Mayer, J.D. e Salovey, P.** (1997). *What is Emotional Intelligence?* New York: Basics Books.

**Maslow, A.H.** (1954). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando editore.

**Salovey, P. e Mayer, J.D.** (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*.

**Kenrick, D.T., Griskevicius, V., Neuberg, S.L., e Schaller, M.** (2010). *Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations*. *Perspectives on Psychological Science, 5*, 292–314.

**Watzlawick, P., Beavin, J. H. e Jackson, D. D. (1971).** Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi. Roma: Astrolabio Ubaldini.

## La gestione costruttiva dei conflitti

Chi di noi non ha mai avuto problemi e conflittualità in famiglia, sul lavoro, nel gruppo di amici?

Perché il conflitto ha una parte così preponderante nella nostra vita?

Chi non si è chiesto come si può fare per fuggire da tutta questa conflittualità che a vari livelli investe ogni giorno la nostra sfera personale ma anche tutto il mondo?

Cosa ci porta ad accettare o rifiutare l'altro, a giudicarlo? Perché alcune persone tendono a veder nemici ovunque?

Nel corso della vita è probabile essersi chiesti il perché le nostre relazioni in famiglia, sul lavoro, nel gruppo di amici o compagni non siano particolarmente soddisfacenti, se non addirittura conflittuali, con una conseguente perdita di fiducia nei rapporti che instauriamo. Fra le capacità dell'essere umano, la disposizione alla comunicazione è certamente la più evidente e la più importante. Le nostre relazioni interpersonali a tutti i livelli ci richiedono però sempre più la capacità di accettare e gestire ciò che è diverso da noi stessi: persone, valori, pensieri, culture. Questo inevitabilmente porta il conflitto in una posizione centrale nella nostra esistenza.

La parola conflitto continua ad evocare nella nostra cultura concetti o immagini sgradevoli, rimandandoci allo scontro, al contendere, all'aggressività e inevitabilmente alla violenza. Se la pace è stata considerata antitetica rispetto al conflitto e dunque il conflitto visto come guerra, un modo nuovo per affrontare la possibilità di una pace - concreta e operativa - è ristrutturare la stessa concezione di pace. La proposta è quindi di accettare che il concetto di pace contenga in sé quello di conflitto, in quanto permette di mantenere la relazione anche nella divergenza. Si può pensare quindi al conflitto come un elemento generativo, un elemento creativo, una risorsa all'interno della costruzione di relazioni che non possono prescindere dal valorizzare la diversità.

In tutto ciò emerge però la difficoltà di capire le ragioni degli altri, di accettare la divergenza, la compresenza di visioni diverse. Questa è la sfida: creare le condizioni affinché le relazioni possano alimentarsi non solo nella simpatia ma anche nella discordanza e nella diversità. Cercare di apprendere la capacità di stare dentro il conflitto e di vivere la diversità come momento di crescita e non più come un fattore di paura e di minaccia.

La diversità perde così la sua connotazione di antagonismo e diventa un elemento evolutivo, di arricchimento. Per arrivare a questo è necessario però uscire dalla convinzione che per soddisfare i propri bisogni sia necessario penalizzare qualcun altro, entrando in un gioco che permetta a tutte le parti di uscire vincitrici. Imparare a relazionarsi in modo costruttivo non significa quindi soltanto dotarsi di "buone tecniche" comunicative, che ci permettano di padroneggiare razionalmente le relazioni, ma significa soprattutto aprirsi alla conoscenza e alla consapevolezza delle emozioni, dei sentimenti e di tutti quei processi comunicativi che noi e gli altri attiviamo nelle relazioni. Per questo la scelta di cooperare con un'altra persona, di

trovare un accordo, invece di “combatterla”, dipende non soltanto dal vantaggio materiale che può derivarne, ma anche dal nostro vissuto nei suoi confronti. Il conflitto diventa così un’opportunità di leggere se stessi, di osservare quelle parti di noi che non conosciamo, che la relazione con l’altro fa emergere in modo più eclatante.

Alcune riflessioni possono aiutarci a vedere da un altro punto di vista il conflitto e fornire spunti per gestire i conflitti in modo non violento, costruttivo, trasformandoli in un’opportunità evolutiva e di crescita reciproca:

**Ricordiamo che il conflitto è un problema da gestire, e non una guerra da combattere.**

Spesso tendiamo ad abolire il conflitto contrastando direttamente chi lo porta invece di affrontare la situazione; si può cambiare la prospettiva prendendo atto dell’esistenza di una situazione critica o di un problema e provare ad affrontarlo, chiedendo magari la collaborazione all’altro.

### **Prendiamo tempo**

Apprendiamo la capacità di aspettare il momento giusto, di prendere tempo e di evitare le reazioni impulsive. Tutte le volte che si può evitare una reazione immediata si rafforza in noi la possibilità che una provocazione possa essere trasformata in un’esperienza di apprendimento dei nostri “meccanismi” interiori.

### **Essere consapevoli delle proprie emozioni ed esprimerle**

Distinguere tra sentimenti e pensieri e non attribuire all’altro la responsabilità di ciò che si sente. Evitare perciò l’uso di aggettivi che attribuiscono interpretazioni o comportamenti all’altro ed esprimere, invece, i propri sentimenti.

### **Esprimere i bisogni che sono all’origine dei sentimenti**

Le azioni degli altri possono essere il fattore scatenante, non la causa dei nostri sentimenti, i quali hanno origine nei nostri bisogni.

### **Evitare il “muro contro muro”**

Questo ci invita a non reagire a ciò che leggiamo come provocazioni, trovando una strada diversa da quella che ci suggerisce la contrapposizione. Quando c’è tensione il primo passo da fare è abbassarne il livello, consentire la decantazione, evitare l’avvitamento.

### **Rispettare i contenuti del conflitto**

Durante una comunicazione conflittuale evitiamo di rimandare il problema ad un quadro generale, ad una situazione precedente, a un contesto di antipatia o simpatia personale, rimanendo sui fatti concreti che lo hanno portato alla luce o generato.

### **Evitare giudizi: sperimentiamo la critica costruttiva.**

I giudizi moralistici espressi in seconda persona, che etichettano l'altro e focalizzano l'attenzione sulla classificazione, l'analisi e la valutazione dei torti, anziché concentrarsi sui bisogni; i confronti negativi, svalutanti; il rifiuto della responsabilità dei propri atti e sentimenti; le minacce e le pretese in nome del principio d'autorità, precludono l'ascolto e l'accettazione da parte di entrambe le parti. Giudicare in questi termini diventa umiliare. In molte occasioni è necessario esprimere un'indicazione, un suggerimento o dare una disposizione. Come si può fare? Esistono strategie basate sulla critica costruttiva; una modalità di porgere all'altro osservazioni che mirano al problema e non alla persona in modo da non far sentire l'altro giudicato. Il giudizio produce reazioni di difesa, resistenza e rifiuto, l'osservazione si limita a descrivere ciò che accade.

### **Formulare delle richieste, non delle pretese**

Chiedere chiaramente atti concreti, non fare richieste generiche, né pretendere. La comunicazione nonviolenta comporta, dunque, da un lato, la capacità di esprimere chiaramente ciò che si osserva, si sente, di cui si ha bisogno, ciò che si vorrebbe, usando il "messaggio-io", formulando cioè in prima persona le osservazioni, le richieste (affermazione positiva, assertività); dall'altro, comporta la capacità di ricevere con empatia le osservazioni, i sentimenti, i bisogni, le richieste dell'altro (decentramento, ascolto attivo, empatia).

Instaurare le relazioni in modo costruttivo è un'arte complessa che spesso richiede un approccio educativo attraverso la lettura di testi, il sostegno di una guida competente, dei percorsi educativi mirati che sviluppino abilità che oltre alla capacità di gestione possono servire come strumento di prevenzione. Viviamo immersi nella conflittualità e non siamo liberi di scegliere ciò che ci succede, ma sicuramente siamo liberi di scegliere come relazionarci con ciò che ci accade individuando sempre nuove modalità relazionali, praticabili, efficaci, soddisfacenti e realisticamente sostenibili. Tutti noi oggi siamo chiamati ad essere dei moderni "alchimisti", capaci di prendere il conflitto - spesso doloroso, pesante, oscuro, qualcosa di cui liberarsi - per trasformarlo in qualcosa di altro, notevolmente più prezioso.

### **I figli sono le vittime principali dei conflitti familiari: un libro aiuta i genitori a gestire la crisi e lo scontro**

Paura, ansia, sensi di colpa. Sono queste le principali reazioni emotive dei piccoli di fronte ai continui litigi dei propri genitori. Una serie interminabile di sentimenti negativi che, a lungo andare, rischiano di generare nei ragazzi una tendenza all'isolamento sociale e un senso di ostilità nei confronti di unioni e matrimoni. Imparare a gestire i conflitti non è facile, ma è senz'altro doveroso. Per assicurare serenità ai propri figli, per educarli a risolvere le situazioni con intelligenza e per permettere loro di continuare il proprio cammino di crescita con la necessaria apertura alla vita e alle possibilità di amore e condivisione che questa può offrire.

### **Imparare a gestire i conflitti**

Difficile far finta di niente di fronte alle provocazioni, difficile fare un passo indietro e mantenere la calma quando la tensione raggiunge livelli inaccettabili. Tuttavia gestire il conflitto è possibile. Basta fermarsi ad ascoltare, imparando a riconoscere i limiti costruttivi di ogni dialogo e di ogni diverbio. E accettare, in molti casi, l'aiuto di una guida esperta, di un "estraneo" non coinvolto nel conflitto che, proprio per questo, riesca ad individuarne in modo chiaro le motivazioni. Un prezioso supporto in questo senso arriva dalla casa editrice Meridiana, che, con un recente libro dal titolo ***Senti che urla!*** (€ 8.00) offre ai genitori l'opportunità di osservare il conflitto "da fuori", di vederlo con occhi diversi e di acquisire infine la consapevolezza degli effetti che le tensioni familiari producono sui figli.

### **Dietro il litigio il desiderio di rivincita**

In meno di 30 pagine le autrici, Anna Coppola De Vanna e Ilaria De Vanna, entrambe psicologhe, illustrano la tematica del conflitto familiare in modo esauriente e approfondito e in un linguaggio semplice e chiaro che facilmente raggiunge ogni tipologia di lettore. Partendo dall'analisi del "conflitto" in generale e delle motivazioni che ne legittimano l'esistenza rendendolo una condizione "naturale" della vita, il libro si pone come "mediatore virtuale" dei litigi familiari esaminando via via le situazioni più frequenti in cui i diverbi oltrepassano i normali limiti relazionali e comunicativi per trasformarsi in vere e proprie guerre a colpi di urla, pianti e scatti d'ira. E' il caso delle piccole discussioni su argomenti banali, nel corso delle quali si arriva a tirar fuori vecchi scheletri mai sepolti che nulla hanno a che fare (apparentemente) con il motivo del litigio. "Ogni contenuto, ogni fatto è l'occasione per tradurre la rabbia in accusa, in offesa e l'altro reagisce nella stessa maniera(...)" dicono le autrici, che sottolineano come sovente la radice del conflitto sia nel mancato riconoscimento da parte dell'altro e nella incapacità di esprimere in modo chiaro e senza aggressività i propri bisogni.

### **Dalla parte dei bambini**

Di fatto però quando si litiga si è talmente presi da sé e dai propri

problemi che si finisce con il dimenticare i figli. Non ci si può preoccupare dei bambini mentre si sta cercando l'argomentazione adatta a controbattere o mentre le grida e le accuse dell'altro aumentano la "propria" sofferenza. E' a questo punto che le autrici cercano di riportare i lettori, gli adulti, alla realtà e al riconoscimento delle priorità assolute in una famiglia: i figli. Mamma e papà litigano? Ecco quali sono le conseguenze che ne derivano, cosa percepiscono i bambini, come vivono quei momenti, come si sentono oggi, pervasi da immotivati quanto frequenti sensi di colpa e come si sentiranno domani quando, adolescenti, avranno ormai assunto ed elaborato ogni aspetto della vita familiare. Non ci vuole coraggio per provare a cambiare, per decidere di smettere per primi, per imparare a scoprire i bisogni dell'altro. E' sufficiente comprendere i bisogni di tranquillità e di serenità dei più piccoli, consentirgli di crescere in un ambiente idoneo, costruire per loro un luogo privilegiato dove non debbano essere innocenti spettatori delle "ragioni" degli adulti. E' sufficiente amare i propri figli.



## IL CONFLITTO CON I FIGLI ADOLESCENTI

### PREMESSA

Innanzitutto è opportuno dare una definizione di cosa si intende per conflitto. Spesso si confonde il conflitto con il litigio. Il litigio, infatti, è solo una delle possibili manifestazioni del conflitto e neanche la più importante. Una definizione del conflitto ampiamente condivisa è: un comportamento di un individuo (in una diade, cioè due persone) incongruente con gli scopi, aspettative o desideri dell'altro. Ovvero si può esprimere come un conflitto di interessi. Del resto le famiglie entrano spesso in conflitto quando hanno, ad esempio, idee diverse su come spendere una somma, sul dove andare in vacanza o sull'opportunità o meno che un figlio esca da solo alla sera. Si ha conflitto in genere quando le persone hanno idee diverse su come impostare la vita. Sulla quantità di conflitto che di solito si trova nelle famiglie si ha un'ampia gamma che va dal semplice disaccordo al conflitto aperto con annessi sentimenti negativi e, talvolta, aggressività. Spesso i genitori incontrano crescenti conflitti quando i figli entrano in adolescenza. Vediamo insieme perché.

### ALCUNI DATI SUL CONFLITTO

Spesso si sente parlare di dilanianti crisi e conflitti aspri tra adolescenti e genitori. Diamo così alcuni dati. Se vi ritrovate in gran parte di questi potete tirare un sospiro di sollievo e pensare che tutto sommato la nostra situazione non è poi così atipica; molto probabilmente possiamo semplicemente affrontare questo importante momento della vita dei nostri figli in maniera più rilassata, magari parlandone con altri genitori, senza colpevolizzarci esageratamente, senza pensare che la nostra situazione non è "normale" e senza pensare che per forza dobbiamo rivolgerci ad uno psicologo (se non magari per brevi consulti). La ricerca ha da tempo dimostrato che il numero di conflitti e l'intensità di questi sono generalmente sufficientemente moderati. I conflitti si configurano così più come disaccordi e battibecchi che veri e propri conflitti aperti. Inoltre la frequenza e l'intensità dei conflitti seguono un andamento tipico detto ad U rovesciata ovvero bassa frequenza e bassa intensità all'inizio della adolescenza/fine dell'infanzia, alta intensità e alta frequenza nella media adolescenza e bassa frequenza e consistente intensità alla fine dell'adolescenza. In pratica, al crescere dell'età i conflitti tendono a diminuire in frequenza e ad aumentare in intensità. Gli argomenti più diffusi di conflitto sono di solito legati alle regole della casa, come le faccende domestiche, il riordino delle proprie cose e della propria stanza, alle corrette relazioni familiari, quindi al rispetto dell'adulto e della sua autorità, al modo di comportarsi e vestirsi, alle frequentazioni più o meno gradite, alla quantità di tempo che l'adolescente passa in attività di tempo libero (PC, playstation, uscite, TV) piuttosto che dedicarle allo studio, all'orario di rientro serale e dell'andare a dormire, all'incontro con sostanze quali alcool, fumo o droghe. Più raramente il conflitto riguarda la sessualità dell'adolescente. Questi tipici conflitti si ritrovano con intensità diversa a seconda delle età dell'adolescente. Così ad esempio è più facile che a 14 anni un adolescente entri in conflitto per le ore che dedica allo studio e per la richiesta di uscite serali mentre a 16/18 anni il conflitto più spesso riguarda la possibilità di autodeterminare le proprie scelte. Per le

differenze di genere si può dire che la ricerca dimostra che i maschi di solito riferiscono di maggiori conflitti rispetto alle loro abitudini di studio mentre per le femmine i conflitti riguardano le relazioni interpersonali (soprattutto i primi partner), i lavori di casa, le uscite e l'orario di rientro. Quest'ultimo dati riferisce di marcate difficoltà, nonostante i tempi, per le ragazze di negoziare margini crescenti di autonomia; per i maschi, tutt'ora, è più facile ottenere autonomia. Per cui, mentre spesso i maschi si segnalano per la loro maggiore intensità di conflitto, le femmine, invece, per la maggior frequenza. Altre ricerche notano come il conflitto con madri e padri sia di natura diversificata. I padri configgono di solito su argomenti quali lo studio, il lavoro, i soldi, l'uso del tempo libero e le questioni più concrete. Le madri configgono più frequentemente sulle regole di comportamento, le buone maniere, la scelta degli amici, l'abbigliamento, la privacy. Una maggiore conflittualità si ha di solito con la madre (sia col figlio maschio che con la femmina) anche per la maggior quantità di tempo che, ancor oggi, le madri dedicano alle relazioni familiari. Soprattutto con le figlie femmine. Un ultimo dato che emerge dalle ricerche divide i conflitti in diversi ambiti. Personali (ad es. come vestirsi o pettinarsi), Convenzionali (come le convenzioni sociali, ad es. il non aiutare in casa), Morali (ad es. mentire ai genitori), Prudenziali (su comportamenti rischiosi per la salute del giovane come ad es. fumare o andare in motorino), Amicizie. Inoltre se ne distinguono di multiformi, come misto tra quelle precedenti (come ad es. riordinare la propria stanza) che di solito sono i più frequenti.

## PERCHE' NASCE IL CONFLITTO

Le radici del conflitto sono molte ma tutte sono riconducibili a poche matrici.

- Il conflitto nasce per una differenza di interpretazione fra i significati che i genitori e gli adolescenti attribuiscono ai comportamenti dei giovani. Facciamo un esempio molto diffuso. Adolescenti e genitori spesso entrano in conflitto sul disordine della stanza dell'adolescente. Il genitore vede il disordine dell'adolescente come una mancanza di rispetto verso le regole sociali e verso di loro mentre l'adolescente concepisce la propria stanza (col suo disordine) come un ambito strettamente personale.

- I cambiamenti biologici (fisici) e psicologici (sviluppo psico-scocio-cognitivo). I cambiamenti fisiologici portano l'adolescente ad esplorare altri ambiti oltre quello familiare e ad allontanarsi da questo. I cambiamenti nella sfera psicologica invece portano l'adolescente a porre sotto lenti critiche i comportamenti che venivano prima prescritti ( e accettati) dai genitori. In pratica ora l'adolescente non vuole sapere come si fa (fai così!) ma il perché. La accresciuta capacità cognitiva si scontra con il non tempestivo riconoscimento dei genitori di queste nuove competenze per cui il genitore tende a trattare l'adolescente come se fosse più piccolo di quello che è. Del resto, in maniera diametralmente opposta, l'adolescente tende a sentirsi maggiormente evoluto rispetto a quello che è. Recenti ricerche dimostrano come l'adolescente si senta pronto alla propria autonomia (ad es. nelle scelte sui propri orari di uscita) circa due anni prima di quando realmente lo sarà e i genitori circa due anni dopo. E' chiaro come questo lasso di tempo, due-quattro anni, rappresenti il

maggior momento di conflitto.

- La famiglia di solito tarda a modificare il proprio atteggiamento educativo. Nell'adolescenza gradualmente l'adolescente ha bisogno che il genitore si configuri come un riferimento non più normativo. In pratica quando un adolescente cresce il genitore tarda a concedergli autonomia e tenta di esercitare ancora autorità. L'autorità non è un male in sé. Ha senso nelle relazioni fortemente impari. Ma quando un individuo è in evoluzione fatica ad assoggettarsi a regole che non ha contrattato. Del resto un adolescente prova lo stesso fastidio che un adulto prova a lavoro, in un ruolo subalterno, quando un superiore esercita autorità diretta piuttosto che discutere obiettivi e modalità con i propri collaboratori trattandoli come adulti. Quando si cresce aumenta la capacità di interagire col mondo e la capacità di autoregolarsi. Il genitore deve essere attento alla crescita e, come accennato nello scorso incontro, allentare gradualmente la presa lasciando spazio all'autonomia.

- Maggiori sono i cambiamenti di ruolo sociale (ad es. i passaggi di grado scolastico) maggiori capacità acquisisce l'adolescente. L'adolescente, specie nella scuola superiore, acquisisce nuove capacità e comportamenti più adulti, sperimenta maggiore autonomia e momenti di autodeterminazione. Essendo proiettato in un mondo più adulto, che tra l'altro pretende da lui modi più adulti di comportamento, si attende che anche i genitori riconoscano questa maggiore capacità e concedano maggiore autonomia.

- Lo stile genitoriale influisce sulla quantità e qualità del conflitto. Compito del genitore di un adolescente è, sia pur in continuità, diverso da quello del genitore di un bambino. Il genitore deve continuare a fornire un ambiente sicuro (base sicura), caloroso, affettivo a cui l'adolescente potrà tornare dopo ogni sua sperimentazione e al contempo dovrà favorire ed incoraggiare l'autonomia. Nel testo di Gibrán consegnato alla fine dello scorso incontro si faceva riferimento alla capacità di lanciare i figli lontano. È un compito che può sembrare doloroso ma è la modalità che ci assicurerà vicinanza psicologica ed affettiva. Aiutare i figli a diventare adulti sicuri, capaci di andare anche lontano è il nostro compito. Mentre attua tale comportamento il genitore, come detto la scorsa volta, continua a stabilire e far rispettare alcune regole essendo pronto a modificarle appena avrà riconosciuto una maggiore capacità dell'adolescente di gestirsi autonomamente. Il tutto si può riassumere nel passaggio dall'Autorità all'autorevolezza. Tutti sappiamo cosa si intende per autorità diretta. Per autorevolezza si intende quello stile caldo e affettuoso, caratterizzato da disponibilità a concedere autonomia ed accettazione della diversità nascente dell'adolescente, condita da solida supervisione delle regole. Il conflitto è più alto quando l'adolescente percepisce un ambiente familiare poco caldo e supportivo, tendente a prescrivere comportamenti adulti per le cose che convengono alla famiglia e a non concedere autonomia, quando invece l'adolescente si dimostra capace di mostrare comportamenti adulti. Rafforzando l'autorità, si ottengono, così, maggiori comportamenti conflittuali.

- Il grado di autonomia nella sfera personale. Quando l'adolescente cresce percepisce sempre più ambiti come aree di scelta personale mentre i genitori continuano a

percepirli come aree di decisione del genitore.

## A COSA SERVE IL CONFLITTO

Riferendomi, ovviamente al conflitto moderato descritto precedentemente, tale conflitto non solo è inevitabile ma persino prescrivibile per la sua utilità. I conflitti, come contrasto tra visioni alternative (conflitto di interessi), facilitano la trasformazione delle relazioni familiari (e anche non familiari) verso forme più adulte e mature. Entrare in conflitto, opponendo ragioni alternative è una vera e propria palestra di vita per l'adolescente. Entrare in conflitto prevede capacità sociali elevate di tipo comunicativo ed interattivo che saranno indispensabili nella vita adulta. I conflitti non sono sintomi di problemi anzi sono l'opposto. Se è augurabile, come dicevo più sopra, che il conflitto non sfoci in forme eccessivamente aspre è altrettanto augurabile che una moderata dose di conflitto sia presente nelle relazioni familiari. Un adolescente che abbia imparato ad utilizzare forme di conflitto esageratamente aspre troverà nel tentativo di prevaricare l'altro la naturale forma per risolvere i conflitti dell'età adulta. Allo stesso modo, un adolescente che non abbia mai vissuto conflitti in famiglia (caso raro a dire il vero) non avrà acquisito la capacità di comprendere dove finisce la sua libertà ed inizia quella di un altro e potrà attuare fuori casa comportamenti di pura prevaricazione o, al contrario, di sottomissione. Un adolescente che avrà partecipato a forme di conflitto adeguato in ambienti protetti (famiglia e scuola) potrà contare su competenze sociali adeguate all'affrontare la vita adulta. Quindi una sana dose di conflitto unita a qualche frustrazione moderata e contenuta nel calore familiare aiuta il giovane a crescere solido. Il conflitto aiuta l'emersione dell'individuo. L'adolescente ha bisogno di differenziarsi dalla matrice familiare che l'ha prodotto per poter riconoscere, magari più tardi, in cosa è diverso e in cosa assomiglia ad essa. In pratica si riconoscerà individuo unico ed irripetibile. Il conflitto dunque è un potente creatore di identità. In questo senso il conflitto è utile anche ai genitori che hanno bisogno di ridefinire la propria identità, individuale e di coppia, al di là dei propri figli. A volte, infatti, la resistenza a riconoscere autonomia, a "lasciare andare" i figli, è dovuta al timore di doversi ridefinire, individualmente, e al dover ridefinirsi, quando la coppia ha resistito negli anni, come coppia.

## ESITI DEL CONFLITTO

Dicevamo che il conflitto non ha necessariamente esiti negati (tutt'altro), anzi facilita la costruzione dell'identità e la maturazione psicosociale degli individui. Gli effetti del conflitto di solito non dipendono dalla natura del conflitto (ovvero dai perché dei conflitti) ma dalla qualità della relazione entro cui hanno luogo. Questo vale in ogni ambito della vita sociale. Non è l'assenza di conflitto a determinare il benessere. Anzi l'assenza totale di conflitto di solito segnala appiattimento, paura reciproca, rancori nascosti, immaturità. Molto raramente l'assenza totale di conflitto è indice di totale accordo. Chi può dire di essere sempre d'accordo con qualcuno? Quando non c'è conflitto (nel senso di visioni alternative) non c'è crescita nelle relazioni. Gli esiti del conflitto sono di vario tipo. Un esito possibile è la completa sottomissione alla autorità di qualcuno (uno cede ad un altro), un altro è il compromesso (tutti

concedono qualcosa agli altri). Spesso, quando le persone non riescono a trovare in sé la capacità di risolvere conflitti, si affidano alla mediazione di un terzo. Altre volte la strategia è il disimpegno, una vera e propria fuga dall'ambito conflittuale (quieto vivere) che di solito porta ad esplosioni di conflitto ancora più ampio in un secondo momento. Le ricerche di settore indicano come gli adolescenti preferiscano il compromesso come soluzione ai conflitti coi genitori mentre la sottomissione è ancora l'esito più frequente (soprattutto nella prima e media adolescenza). Apprendere l'arte del compromesso è qualcosa di possibile. Innanzitutto va detto che il compromesso si attua attraverso la concessione reciproca; tutti lasciano qualcosa ma tutti guadagnano qualcosa. E' proprio la sensazione piacevole di aver vinto tutti che fa sentire le persone bene e che permette di affrontare successivi conflitti senza eccessivi patemi. Ogni esito positivo ad un conflitto accresce le capacità di tutti di far fronte alle difficoltà della vita, aumenta la comprensione e l'accettazione reciproca, facilita la comunicazione ed aumenta l'intimità, l'interdipendenza e l'autostima. Ogni esito negativo porta a maggiori difficoltà. Il compromesso, però, spesso, nel significato corrente ha un sapore poco piacevole. Non si tratta di arrivare alla metà nella distanza tra persone (non significa ad esempio fare una settimana al mare ed una in montagna quando uno vuole andare al mare e l'altro in montagna) ma significa trovare quelle soluzioni intermedie che gratificano tutti sufficientemente (per tutti i quindici giorni continuando nell'esempio). Di solito è più facile trovare la semplice metà (o imporsi) ed infatti non tutte le persone imparano a gestire bene i conflitti. Le persone di solito sono più attratte dal risolvere il più in fretta possibile i conflitti perché sono vissuti come pericolosi; proprio per questo motivo si alimentano nuovi e più aspri conflitti. Se invece ci si dà il tempo necessario a trovare soluzioni nuove, anche creative, tutti hanno risultati più soddisfacenti. Ma per far questo bisogna non temere l'entrare in conflitto. Se si impara a stare nel conflitto, senza averne paura, si possono trovare soluzioni che aiutano la crescita di tutti. Anche dell'adolescente. L'adolescente imparerà nuove competenze sociali ed avrà la percezione che quando ragiona, esprime le sue ragioni alternative essendo ascoltato, gli altri si attivano per venirci incontro. Non semplicemente cedendo (ho vinto io) o restando fermi sulle proprie decisioni (ho perso io). Tutte le volte che qualcuno perde completamente (e quindi uno vince completamente) presto o tardi il conflitto tornerà a manifestarsi, in forme più aspre (quindi alla fine si perde tutti). Tutte le volte che ad un conflitto si trova una soluzione in cui tutti hanno vinto qualcosa, si gettano le fondamenta per rapporti solidi, caldi e supportivi. L'adolescente ha bisogno di trovare uno spazio di negoziazione nel quale gradualmente accederà alla propria autonomia ed identità. Il meccanismo, accennato la scorsa volta, del contenere-promuovere segnala l'instaurarsi di meccanismi di negoziazione che facilitano la crescita dell'adolescente verso l'età adulta. Passare gradualmente dal controllo diretto al "parenting" (la cura e supervisione descritta sopra) facilita il processo di individuazione. Del resto, col controllo diretto possiamo prolungare al massimo per un paio di anni la fase infantile dei nostri figli ma, probabilmente, a causa di questo avremo più difficoltà a divenire per loro un riferimento a cui tornare più avanti nella loro vita. E' meglio, quindi, aprire spazi di seria negoziazione coi nostri figli nei quali concedere autonomia e richiedere una matura presa di responsabilità ogniquale volta allentiamo le maglie. Potremo insegnare loro che ognuno ha diritto alla propria autodeterminazione ma che, contemporaneamente, ogni autonomia prevede precise prese di responsabilità.

.....

Termino questo contributo rifacendomi alla poesia di Gibrán consegnata la scorsa volta.

*“Compito dei genitori è essere arcieri e lanciare i figli lontano. Perché le frecce viaggino sicure verso la vita, però, è necessario che esse siano fatte di metallo temprato e non tenero. Il conflitto moderato, inscritto in una relazione calda, attenta e supportiva, rappresenta una componente di quel fuoco, caldo, moderato e continuo in cui il metallo delle frecce si temprava.”*

## **Gestione del conflitto**

### **Come fronteggiare i conflitti interpersonali**

Prima di analizzare le cause e le possibili strategie di fronteggiamento dei conflitti interpersonali, è utile distinguere concettualmente cosa si intende per “contrasto” e ciò che, invece, è individuabile più propriamente come “conflitto”.

Se la comunicazione consta di due elementi, inscindibili seppure distinguibili, ovvero di contenuto (ciò che si dice) e di relazione (come lo si dice), anche le problematiche connesse alla relazione tra le persone possono essere distinte in:

1. contrasti: “difetti” di comunicazione riconducibili alla dimensione di contenuto, ovvero divergenze di opinioni
1. conflitti: “difetti” di comunicazione afferenti alla dimensione della relazione. In queste situazioni, il contenuto della comunicazione passa in secondo piano poiché la relazione si sposta prevalentemente sulla relazione, dunque sul ‘come’ si sta comunicando e non tanto sul ‘cosa’ .

Così definiti, il contrasto e il conflitto, sono due concetti diversi non tanto dal punto di vista quantitativo, bensì qualitativo.

Un contrasto, se rimane sul piano del contenuto, rimane comunque un contrasto, forte o debole che sia, e come tale non si trasforma in conflitto e ciò vale anche per il conflitto.

Nel momento in cui ci troviamo di fronte ad una situazione relazionale critica è dunque importante saper, innanzitutto, distinguere su quale piano – contenuto/relazione - si sta sviluppando la problematica, ovvero se siamo di fronte ad un contrasto oppure ad un conflitto.

Questo ci consente di attuare le strategie più adeguate per cercare di “ristabilire” la situazione e riportarla all’interno di confini accettabili.

Una situazione conflittuale tra due persone può essere generata da diverse cause, ed in particolare dalla presenza di:

1. **Soggetti litigiosi:** persone che sul piano caratteriale, per propria indole, sono predisposte al conflitto, ovvero tendono a generare situazioni relazionali di tipo conflittuale, al di là del contenuto di comunicazione trasmesso
1. **Scarsità di risorse:** alcune situazioni di conflitto possono essere generate da una scarsità di risorse (es guerre civili delle popolazioni africane), ovvero da situazioni in cui una persona necessita di un qualsiasi tipo di risorsa che però

non gli viene data.

1. **Lotta di potere:** nella relazione tra due persone possono essere distinti due piani: piano verticale, quando tra le due persone c'è un rapporto gerarchico; piano orizzontale, quando le due persone sono legate da un rapporto paritario, non gerarchico. La disparità di piano diventa potenzialmente conflittuale quando genera una lotta di potere in cui uno intende prevaricare l'altro
1. **Invasione:** il conflitto può essere generato anche dall'invasione da parte dell'altro del proprio ambito spaziale, di ruolo professionale, ecc., ovvero quando si verifica un'invasione del proprio uovo prossemico e/o psicologico.
1. **Disconferma:** il conflitto interpersonale può essere generato anche da un atteggiamento di disconferma dell'altro, ovvero da un atteggiamento di indifferenza che significa la mancata riconoscenza dell'esistenza dell'altro
1. **Differenza di bilancio:** una situazione potenzialmente conflittuale può scaturire quando una persona presume di aver maturato un credito nei confronti dell'altro che però non gli viene restituito. (*Ad esempio: "con tutto quello che ho fatto io per te..."*) Questa situazione è particolarmente pericolosa perché le due persone possono avere due percezioni diverse rispetto alla propria posizione reciproca.

Date queste premesse, è importante sottolineare che il conflitto non può essere risolto, bensì gestito e trasformato in altro, andando ad incidere sulla relazione. A questo proposito si possono utilizzare alcune strategie:

1. **La metacomunicazione:** per riposizionare ad un livello di equilibrio i piani relazionali tra due soggetti, si può decidere di andare oltre al contenuto della comunicazione per spostare la conversazione sul problema di comunicazione insorto. Ovvero si travalica la situazione per parlare della situazione in sé.
1. **Disarmo unilaterale:** di fronte ad una persona "armata" si può reagire tentando di fargli "posare le armi" gettandole per primo, oppure facendo leva su un atteggiamento assertivo.
1. **Intervento di una terza persona:** alcune situazioni di conflitto possono richiedere, per essere gestite, l'intervento di un soggetto terzo che però per essere efficace deve possedere due caratteristiche: essere equidistante, ovvero mantenere una distanza orizzontale uguale tra le due persone in conflitto, ed essere super partes, ovvero mantenere un'uguale distanza verticale nei confronti delle due persone.
1. **Ristrutturazione:** di fronte ad un conflitto possono decidere di riprendere la relazione allo scopo di ristrutturarla su piani diversi e più positivi. Rivedo la mia opinione andando incontro a quella dell'altro, ristrutturo cambiando apparentemente la mia posizione allo scopo di sedare l'aggressività (Es. "Lei ha ragione, ma...")

## Bibliografia

Scaglione Daniele , P. Vergnani **Manuale di sopravvivenza al conflitto** Amnesty International Bologna 2000

**Come distinguere – e gestire – i conflitti risolvibili e quelli cronici, come superare i blocchi, come gestire i problemi comuni e coltivare la tenerezza e la stima... Dal Love Lab di Seattle i sette segreti delle coppie felici.**

Secondo Gottman la riuscita di una coppia è sorprendentemente semplice. Le coppie felici non sono né più intelligenti, né più portate alla psicologia delle altre, ma nella loro vita quotidiana sono riuscite a stabilire una dinamica che impedisce ai pensieri e ai sentimenti negativi che esistono in ogni coppia di sommergere i pensieri e sentimenti positivi. In altre parole, secondo Gottman, sono **coppie emotivamente intelligenti**.

Che cos'è l'intelligenza emotiva? In breve, è la capacità di **essere consapevoli delle proprie emozioni**; più questa consapevolezza è presente, più si sarà in grado di capire gli altri e di intendersi con loro. L'intelligenza emotiva non ha alcun rapporto con l'intelligenza razionale, ed è la sola utile per la felicità nelle relazioni.

Secondo i dati ISTAT in Italia il numero delle separazioni e dei divorzi ha quasi raggiunto la metà del numero dei matrimoni: sono cifre clamorose che indicano **che stare insieme – e restarci – sta diventando sempre più improbabile**. A partire dal 1972 John Gottman e i suoi colleghi hanno incontrato migliaia di coppie, alcune volontarie, altre che avevano contattato il Love Lab per iniziare una terapia. Tutti gli incontri sono stati filmati, registrati e analizzati, e durante le conversazioni tra i partners sono stati misurati e registrati molti dei loro parametri fisiologici, per esempio il ritmo cardiaco, la traspirazione, la tensione arteriosa e alcune funzioni immunitarie. Le coppie sono state seguite periodicamente per anni dopo il primo incontro, e Gottman e la sua équipe hanno cercato di rintracciare gli elementi negativi ricorrenti per cercare di stabilire se e in quale misura è **possibile prevedere la riuscita o il fallimento di una relazione di coppia**.

**Le sette regole d'oro di Gottman sono quindi il risultato di 27 anni di studi sistematici**, di migliaia e migliaia di incontri e conversazioni con coppie di tutte le etnie, estrazioni sociali, confessioni religiose e livello culturale ed economico. Si tratta di consigli semplici da seguire quando tutto va bene per rinforzare la coppia, e quando le cose si mettono male per cercare di arginare la negatività e impedire l'escalation dei conflitti.

I primi indizi che la relazione sta soffrendo si manifestano nelle modalità di gestione dei litigi. Quando gli approcci sono brutali, colmi di rimproveri e di insulti, di disprezzo e mancanza di considerazione, il rapporto di coppia è fortemente compromesso. La situazione può essere ancora aggravata da un linguaggio corporeo che esprime indifferenza o sfida, e dal fallimento sistematico di qualunque tentativo di gentilezza o di riparazione. I partners si allontanano sempre di più, si parlano solo per ferirsi e del **passato comune** che in condizioni normali è un efficace **serbatoio di positività** non resta altro che delusione e qualche ricordo sbiadito e non più collocabile. Eppure, come dice Gottman, anche quando sembra che non ci sia più niente da salvare tranne l'intenzione di non distruggere tutto, **"non è finita finché non è finita"**.



## **Regola numero 1 - arricchire il menù della tenerezza**

**“Per quanto possa sembrare bizzarro, molte coppie finiscono per non prestare più attenzione ai dettagli che costituiscono l’essenza della vita in comune. Uno o entrambi**

**i partners finiscono per non avere la più vaga idea riguardo ai gusti, le avversioni, i timori, i sogni o le gioie dell’altro”.** Conoscere i propri universi **reciproci** è un segno importante di considerazione per l’altro, ed è l’unico modo per costruire quello che Gottman chiama il menù della tenerezza. Questo vuol dire riservare una parte delle proprie capacità cognitive alla vita a due: ricordarsi gli eventi significativi della vita dell’altro, delle persone che popolano la sua esistenza affettiva e professionale, dei suoi complessi e delle sue ambizioni – in breve, significa conoscerlo. “Questa è solo la prima tappa – scrive Gottman – perché le coppie riuscite non si accontentano di conoscersi, ma utilizzano queste conoscenze per arricchire la relazione e per esprimere non solo la comprensione del partner ma anche la tenerezza e la stima”

## **Regola numero 2 – Coltivare la tenerezza e la stima reciproche**

**“La tenerezza e la stima sono due degli elementi più importanti di un amore a lungo termine. Anche se perfino nei ménages felici possono talvolta verificarsi liti esasperanti, i partners restano comunque convinti che il compagno meriti di essere onorato e rispettato.** Quando questo sentimento è totalmente assente, la relazione non ha alcuna speranza di sopravvivere”. Ma quando questi due sentimenti sono in via di esaurimento, si possono rinforzare ricordando a se stessi quanto sono preziosi. Stima e tenerezza sono gli unici argini al dilagare del disprezzo nel rapporto, ed essere consci di quanto si prova di positivo per il partner riduce i rischi di trattarlo con superiorità durante una discussione.

## **Regola numero 3 – Avvicinarsi**

**Secondo Gottman “Hollywood ha deformato tremendamente le nostre idee dell’amore e di ciò che alimenta la passione. Nella vita reale, il rapporto si nutre di piccoli gesti banali: ogni volta che fate sapere al vostro partner che tenete a lui nella quotidianità, voi alimentate la fiamma. Le scene che preferisco al Love Lab sono esattamente quelle che Hollywood eliminerebbe in sala di montaggio”. Le piccole istantanee della vita quotidiana mantengono lo slancio alla coppia: leggere il giornale insieme, chiacchierare la mattina a colazione, sono questi tra mille altri i gesti condivisi miliardi di volte, forse banali, in realtà uniche prove di un contatto costante e indistruttibile.** La vicinanza emotiva è anche una buona riserva di sicurezza nei tempi di crisi, proprio se o è costruita nei gesti routinari, nelle piccole attenzioni. Non serve a niente, secondo Gottman, la cena annuale a lume di candela nel grande ristorante, se si presenta come un’isola tra mesi di isolamento e silenzio. Meglio mantenere il contatto un giorno dopo l’altro che scappare in vacanza alle Bahamas, perché **“la vita a due è come una danza.** A volte vogliamo stare vicini al nostro

amore, a volte vogliamo staccarci per un po'. Lo spettro dei bisogni "normali" in materia è molto ampio – alcuni hanno bisogni più frequenti di complicità, altri sono più indipendenti. Una coppia può funzionare anche se i partners si collocano ai due estremi dello spettro, se solo sono in grado di capire le ragioni per le quali provano questi sentimenti, e sono capaci di rispettare le differenze".

#### **Regola numero 4 – Lasciarsi influenzare dal partner**

**Secondo le ricerche di Gottman sembra che questo sia un problema tipicamente maschile**, perché analizzando i dati **"siamo stati sorpresi dalla differenza tra i sessi**. Anche se le donne sono capaci di esprimere collera o altre emozioni negative verso il partner, raramente giocano al rilancio nella negatività. Per la maggior parte, le donne rispondono sullo stesso tono oppure cercano di calmare la situazione. Se un uomo dice "tu non mi ascolti!", la donna risponderà in generale: "scusa, ora ti ascolto". Ma il 65% degli uomini non userà né l'una, né l'altra di queste risposte. Le loro reazioni genereranno una escalation nella negatività, per esempio rispondendo: "OK, non ti sto ascoltando. E allora?", oppure "non ti ascolto perché non mi interessa", o peggio ancora "perché dovrei perdere il mio tempo?". Anche in epoca di uguaglianza tra i sessi, tra le dichiarazioni di intento e la realtà c'è un abisso. Molti uomini si definiscono addirittura femministi, e se interrogati sulla visione dei ruoli uomo/donna nella coppia si dichiareranno certamente a favore di una condivisione egualitaria del potere.

In teoria. Perché nella realtà, per uomini abituati da millenni al dominio, **imparare a cedere** non è compito facile. In almeno l'80% dei casi, secondo Gottman, è la donna a sollevare i problemi di coppia più spinosi, mentre gli uomini cercano con ogni mezzo di evitare la discussione. Imparare a condividere il potere significa anche dar retta all'altro, lasciarsi influenzare dal suo punto di vista, tenerlo in considerazione. Ed è l'unico modo per evitare incrostazioni di rancore, perché a nessuno piace avere la sensazione di non contare niente.

#### **Regola numero 5 – Risolvere i problemi risolvibili**

**Il quinto principio di Gottman è basato sulla capacità di mettersi nei panni del partner e di ascoltarlo con attenzione, mostrando poi di aver compreso il suo punto di vista. Questi sono i gesti fondamentali:**

1. **cominciare la discussione con calma**
1. **imparare a fare e ad accettare i tentativi di avvicinamento**
1. **rassicurare se stessi e il partner**
1. **promuovere i compromessi**
1. **essere tolleranti verso i difetti del partner**

**In sostanza, Gottman scrive che dovremmo trattare il partner almeno con la stessa cortesia e attenzione che riserveremmo a un conoscente.** Le liti frequenti e violente non rappresentano che il 40% delle cause di divorzio negli USA; molto più spesso le coppie si separano perché l'uomo e la donna si allontanano l'uno dall'altra fino a perdere completamente amicizia e complicità. Per evitare la delusione reciproca e le sue conseguenze è importante imparare a gestire correttamente i conflitti, e Gottman ricorda che **una lite si concluderà esattamente nello stesso tono con cui è cominciata.** Allora per litigare "bene", sarà sufficiente ricordare questi semplici punti:

lamentatevi, ma non incolpate l'altro

cominciate le vostre frasi con "io", invece che con "tu"

descrivete la situazione senza valutare o giudicare l'altro

siate chiari

siate gentili

siate diplomatici

non lasciate accumulare i rimproveri

## **Regola numero 6 – Superare i blocchi**

**I blocchi si riferiscono a problemi molto difficili da risolvere e che toccano aspirazioni, credenze, caratteristiche radicali delle persone, per esempio il dissenso tra volere e non volere figli, tra vita casalinga e un'intensa vita mondana, e così via. L'obiettivo non è in questo caso il risolvere il problema in sé, quanto piuttosto riuscire a spostarlo dal blocco al dialogo, trasformandolo in qualcosa di cui si possa finalmente parlare.** Su divergenze di questa entità nemmeno Gottman ha una visione ottimistica, perché **"un conflitto bloccato resterà senza dubbio un problema cronico** nella vostra coppia, ma un giorno potrete parlarne senza troppo ferirvi a vicenda. Imparerete a convivere." L'invito è quindi a cercare le cause del blocco, sia che si tratti di un problema irrisorio, sia che si tratti invece del più serio di tutti. Perché in ogni caso le divergenze profonde nascono da una ferita causata alle aspirazioni più intime di uno dei partner o di entrambi – per esempio, spiega Gottman, il denaro rappresenta spesso un bisogno fortissimo di sicurezza affettiva, più che il mero potere di acquisto o una riserva di tranquillità economica. Di fronte ai problemi arrivati allo stallo il consiglio di Gottman non è quello di cedere, né di lasciar perdere: in generale, anzi, è meglio pretendere molto dalla propria relazione, piuttosto che troppo poco. Forse all'inizio i problemi si acuiranno invece che risolversi, ma la coppia ne guadagnerà comunque in **sincerità e verità**, e prima o poi riuscirà a trovare un modo di convivere anche con i limiti invalicabili.

## Regola numero 7 – Andare nella stessa direzione

**E' capitato a molte coppie che hanno frequentato il Love Lab di arrivare un giorno a chiedersi se il senso dell'unione era davvero tutto in quella ripetizione di gesti e di abitudini, e se forse il significato vero della parola coppia non era stato smarrito strada facendo. Questa sensazione è segno della mancanza "di un sentimento profondo di un significato, di un senso condiviso. La coppia non si esaurisce nell'educazione dei bambini, la condivisione dei compiti e le relazioni sessuali, ma possiede anche una dimensione spirituale legata alla creazione di una vita interiore vissuta a due – una "cultura della coppia" ricca di simboli e di riti, e anche all'apprezzare i ruoli e i fini che uniscono due persone e le conducono a comprendere che cosa significhi appartenere alla famiglia che si è diventati." Inoltre, "il nostro concetto del posto che occupiamo nel mondo è in gran parte fondato sui diversi ruoli che assumiamo – sposo, figlio, genitore, lavoratore. Dal punto di vista della coppia lo sguardo che portiamo sui nostri propri ruoli e su quelli del nostro compagno possono portare molta armonia, oppure suscitare tensione. La vostra relazione sarà tanto più profonda quanto più le vostre aspettative reciproche sono simili. Non si tratta qui di problemi apparentemente superficiali come decidere dove trascorrere le vacanze, ma dei vostri sentimenti profondi su ciò che vi aspettate da voi stessi e dal partner. Più i vostri punti di vista saranno convergenti sui grandi temi, più la vostra relazione sarà forte. E questo non significa che dovrete essere d'accordo su tutti gli aspetti filosofici o spirituali della vita, ma **che la vostra relazione dovrà essere complice** in tanti altri aspetti per poter neutralizzare le divergenze".**

E infine, **le cinque ore magiche**: 10 minuti per salutarsi al mattino, 1.40 ore per chiacchierare alla fine della giornata, 35 minuti di coccole, due ore tutte per voi ogni settimana. Questo è il tempo minimo richiesto alla manutenzione della coppia, senza dimenticare l'ultima lezione di Gottman, che ci invita a ricordare che "qualche attimo consacrato ogni giorno alla vostra coppia farà bene alla vostra salute e gioverà alla vostra longevità molto di più di qualche ora trascorsa in palestra".

### **Non dare il partner per scontato**

**Come ti comporti con il tuo partner?** Sei gentile, cortese e attento come lo saresti con una conoscenza casuale? Per moltissimi di noi, la risposta è no. Come è potuto succedere che la persona cui dedichi a stento qualche attenzione sia la stessa che una volta amavi e apprezzavi, e a cui dedicavi tutto te stesso? Quando una relazione raggiunge un punto in cui disattenzione e pretese sostituiscono gratitudine e apprezzamento, si entra in una zona pericolosa. Che fare? Comincia a considerare che le cose che il partner fa per te non sono proprio obbligatorie. Scrivi tutte le azioni che svolge per te ogni giorno, e poi chiediti per quante di queste dimostri mai il minimo apprezzamento o la tua gratitudine. Eppure, **basterebbe un semplice "grazie"**.

## **Non indovinare**

**Evita di indovinare quello che il tuo partner sta pensando e sentendo, perché potresti sbagliarti e finire (inutilmente) per litigare. Quante volte ci capita di trarre conclusioni sbagliate**, e di scoprirlo dopo troppo tempo o solo per caso? A volte arriviamo ad attribuire al partner intenzioni, fantasie e desideri che sono falsi, o solo parzialmente veri: un partner distante potrebbe essere semplicemente triste o afflitto da problemi, e così via. **Allora non presumere, controlla!**

## **Non accusare**

**Come è facile dire "è tutta colpa tua"**. Senz'altro molto più facile che chiedersi se si ha qualche ruolo in una situazione insoddisfacente. Accusare non risolve i problemi, ma non solo, solitamente innesca una **reazione negativa** per cui alla prima accusa ne segue un'altra, e così via all'infinito. Le accuse impediscono di essere onesti e fondatezza di un'affermazione, e soprattutto di stare in tema: una tira l'altra, come le ciliegie, e in un attimo si passa da quello che si voleva dire ad accuse a tutto campo fermarsi a riflettere sulla realtà, sempre più offensive e sempre meno pertinenti.

## **Non ignorare i suoi messaggi**

**Non pensare di poter sempre capire le motivazioni più profonde del partner o le sfumature più sottili del suo comportamento. E' difficile essere obiettivi quando si è coinvolti in una relazione, e si fa leva, più che altro, sull'abitudine. Invece ascoltare è importantissimo**: ascoltare come farebbe un amico, una persona che si occupa di noi, **cioè con attenzione e con amore**.

## **Non dire sì quando pensi no**

**A volte abbiamo qualche remora a esprimere le nostre vere opinioni al partner: temiamo che si irri o sia deluso da noi. Allora, invece di essere diretti e chiari** rispetto a quanto pensiamo, finiamo per acconsentire a cose che poi non saremo disposti ad accettare, causando alla fine più guai e più discussioni di quanto sarebbe avvenuto se fossimo stati sinceri dall'inizio. Uno dei più grandi danni che un atteggiamento falsamente condiscendente apporta alla relazione di coppia consiste nel sottrarle **sincerità**; e una relazione insincera manca di intimità e di onestà, e in definitiva, di spessore. Dovremmo cercare di ricordare che le discussioni non necessariamente conducono alla rottura, ma anzi spesso servono ad avvicinare i partner ancora di più, creando un legame più stretto.

## **Non usare il silenzio come un'arma**

**Il silenzio può essere un'arma letale**. E' ovviamente più facile affrontare una discussione non violenta nella quale almeno si è in grado di capire che cosa disturba l'altro, piuttosto che un silenzio glaciale nel quale si è costretti a tentare di indovinare in quante maniere il partner ci sta odiando. Allora, se non si vuole uccidere il

rapporto, è bene imparare a **esprimere il risentimento** in maniera tale da farlo ascoltare, capire e risolvere. Come si può imparare a dire tutte quelle cose che sono difficili da dire? E come si può imparare a farsi ascoltare? Con molta **pazienza** e con molta **sincerità**, partendo da affermazioni di rinforzo positivo (va tutto bene, ma...) e proseguendo sui propri punti con una certa fermezza. E stando al tema: **è inutile affrontare dieci questioni in una volta**, meglio concentrarsi su una sola e risolverla, che iniziare una guerra a tutto tondo oppure tacere e continuare a nutrire tonnellate di astio silenzioso.

### **Non dare in escandescenze**

**E' talmente banale che si potrebbe quasi evitare di dirlo, ma le relazioni migliori sono quelle in cui le interazioni tra i partner sono migliori. La qualità della vita di una coppia è data da molti elementi, ma il modo in cui due persone interagiscono ogni giorno è fondamentale: una coppia in cui si urla e ci si insulta facilmente e per ogni minima cosa è ben diversa da una in cui ci si parla, si discute e si litiga senza perdere rispetto per l'altro, e in cui gli scambi sono per la maggior parte gentili e amorevoli perché il piacere di stare insieme all'altro è forte e costante. Comunicare non basta: bisogna comunicare nel modo giusto.**

### **Non minacciare**

**Anche la relazione più amorevole può degenerare in una lotta estenuante** tra nemici. Non minacciare mai il tuo partner e non comportarti mai in maniera da spaventarlo, intimidirlo o tormentarlo. Se chiedessimo alle coppie i cui partner si tormentano a vicenda se veramente intendono ferirsi l'un l'altro, la risposta sarebbe probabilmente negativa. Si può arrivare a **comportamenti estremi** quando si è tentato per troppo tempo di affrontare l'altro in modi civili senza ottenere alcun risultato, perché l'impotenza rende cattivi e in mancanza di risultati, spinge a ferire.

### **Non sminuire il partner**

**Questo è uno dei più grandi torti che possiamo fare a un essere umano: sminuire le sue vittorie, le sue capacità, le sue amicizie, le sue conquiste, le sue sofferenze... non prendere mai sul serio un'altra persona è una forma particolare e sottile di crudeltà mentale** ed è un pessimo segno riguardo a chi è incapace di misurarsi con gli altri da pari a pari. Nel pieno della rabbia ognuno di noi è capace di pensare, e poi di dire, cose cattivissime; da alcune di queste si può tornare indietro, ma se **l'umiliazione** che abbiamo provocato nell'altro è troppo forte, il rapporto può essere compromesso. Oltretutto, raramente in questo modo si arriva alla soluzione di un eventuale **conflitto**, perché l'altro sarà tentato di negare, oppure di rispondere per le rime.

## **Non cercare alleanze esterne**

**Quando le cose non vanno bene tra due persone, aggiungere alleati è inutile e deleterio.** Se siete arrivati a un punto morto, se vi rimproverate continuamente le stesse cose e la situazione non cambia mai, l'introduzione di altre persone nello scenario non renderà la situazione più semplice o più gestibile. **Lasciate il mondo fuori dalla porta:** siete adulti e responsabili, voi soli sapete se c'è ancora qualcosa da salvare o se è troppo tardi. Se continuate a girare in tondo ma vorreste davvero provare a far tornare tutto come – o meglio – di prima, cercate un aiuto professionale, cioè una persona esterna alla vostra coppia e alla vostra storia che non "tenga" né per voi, né per il vostro partner.

# Analisi transazionale

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera.

L'**analisi transazionale** è una teoria psicologica ideata da Eric Berne negli anni cinquanta.

## Indice

- 1 Nascita e sviluppo dell'Analisi Transazionale
- 2 Le scuole teoriche
- 3 Principi teorici
  - 3.1 I tre stati dell'io
    - 3.1.1 Io Genitore
    - 3.1.2 Io Adulto
    - 3.1.3 Io Bambino
  - 3.2 Le tre 'fami'
    - 3.2.1 Come soddisfare le 'fami': carezze e transazioni
    - 3.2.2 Esempio di transazione
  - 3.3 L'egogramma
  - 3.4 Carezze (*Stroke Economy*)
    - 3.4.1 Esempio di "stroke economy"
  - 3.5 Emozioni parassite
  - 3.6 Posizioni esistenziali
  - 3.7 Gioco
    - 3.7.1 Triangolo psicodrammatico
    - 3.7.2 Esempio di gioco: "Perché non... sì, ma"
  - 3.8 La "Guarigione" intesa come potenziamento dell'Adulto
  - 3.9 Matrice di svalutazione
  - 3.10 OK Corral
  - 3.11 Problem Solving
  - 3.12 Qui-e-Ora
  - 3.13 Rigenitorializzazione
  - 3.14 Script/Copione
  - 3.15 Spontaneità
  - 3.16 Strutturazione del tempo
  - 3.17 Svalutazione
- 4 Analisi critica di alcune pratiche relative all'AT
  - 4.1 Jacqui Schiff
  - 4.2 Patricia Crossman
- 5 Note
- 6 Bibliografia
- 7 Collegamenti esterni

## Nascita e sviluppo dell'Analisi Transazionale

La teoria originaria dell'analisi transazionale, così come venne elaborata da Berne, può essere considerata un'evoluzione in senso relazionale della psicoanalisi freudiana.



Le basi empiriche e fenomenologiche, insieme ad una impalcatura epistemologica sostenuta dal pragmatismo filosofico, ne fanno non solo una teoria della personalità, ma anche una teoria dello sviluppo e delle comunicazioni relazionali, estendendo soprattutto su questo versante la teoria freudiana, legata ad una visione meccanicistica del funzionamento della psiche, basata su una dinamica "idraulica" dell'apparato mentale, secondo il modello medico dell'Ottocento positivista.

Anche gli influssi dell'approccio centrato sulla persona di Carl Rogers sono evidenti e fanno sì che l'analisi transazionale tenga sempre in primo piano i bisogni della persona piuttosto che la direttività e l'applicazione del letto di Procuste dello schematismo teorico alla complessa realtà del paziente. Negli anni cinquanta la teoria della comunicazione subì grandi sviluppi, principalmente grazie agli scienziati della comunicazione che dettero vita alla cibernetica, e le Regole della comunicazione enunciate da Berne sono il distillato di questi progressi applicati alla teoria psicologica analitico-transazionale.

Berne tuttavia morì prima di aver potuto elaborare compiutamente molte delle questioni teoriche più importanti, che rimasero dunque aperte a contributi e sviluppi successivi. Priva dell'autorità del suo creatore, la teoria analitico transazionale subì negli anni settanta un vero e proprio "assalto integrativo" da parte di studiosi e terapeuti che arricchirono l'impianto teorico originario con assunti e soprattutto tecniche prese a prestito da altre scuole teoriche, prima fra tutte la psicoterapia gestaltica, allontanandosi dalle radici psicodinamiche e assumendo una direzione decisamente cognitivo-comportamentale.

Negli stessi anni l'analisi transazionale veniva scoperta dall'editoria divulgativa americana, tipicamente orientata alla manualistica semplificata e ai testi di auto-aiuto. L'enorme diffusione che la semplificazione e banalizzazione della teoria analitico transazionale ebbe in quegli anni è la principale responsabile dell'immagine trasmessa ai giorni nostri: una teoria adatta alla formazione di agenti di commercio e venditori più che alle applicazioni terapeutiche, basata su concetti coloriti e reificati (il Bambino che fa delle cose piuttosto che lo Stato dell'Io Bambino, un insieme complesso di pensieri, emozioni e comportamenti), dotata di un armamentario tecnico eterogeneo, in gran parte derivato da altre Scuole.

Un approccio approfondito all'analisi transazionale ne mette invece in luce le peculiarità legate ad un training professionale piuttosto che al livello divulgativo tipico dei *tabloid* e dell'editoria commerciale.

Soprattutto i legami con la psicoanalisi freudiana risultano evidenti, non solo per quanto riguarda i punti di contatto tra le tipiche freudiane e i tre stati dell'io dall'analisi transazionale, ma principalmente per l'importanza fondamentale dell'analisi del transfert e del controtransfert nella terapia transazionale. Uno dei concetti cardine della teoria di Berne, il *copione*, è definito dall'autore "*un dramma transferale*", a significare quanto le dinamiche transferali siano fondamentali nell'elaborazione e attuazione del proprio piano di vita.

La parentela con la psicoanalisi è senza dubbio molto stretta, tanto che i medici italiani Carlo Moiso e Michele Novellino rivendicano l'esistenza di una vera e propria scuola psicodinamica in seno alla comunità analitico transazionale.

L'analisi transazionale sta subendo negli ultimi anni un ulteriore sviluppo, soprattutto ad opera di studiosi anglosassoni, verso una rielaborazione teorica basata sul confronto con le più recenti acquisizioni operate dalle neuroscienze, in particolare le basi neurofisiologiche degli stati dell'io, l'accesso alle memorie implicite e la formazione delle memorie episodiche.

## Le scuole teoriche

L'evoluzione post berniana della teoria analitico transazionale ha dato origine ad alcune scuole<sup>[1]</sup>:

1. la scuola classica, che si fonda sull'opera originaria di Berne;
2. la scuola della ridecisione, basata sullo sviluppo operato da Bob e Mary Goulding;<sup>[2]</sup>
3. la scuola della rigeneratorializzazione, fondata dai coniugi Schiff, particolarmente orientata alla terapia delle psicosi.<sup>[3]</sup>
4. la scuola eclettica, sul pensiero di Erskine e Zalcman<sup>[4]</sup>, da cui si evolverà, a partire dagli anni settanta, la scuola integrativa che darà vita alla Associazione Internazionale di Psicoterapia Integrativa (I. I.P.A.).<sup>[5]</sup>

## Principi teorici

### I tre stati dell'io

L'analisi transazionale teorizza l'io come formato da tre strutture rappresentate graficamente come una sola personalità, ovvero i tre Stati dell'Io, ognuno con le proprie funzioni<sup>[6]</sup>:

1. Genitore (*Esteropsiche*)
2. Adulto (*Neopsiche*)
3. Bambino (*Archeopsiche*)

La comunicazione tra due individui può essere letta come una transazione (o scambio) tra stati diversi o omologhi dei due io, quindi si parla nel primo caso di "transazioni incrociate" e nel secondo di "transazioni complementari"<sup>[6]</sup>.

Ogni comunicazione avviene su due livelli che si influenzano reciprocamente, il contenuto (il *cosa* si dice) e la forma (il *come* lo si dice). Si comunica secondo segnali verbali e non verbali e se il verbale è contraddetto dal non verbale, si ha una *incongruenza* (un meccanismo simile a ciò che nella teoria di Bateson è detto "Doppio legame"). Ciascuno di noi è libero e responsabile dei propri comportamenti.

Ogni stato dell'Io ha connotazioni positive e connotazioni negative, a seconda che favorisca oppure impedisca l'indipendenza della persona.

### Io Genitore

La parte genitoriale dell'io è quella dove sono custoditi i sentimenti, i comportamenti, le emozioni, gli insegnamenti, gli esempi che noi abbiamo appreso dai nostri genitori e figure che ci hanno educato<sup>[7]</sup>. Quando una persona si trova nello stato Genitore, egli reagisce secondo i modelli di suo padre o sua madre. Il Genitore si manifesta in due modi: come influenza e come stato attivo dell'io. Quando è attivo, la persona reagisce come i suoi reagivano. Quando è un'influenza, egli reagisce come i suoi volevano che lui reagisse.

Il Genitore si divide in due tipi: normativo e affettivo, ognuno dei quali ha il suo positivo e negativo. La funzione *genitoriale normativa*, nella sua accezione positiva guida, insegna e offre regole e valori, mentre nella sua accezione negativa, critica, impone, rimprovera, punisce, svaluta. La funzione *genitoriale affettiva*, nella sua accezione positiva cura e incoraggia, mentre nella sua accezione negativa è iperprotettiva, si sostituisce e condiziona l'affetto ad un avere<sup>[8]</sup>.

## Io Adulto

La parte adulta è la parte razionale di tutti noi, dove si elaborano le informazioni. L'Adulto esamina la situazione e valuta di conseguenza, effettuando un "calcolo di probabilità". Se, ad esempio, devo attraversare la strada, il mio Adulto mi deve dire che ci sono buone probabilità che non mi investano <sup>[6]</sup>. È da notare che il concetto di Adulto di Berne si ritrova nel concetto cognitivista di "mente come elaboratore dell'informazione".

Lo stato *adulto*, nella sua funzione positiva vive oggettivamente la realtà, non drammatizza l'errore e decide in base a ciò che è noto; qualora sia contaminato e non ben funzionante trascura le emozioni ed i valori e non si cura dei rapporti interpersonali. Quindi, quando sono nell'adulto, io uso tutte le mie facoltà intellettuali so valutare la situazione.

## Io Bambino

La parte bambino dell'Io è dove è racchiusa la spontaneità e l'emotività. Il Bambino racchiude tutte quelle esperienze, quei comportamenti che noi mettemmo in atto nella nostra infanzia. Quando sono nel Bambino io mi comporto non come un bambino in generale, ma come io mi comportavo quando ero bambino.

Il Bambino si divide in adattato e naturale, che ha i suoi positivi e negativi come il Genitore. Il Bambino adattato è obbediente, buono, docile, è sotto il controllo del Genitore interiore. Il Bambino naturale è spontaneo, allegro, non è controllato dal Genitore interiore. I positivi e i negativi sono il Bambino Adattato *positivo, che accetta le regole, collabora e agisce per farsi accettare, e quello negativo che si sottomette alle regole, si compinge e subisce per farsi accettare.*

*Bambino Ribelle* positivo, che ha spirito d'iniziativa, e quello negativo che è sempre contrario per principio.

*Bambino Libero* positivo, che si esprime in tutto liberamente, mostrandosi apertamente, e quello negativo che ha paura ad esporsi ed esprimersi, è intimidito e si isola.

## Le tre 'fami'

Perché la nostra psiche si mantenga in equilibrio, essa deve soddisfare le sue 'fami'. Ve ne sono di tre tipi:

1. fame di stimolo: tutti gli esseri umani vanno alla ricerca di stimoli e sensazioni;
2. fame di riconoscimento: ognuno di noi ha bisogno di sapere che esiste, che non è un fantasma in mezzo agli altri;
3. fame di struttura: come strutturare il tempo nelle ore di veglia.

## Come soddisfare le 'fami': carezze e transazioni

Cammino per la strada, incontro un amico e lo saluto. Lui mi risaluta. Ci siamo appena scambiati due "carezze". Berne definisce una carezza come "qualsiasi atto che implica il riconoscimento dell'altra persona". Salutando il mio amico io l'ho riconosciuto, cioè mi sono accorto di lui, e così lui sa di esistere. Le carezze quindi soddisfano le due fami di stimolo e di riconoscimento. Una serie di carezze si definisce transazione<sup>[9]</sup>. Più sotto parleremo della *stroke economy*, teoria ideata da Claude Steiner, altro analista transazionale importante.

## Esempio di transazione

- Il marito chiede: "Sai dov'è la mia cravatta nera? Non la trovo da nessuna parte" (Adulto → Adulto).
- Se la moglie risponde: "Non so, non l'ho vista", abbiamo una transazione complementare e diametralmente opposta (Adulto → Adulto).
- Se la moglie risponde: "Perché dai sempre la colpa a me?" si determina una transazione incrociata (con il Bambino che risponde al Genitore, invece dell'Adulto che replica all'Adulto), interrompendo la comunicazione; lo stesso effetto si verifica con la risposta: "Ecco, perdi sempre tutto!" (in questo caso, è il Genitore della moglie che si rivolge al Bambino del marito).

## L'egogramma

Uno strumento utilizzato dall'Analisi Transazionale è l'**egogramma** che consiste in un grafico cartesiano prodotto esaminando le risposte fornite dall'osservazione del comportamento.

L'egogramma ha in ordinata i punteggi riferiti alle risposte e in ascissa gli stati dell'Io. L'istogramma che si forma per ogni stato fornisce l'energia spesa, la differenza energetica tra uno stato e l'altro fornisce una descrizione degli stati dominanti. Ovviamente, dato che ogni stato dell'Io può avere una forma positiva e una forma negativa, il risultato non fornisce un giudizio sull'individuo, ma solo la forma probabile che prenderanno le sue transazioni con gli altri individui.

## Carezze (*Stroke Economy*)

Le transazioni consistono in uno scambio di stimoli che in AT vengono denominati **Carezze** (*strokes*) o **Riconoscimenti**. L'AT considera le carezze e le modalità del loro scambio come strumento di diagnosi e di terapia. Durante lo sviluppo della personalità, l'individuo può imparare alcune regole non verbali che costituiscono la base della cosiddetta *Stroke Economy*:

- non chiedere le carezze che desideri,
- non dare le carezze che desideri dare,
- non rifiutare le carezze che non desideri,
- non accettare le carezze anche se le vuoi,
- non dare carezze a te stesso.

La *Stroke Economy* può essere insegnata dai genitori o dalle altre figure di attaccamento nel periodo in cui l'individuo dipende da loro per il proprio sviluppo e per migliorare il necessario controllo legato alla responsabilità. In seguito, negli individui possono verificarsi difficoltà a derogare da queste regole. La scelta di *non consentirsi* deroghe dalla *Stroke Economy* allontana l'individuo dalla **spontaneità**, un elemento importante dell'**autonomia**. Si generano così nell'individuo **svalutazioni** ed **emozioni parassite**.

## Esempio di "stroke economy"

Consideriamo il seguente dialogo:

A: Buongiorno.

B: Buongiorno.

A: Come va?

B: Bene, grazie. E lei?

A: Beh, al solito, grazie.

B: Buona giornata, allora.

A: Altrettanto.

Un simile scambio, sostiene Berne, non contiene in realtà alcuna informazione <sup>[6]</sup>, che anzi è accuratamente sottaciuta: *A* non ha alcun reale interesse a sapere come stia davvero *B*, che probabilmente ci metterebbe molto tempo a spiegarglielo, e viceversa. Si tratta invece di un rituale sociale a base di *stroke*, durante il quale gli individui si scambiano un numero di "carezze" dipendenti dalla loro conoscenza reciproca e dalle circostanze. Se *B* avesse protratto la conversazione rivolgendo numerose altre domande, avrebbe causato la perplessità e l'imbarazzo di *A*, che si attendeva un numero ridotto di *stroke* (che in termini di analisi transazionale equivale a "Mi doveva solo tre carezze, perché me ne ha fatte di più?"); al contrario, ad una mancata risposta di *B* al saluto di *A*, questi si sarebbe offeso in quanto la "carezza" non era stata ricambiata <sup>[6]</sup>.

## Emozioni parassite

Le emozioni in una persona sana sono vissute in armonia con i propri bisogni e desideri. Le emozioni che l'individuo vive però possono anche impedirgli di realizzare quelli che ritiene i propri bisogni e desideri. Ad esempio, l'individuo potrebbe essere triste sebbene si trovi ad una festa e desideri socializzare. La tristezza viene vissuta strutturando il tempo nell'*isolamento*, e si verifica l'impossibilità di procedere nella strutturazione del tempo verso l'intimità desiderata e verso uno scambio di carezze più stimolanti. In tal caso la tristezza si può quindi definire come una emozione parassita.

Le emozioni parassite si presentano unite alle svalutazioni e si contrastano insieme a queste.

## Posizioni esistenziali

Le posizioni esistenziali sono quattro e descrivono come una persona vede sé e gli altri. I segni + e - riportati nelle descrizioni seguenti indicano un'asserzione positiva o negativa riferita alla posizione esistenziale:

- Io sono OK; tu sei OK: ++ (posizione esistenziale sana, che induce ad un comportamento assertivo)
- Io sono OK; tu NON sei OK: +- (comportamento aggressivo)
- Io NON sono OK; tu sei OK: -+ (comportamento passivo, servile; depressione)
- Io NON sono OK; tu NON sei OK: -- (futilità, cinismo)

La posizione esistenziale di un soggetto può cambiare con il passare del tempo, anche breve.

Esistono anche le "posizioni a tre", che esaminano la valutazione che l'individuo effettua nei confronti di sé stesso, del suo interlocutore e degli "altri" <sup>[10]</sup>:

- Io sono OK; tu sei OK; loro sono OK: +++ (posizione aperta, socievole, democratica)
- Io sono OK; tu sei OK; loro NON sono OK: ++- (posizione snobistica, demagogica)
- Io sono OK; tu NON sei OK; loro sono OK: +-+ (posizione dello scontento, polemica)

- Io sono OK; tu NON sei OK; loro NON sono OK: + - - (posizione solitaria, arrogante)
- Io NON sono OK; tu sei OK; loro sono OK: - + + (posizione masochistica, depressiva)
- Io NON sono OK; tu sei OK; loro NON sono OK: - + - (posizione subordinata)
- Io NON sono OK; tu NON sei OK; loro sono OK: - - + (posizione dell'invidia servile)
- Io NON sono OK; tu NON sei OK; loro NON sono OK: - - - (posizione pessimistica, cinica)

## Gioco

È una tipologia di *Strutturazione del tempo* ad alto contenuto emotivo, ma altamente prevedibile, che si svolge secondo uno schema fisso e termina in modo sgradevole per entrambi i partecipanti. Alla base di dipendenze, litigi frequenti, incomprensioni durevoli e simili sofferenze.

Lo schema è il seguente:

$$G + A = R > S > X > TC$$

G = Gancio, vale a dire la prima mossa o stimolo che compie il giocatore partendo da una svalutazione di sé, o degli altri, o della realtà, e cercando di coinvolgere altre persone nel proprio gioco (Francesco si lamentava dicendo di non saper eseguire la consegna, perché era per lui troppo difficile: svalutazione di sé).

A = Anello, vale a dire l'aggancio dell'interlocutore allo stimolo, il punto debole di chi si lascia "agganciare" (l'insegnante risponde che l'attività non è affatto difficile e che si può eseguire anche in poco tempo).

R = Risposta al G + A nella comunicazione (Francesco dice che proverà a svolgere il compito, ma non lo finisce; l'insegnante si infuria e minaccia di mandarlo fuori in punizione per l'intera giornata).

S = Scambio di ruoli (o Colpo di scena) che avviene ad un certo punto del gioco (Francesco inizia a disturbare in classe perseguitando la maestra; l'insegnante, vittima del suo atteggiamento, sente di non riuscire a dominarlo).

X = Confusione, vale a dire disagio psicologico negli interlocutori (sia Francesco sia l'insegnante avvertono un notevole intensificarsi del vissuto emotivo).

TC = Tornaconto, vale a dire stato d'animo finale negativo in entrambi gli interlocutori (Francesco è triste perché rimane lontano dalla sua maestra e dai suoi compagni tutto il giorno, mentre l'insegnante sente di aver fallito come insegnante e come educatrice).

## Triangolo psicodrammatico

Il triangolo psicodrammatico o *triangolo di Karpman* è un'altra modalità di lettura dei Giochi.<sup>[11]</sup> Esso è composto da tre ruoli: *Persecutore*, *Salvatore* e *Vittima*. Un Gioco, per essere completo, implica che almeno uno dei due interlocutori cambi ruolo.

### Esempio di gioco: "Perché non... sì, ma"

Nell'opera *A che gioco giochiamo?* Berne elenca numerosi "giochi" tipicamente adottati in varie circostanze sociali. Un esempio è quello denominato "**Perché non...sì, ma**" (PNSM). *A* sottopone agli altri presenti - *B* e *C* - un problema, quindi procede a confutare senza sosta tutte le possibili soluzioni che gli vengono proposte<sup>[6]</sup>:

A: Il rubinetto del bagno perde.

B: Perché non chiami un idraulico?

A: Sì, ma costa troppo, e poi chissà quando arriverebbe.

C: Perché non lo ripara tuo marito?

A: Sì, ma non è bravo in queste cose, e non ha mai tempo.

B: Perché non lo fai tu?

A: Sì, ma non sono capace.

... e così via, fino a che B e C hanno esaurito tutti i suggerimenti, e si dichiarano "sconfitti" (ammettendolo apertamente, ma anche tacendo o cambiando discorso) e A ha la "soddisfazione" di veder riconosciuto come irresolubile il suo problema.

È evidente come lo scopo della conversazione per *A* non è tanto la richiesta di un suggerimento (Adulto → Adulto), dato che si affretta a scartare tutte le soluzioni; in realtà, il "gioco" è attuato dal Bambino, ed ha la funzione di strutturare il tempo trascorso insieme a *B* e a *C*. Se mancasse la fase finale (la sconfitta di *B* e *C*) si tratterebbe di un innocuo "Passatempo" (volto appunto solo alla strutturazione del tempo), ma a quel punto si verifica lo "Scambio" dei ruoli (*A* da Vittima del rubinetto a Persecutore di *B* e *C*, e costoro da Salvatori a Vittime) e si ha il Tornaconto, cioè uno scambio di Strokes (negative), e si attua il meccanismo tipico di un Gioco.

## La "Guarigione" intesa come potenziamento dell'Adulto

L'obiettivo che ci si prefigge avviando l'analisi transazionale è di ristabilire l'autonomia e di rendere più stabile la condizione di problem solving dell'individuo. In questo senso si tratta quindi di avvicinarsi alla condizione in cui le emozioni ci aiutano a risolvere i nostri problemi e a soddisfare i nostri bisogni, anziché contrastare i nostri sforzi ed intralciarli inutilmente.

## Matrice di svalutazione

Strumento sviluppato da Mellor e Schiff<sup>[12][13]</sup>, la **Matrice di Svalutazione** consiste in una matrice con le colonne *Stimoli*, *Problemi*, *Opzioni* e con le righe *Esistenza*, *Importanza*, *Possibilità di cambiamento*, *Capacità personali di cambiamento*.

Procedendo secondo un ordine prestabilito dagli studiosi che lo propongono (a partire dall'Esistenza degli Stimoli) si può scoprire in quale area avviene la Svalutazione. Una volta individuata si può procedere a rimuoverla. Per esempio la casella Esistenza degli Stimoli si compila descrivendo ciò che si prova: bruciore di stomaco, tristezza, difficoltà di concentrazione, rabbia, rancore, dolore, eccessiva euforia, eccetera. Poi si passerà a determinare l'Importanza di questo Stimolo, il che richiede una conoscenza del corpo e dell'animo umano che si può approfondire appositamente per imparare a compilare la matrice. La tecnica è di facile apprendimento e può conseguire rapidi e stabili miglioramenti, ripristinando la condizione di Problem Solving.

## OK Corral

*OK Corral* è un metodo di rappresentare su due assi, denominati *I* e *U*, dell'insieme di convinzioni che si hanno su sé stessi e sugli altri.<sup>[14]</sup>

## Problem Solving

L'Analisi Transazionale fornisce la base teorica per un lavoro terapeutico che si rivolge a proteggere e sviluppare il *Problem solving*. Attività, stato e capacità dell'individuo "Spontaneo", un metodo che consiste nell'individuare i propri bisogni e desideri, con precisione e realismo, ed agire in maniera concreta ed efficace per realizzarli in tempo utile, impiegando tutte le informazioni a disposizione.

## Qui-e-Ora

Insieme di stimoli reali che il corpo percepisce dall'ambiente circostante tramite i cinque sensi nel qui e adesso (*hic et nunc*). Le Svalutazioni sopprimono, restringono e deformano gli stimoli percepiti nel *Qui-e-Ora*, impedendo il loro utilizzo per il Problem Solving. Rimanere nel Qui-e-Ora può essere fonte di emozioni piacevoli e benefiche. Si tratta di una esperienza che può essere assimilata alla gioia del gioco infantile, produrre uno stato di Flusso (area di performance ottimale) o somigliare a certi tipi e stati di meditazione. Nel caso l'individuo si trovi in compagnia, la gestione del Qui-e-Ora conduce alla Strutturazione del tempo secondo una precisa modalità.

## Rigenitorializzazione

Processo terapeutico adottato dagli Schiff, basato sul ricreare un ruolo genitoriale temporaneo a scopo terapeutico, coltivando nel terapeuta lo Stato dell'Io del Genitore. Gradualmente il paziente si esercita ed apprende, attraverso la relazione con il terapeuta-Genitore, gli Stati dell'Io Genitore e Bambino più consoni al suo armonioso e più sano sviluppo. Per dare una cornice equa al processo gli Schiff adottavano legalmente i pazienti.

## Script/Copione

L'analisi transazionale fornisce anche una teoria dello sviluppo infantile. Il concetto di *copione*, tra i più noti in quest'ambito, illustra come molti degli schemi di vita attuali di un soggetto, abbiano origine nell'infanzia. Nel quadro del copione, l'analisi transazionale elabora spiegazioni di come l'adulto riproponga continuamente le strategie che ha appreso nell'infanzia, anche quando esse generano risultati dolorosi o autolesionisti<sup>[10]</sup>. Berne individua tre categorie di persone, ognuna delle quali ha il suo copione: il vincitore, il non-vincitore e il perdente. Il vincitore è quella persona che ottiene sempre tutto, e il suo copione è quello del "sempre", cioè il messaggio del genitore interno è "Tu vincerai sempre". Il non-vincitore è una persona che su dieci obiettivi ne realizza nove. Il suo copione è il "quasi". cioè "tu arriverai quasi in cima, ma poi basta", o "accontentati di ciò che hai vinto finora". Il perdente è quella persona che non ottiene niente, che ha il copione del "mai", cioè "Tu non farai mai niente, non otterrai niente dalla vita"<sup>[15]</sup>.

## Spontaneità

Una parte essenziale della "guarigione": viene intesa come la capacità di reagire in maniera appropriata a quello che avviene "qui e ora". Se siamo spontanei le nostre reazioni naturali ci aiutano a realizzare i nostri bisogni e desideri. Non si parlerà di "spontaneità" quando queste invece finiscono con l'ostacolarci o risultare inutilmente "costose". Nel primo caso le emozioni verranno chiamate "emozioni genuine", nel caso opposto si parla di "emozioni parassite". La "spontaneità" viene danneggiata dalle svalutazioni.



## Strutturazione del tempo

In analisi transazionale si considera che ogni individuo, posto in presenza di altri, sceglierà liberamente di strutturare il proprio tempo in uno dei seguenti modi:

- isolamento (l'individuo evita gli altri e non vi interagisce);
- rituali (l'individuo si impegna in interazioni regolate da norme condivise);
- passatempo (oltre alle norme condivise si presenta la possibilità di ricche variazioni come negli scacchi o nel gioco delle carte, ma sempre sulla base di regole rigide);
- attività (le regole sono imposte non più dalla sola convenzione ma dalla necessità; un esempio è l'attività lavorativa volta a guadagnarsi da vivere);
- giochi (interazioni ad alto contenuto emotivo ma di natura ripetitiva: litigi frequenti e discussioni inutili, ripicche; avviene secondo uno schema fisso);
- intimità.

La lista è in ordine crescente di rischio e anche in ordine crescente di intensità delle "carezze" che si possono scambiare.

## Svalutazione

Una "svalutazione" consiste nell'ignorare un elemento utile alla soluzione del proprio problema o nel conferire eccessiva enfasi ad un elemento che impedisce la soluzione. Contrastare le "svalutazioni" permette di ricreare una situazione di Problem Solving. Le "svalutazioni" si possono rilevare tramite la compilazione di una matrice di svalutazione.

## Analisi critica di alcune pratiche relative all'AT

L'Associazione Internazionale di Analisi Transazionale (ITAA) pone la dovuta attenzione verso un uso abusivo e imprudente dell'AT da parte di operatori non sufficientemente qualificati.

Anche la *Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires* mette in guardia nei confronti di alcuni operatori del settore,<sup>[16]</sup> «à propos des dangers qu'une pratique inappropriée de l'Analyse Transactionnelle est susceptible d'engendrer» (sui pericoli che una pratica inappropriata dell'AT può generare), senza mettere in discussione le basi dell'analisi transazionale.

## Jacqui Schiff

Jacqui Schiff «si presentava come *facitrice di miracoli*, guarendo gli schizofrenici grazie all'Analisi Transazionale, facendoli regredire e poi *rigenitorializzandoli*, soluzione economica miracolosa in un'America dove l'ospedalizzazione pubblica era in permanente crisi finanziaria.»

«Essa considerava che la schizofrenia veniva dalla *madre strega*, dato che lo stato dell'io bambino della madre era integrato nello stato dell'io genitoriale del paziente. La soluzione era di far regredire il soggetto e farlo ritornare allo stadio infantile. Tuttavia questa *madre strega* poteva essersi *addormentata* e svegliarsi in una collera omicida: la regressione doveva essere condotta con molta cura».<sup>[17]</sup> Poco dopo la morte di Berne, Jacqui Schiff pubblicò un libro intitolato *All my children (Sono diventati miei figli)*. Questo libro si proponeva come la "bibbia" del *reparenting*.

«Eppure Jacqui Schiff era già stata contestata negli Stati Uniti, in seguito alla morte nel 1972, di John Hartwell<sup>[18]</sup>, i suoi metodi di *reparenting* erano stati messi seriamente in discussione.»<sup>[16]</sup>

«Nel 1974, l'ITAA (Associazione Internazionale di Analisi Transazionale) accordò a Jacqui e Aaron Schiff il premio Eric Berne Scientific Memorial Award».<sup>[19]</sup> «Nel 1978 il consiglio di amministrazione dell'ITAA promosse una inchiesta sulle attività di Jacqui Schiff», «Le fu intimato di fornire un manuale completo delle sue tecniche di *reparenting* per ottenere l'approvazione dei suoi pari. Il suo rifiuto comportò *de facto* la sua esclusione dall'ITAA».<sup>[16]</sup>

Dopo la sua radiazione dall'ITAA, Jacqui Schiff continuerà la sua strada in India, a Bangalore agli inizi degli anni ottanta, dove «riemergono delle voci sulla morte di un bambino di 6 anni»,<sup>[16]</sup> dopodiché si trasferirà in Inghilterra nel 1985.

Margaret Thaler Singer e Janja Lalich riportano nel loro libro *Terapie folli*<sup>[20]</sup> i metodi di Jacqui Schiff, che potevano condurre il paziente ad indossare i pannolini, succhiarsi il pollice e bere dal biberon.

Dopo la morte di Jacqui Schiff, a luglio 2002, fu pubblicato un omaggio di Salomon Nasielski<sup>[21]</sup> nella rivista francese di Analisi Transazionale. Esso descrive Jacqui Schiff come vittima di una "polemica astiosa". Secondo questo psicologo, Jacqui Schiff sarebbe "stata sottoposta a espulsione da alcune città degli Stati Uniti d'America per motivi vaghi". Per lui resterà "una donna eccezionale: essa ha dato agli schizofrenici la speranza di guarire. I controlli a più di venti anni di distanza di diverse centinaia di pazienti guariti, hanno confermato che non si tratta di remissione, ma di una guarigione, con reinserimento nella vita sociale, professionale, relazionale, emozionale e di partecipazione civile". Nasielski conclude sostenendo che Jacqui Schiff merita "un posto accanto a Sigmund Freud: la seconda grande innovatrice nella psicoterapia del XX secolo".

Ma nel 1994 Alan Jacobs<sup>[22]</sup>, teorico di AT che ha ricevuto nel 1996 il premio *Eric Berne Memorial Award*, e che è dal 1998 l'editore della rivista Analisi Transazionale ufficiale dell'Unione ITAA, pubblica nella stessa rivista un articolo "altamente critico che analizza i metodi e le teorie di J. Schiff in riferimento agli otto criteri R. J. Lifton, che gli Stati Uniti utilizzano per valutare il totalitarismo ideologico e settario<sup>[23]</sup>. Jacobs conclude che "la teoria del *reparenting* schiffiano, e in particolare i concetti di passività e di confronto, sono stati esempi che hanno dimostrato come teorie non convalidate possano diventare ideologie che servono come sostegno al totalitarismo, ricorrendo in particolare a riforma del pensiero, cattivo uso dei principi e abuso di potere."<sup>[24]</sup>

## Patricia Crossman

Dal settembre 2004 Patricia Crossman, un'anziana teorica di AT, ha messo a disposizione del pubblico sul sito web *Skeptical Report* l'articolo *L'eziologia di una epidemia sociale*<sup>[25]</sup>. In questo articolo descrive e paragona due approcci che hanno molte analogie: da un lato, la terapia dell'attaccamento (AT, in inglese), le cui derive hanno causato la morte di una giovane ragazza di nome Candace Newmaker nel 2000, nello Stato del Colorado, negli Stati Uniti d'America, e dall'altro quella dell'analisi transazionale (TA in inglese) e in particolare le azioni di Jacqui Schiff, teorica riconosciuta e premiata dall'Associazione Internazionale di Analisi Transazionale, così come quella dei suoi discepoli e della sua scuola chiamata *Cathexis*. Diverse condanne mettono comunque in risalto l'insicurezza di questi metodi.

Patricia Crossman aveva ricevuto il premio *Eric Berne Memorial Award Scientific* nel 1976<sup>[26]</sup> e lo ha respinto nel 1979. Ha scritto nel numero di maggio-giugno de *Lo script*, organo ufficiale dell'ITAA:

« Ho pensato che fosse di pubblico dominio che, nel 1979, avevo respinto il premio E. Berne, che mi era stato assegnato per questo articolo (Permesso e Protezione), perché non era scientifico e, come tale, potrebbe essere potenzialmente pericoloso »

Bill Cornell, l'editore di *Script* le ha risposto nel 1994:

« Personalmente ritengo che tra gli articoli che hanno ricevuto il premio Eric Berne, pochi sono quelli che hanno superato la prova sia del tempo che della valutazione scientifica. Mi sono sentito sollevato quando il Premio Scientifico Eric Berne è stato rinominato Premio Eric Berne e che il processo di selezione è stato ristrutturato »

In questa occasione Bill Cornell ha anche espresso l'idea che non poteva "chiedere ad un autore di eliminare un riferimento perché il primo autore ha cambiato il suo pensiero". Questa posizione è ben lungi dall'essere conforme al principio di dati e teorie aggiornate (ad esempio: medicina basata su prove di efficacia) dove giustamente sono regolarmente sottoposti a revisione.

Patricia Crossman esplicita il suo pensiero nel numero successivo dello *Script*, indicando che rifiutava l'articolo perché

« non è scientifico: ha solo due pagine e non ha alcuna bibliografia, in aggiunta, i casi raccontati sono ipotetici e sulla base delle idee di *fantasmi* (vale a dire i concetti di *madre-strega* e *padre-orco*), il che è inaccettabile oggi davanti ai tribunali statunitensi [...] La cosa più importante è che non ho messo in guardia contro i potenziali rischi connessi con la procedura d'intervento descritta, che possono essere gravi, e che comportano un campo minato in termini di transfert e controtransfert. Qualsiasi tribunale definirebbe questo come *grave negligenza*. So che questo potrebbe causare alcuni problemi con le tre P (Permesso, Protezione, Potere), ma forse è il momento di unificare il lavoro una buona volta!<sup>[27]</sup> »

## Note

- <sup>1</sup> ^ Novellino M., (1991) *Psicologia clinica dell'Io*, Astrolabio Ubaldini, Roma. ISBN 978-88-340-1014-3
- <sup>2</sup> ^ Goulding M., Goulding R.L. (1983) *Il cambiamento di vita nella terapia ridecisionale*, Astrolabio Roma.
- <sup>3</sup> ^ Schiff A.W., Schiff J.L., (1971) *Passivity (Passività e le quattro disconferme)*. TAJ, 1, 1, pp. 71-78.
- <sup>4</sup> ^ Erskine R.G., Zalcman M.J., (1979) *The Racket System: A Model for Racket Analysis*. TAJ, 9, pp. 51-59.
- <sup>5</sup> ^ (EN, IT) International Integrative Psychotherapy Association (<http://www.integrativeassociation.com/index.html>) (I.I.P.A.)
- <sup>6</sup> ^ <sup>a b c d e f</sup> Eric Berne, *A che gioco giochiamo?*, Ed.Tascabili Bompiani RCS, 2000.
- <sup>7</sup> ^ Eric Berne, *Analisi transazionale e psicoterapia*
- <sup>8</sup> ^ Ian Stewart, Wann Joinas, *Analisi transazionale, guida alla psicologia dei rapporti umani*
- <sup>9</sup> ^ Ian Stewart Wan Joinas, *Analisi transazionale*
- <sup>10</sup> ^ <sup>a b</sup> Eric Berne, *Ciao!...E poi?*, Ed.Tascabili Bompiani RCS, 2000.
- <sup>11</sup> ^ Karpman S.B., (1968) *Fairy Tales and Script Drama Analysis*, Transactional Analysis Bulletin, vol. VII, 26, pp. 39 – 43.
- <sup>12</sup> ^ Mellor K., Schiff E. *Discounting*. TAJ, 5, pp. 295-302.
- <sup>13</sup> ^ Mellor K., Schiff E. *Redefining*. TAJ, 5, pp. 303-311.
- <sup>14</sup> ^ Ernst F.H., (1971) *The OK Corral: The Grid for Get-On-With*. TAJ, 1, 4, pp. 33-42.
- <sup>15</sup> ^ Eric Berne, *Fare l'amore*
- <sup>16</sup> ^ <sup>a b c d</sup> (FR) Miviludes Rapport 2006 ([http://www.miviludes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Miviludes\\_2006.pdf](http://www.miviludes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Miviludes_2006.pdf)), p.137
- <sup>17</sup> ^ Schiff J.L., (1981) *Analisi transazionale e cura delle psicosi*, Astrolabio Ubaldini, Roma. ISBN 978-88-340-0679-5
- <sup>18</sup> ^ (FR) MIVILUDES Rapport 2006 ([http://www.miviludes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Miviludes\\_2006.pdf](http://www.miviludes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Miviludes_2006.pdf)), p155: «John Hartwell a 16 ans et

il souffre d'une schizophrénie paranoïde. Il va mourir des suites de mauvais traitements assimilables à des tortures en 1972, au cours d'une séance de thérapie organisée par Jacqui Schiff.»

19. ^ (FR) Eric Berne Scientific Memorial Awards (<http://www.itya-net.org/itya/EBMAWinners.htm>)
20. ^ « Crazy Therapies, What are they? Do they work? » (<http://skepdic.com/refuge/crazy.html>)
21. ^ *In memoriam: Jacqui Lee Schiff*, Salomon Nasielski, *Actualités en Analyse Transactionnelle* Vol.26 N° 104, p.141-143, Octobre 2002
22. ^ Alan Jacobs *Resumé* (<http://www.ajacobs.com/resume.html>)
23. ^ Jacobs A., *Theory as Ideology: Reparenting and Thought Reform*, *Transactional Analysis Journal*, 24 (1), January, 1994, pp. 39-56.
24. ^ MIVILUDES Rapport 2006 ([http://www.miviludes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Miviludes\\_2006.pdf](http://www.miviludes.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Miviludes_2006.pdf)), p143.
25. ^ Skeptic Report: The Etiology of a Social Epidemic (<http://www.skepticreport.com/pseudoscience/attachmenttherapy.htm>)
26. ^ Eric Berne Scientific Memorial Awards (<http://www.itya-net.org/itya/EBMAWinners.htm>)
27. ^ *Actualités en Analyse Transactionnelle* Vol.26 N°104, p141-143, Octobre 2002

## Bibliografia

- (A cura di Maurizio Castagna); Dezza G.; Farina, M.; Pierpaolo Peretti Griva; Poggi, M.; Setton, I.; Vesi, A. (2003) *L'Analisi Transazionale nella formazione degli adulti*, Milano, Franco Angeli, ISBN 88-464-4449-3
- Berne, E. (2000) *Ciao!... E poi?*, Milano, Tascabili Bompiani Rcs, ISBN 88-452-4650-7
- Berne, E. (2000) *A che gioco giochiamo*, Milano, Tascabili Bompiani Rcs, ISBN 88-452-4629-9
- Moiso, C.; Novellino, M. (1982) *Stati dell'io. Le basi teoriche dell'analisi transazionale integrata*, Roma, Astrolabio-Ubaldini, ISBN 978-88-340-0724-2
- Stewart, I.; Joines, V. (2000) *L'analisi transazionale. Guida alla psicologia dei rapporti umani*, Bologna, Garzanti Libri, ISBN 978-88-11-60011-4
- Thomas, A. Harris (2000) *Io sono OK, tu sei OK*, Milano, Biblioteca Universale Rizzoli, ISBN 88-11-60011-1

## Collegamenti esterni

- *Analisi transazionale* (<http://thes.bncf.firenze.sbn.it/termine.php?id=22465>) in «Tesauro del Nuovo Soggettario (<http://thes.bncf.firenze.sbn.it/>)», BNCf, marzo 2013.
- (FR) «La conception martienne» des analystes transactionnels ([http://www.psyvig.com/default\\_page.php?menu=35&page=6](http://www.psyvig.com/default_page.php?menu=35&page=6))

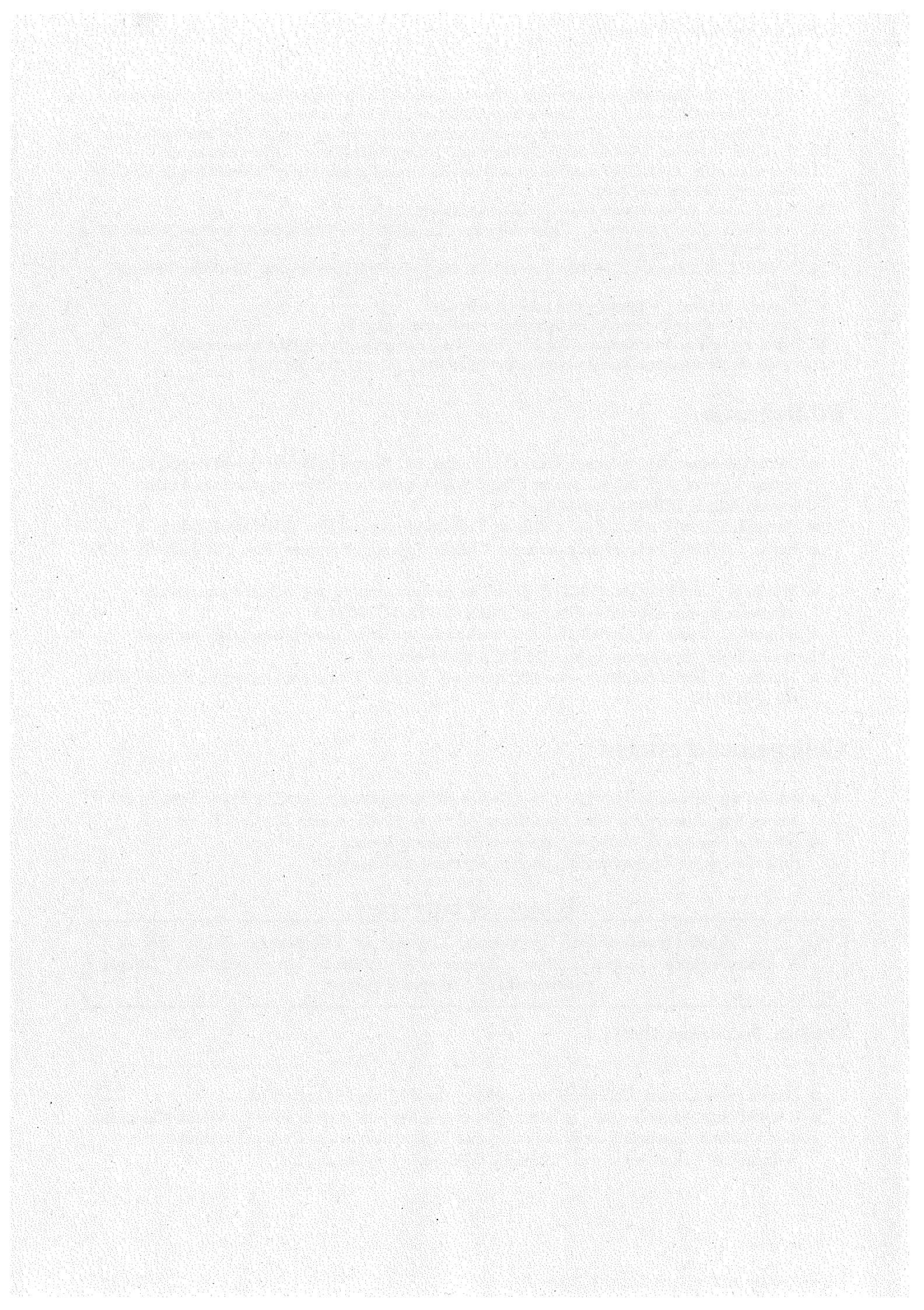
### Terapia ed intervento



**Analisi transazionale** · Ipnoterapia · Logoterapia · Psicoterapia · Psicoterapia psicodinamica · Terapia familiare · Terapia breve strategica · Terapia cognitiva · Terapia comportamentale · Terapia di gruppo

Categoria: Psicoterapia | [altre]

- Questa pagina è stata modificata per l'ultima volta il 15 lug 2013 alle 10:43.
- Il testo è disponibile secondo la licenza Creative Commons Attribuzione-Condividi allo stesso modo; possono applicarsi condizioni ulteriori. Vedi le Condizioni d'uso per i dettagli. Wikipedia® è un marchio registrato della Wikimedia Foundation, Inc.



## Considerazioni sul ruolo dell'Aikido nella gestione dei conflitti quotidiani

Roberto Antonietti

Vorrei iniziare questo incontro riassumendo una stopria Zen, raccontata da **Hugh Young** nel suo articolo **Aikido and The Art of Resolving Conflict With an Abusive Individual** "Aikido and The Art of Principled Negotiation" workshop at the American Bar Association Section of Dispute Resolution Fourth Annual Spring Conference on 4/6/2002.

Ecco la storia:

*Un Maestro della Cerimonia del Thè (che per semplicità d'ora in poi chiamerò il Maestro del Thè" venne sfidato a duello da un Samurai litigioso e violento che voleva farsi una reputazione vincendo un po' di duelli con la spada. Il Maestro del The, anch'egli Samurai, accettò la sfida solo perché in caso contrario avrebbe disonorato la propria famiglia e il proprio clan. Lui era consapevole che aveva dimenticato i suoi studi da ragazzo sulla via della spada (che aveva abbandonato per la meditazione zen e per la cerimonia del thè) e che sarebbe stato sicuramente e facilmente ucciso nel duello. Con questa consapevolezza di una morte certa, si rivolse al più famoso Maestro della Via della Spada affinché gli insegnasse a morire nel modo più dignitoso possibile. Il Maestro di Spada accettò ma prima gli chiese di preparargli il thè. Il Maestro eseguì la cerimonia sapendo che sarebbe stata l'ultima volta della sua vita e mise in essa tutto il suo essere. Il Maestro di Spada rimase attonito di fronte alla bellezza e perfezione di ogni singolo dettaglio. Egli pensò: "In una simile situazione ogni persona sarebbe stata in ansia, piena di paura e di rabbia. Invece il Maestro si confronta con la morte una calma e una accettazione che non ho mai visto."*

*Conclusa la cerimonia. Il Maestro di Spada gli disse che era chiaro che egli già conosceva il modo per poter morire con dignità: sarebbe stato sufficiente affrontare lo sfidante con la stessa attitudine con la quale aveva preparato il thè. Tutto ciò che gli insegnò furono tre cose:*

- a) come impugnare la spada*
- b) come mantenere la distanza*
- c) come assumere la posizione di guardia "Jodan", con la spada alta, sopra il capo, con il bisto defilato rispetto alla linea di attacco.*

*Il giorno avvenne il duello, in un prato. Come gli era stato insegnato, il Maestro del The eseguì il suo rituale di preparazione, che sapeva che sarebbe stato l'ultimo prima della morte. Si mise in guardia, in attesa dell'attacco. Egli avrebbe dovuto, quando avesse intuito che stava per essere colpito, mettere tutta la sua energia in un colpo verso l'aggressore.*

*Il Samurai litigioso e violento comprese subito che le cose non andavano come avrebbe voluto e dubitò di essersi sbagliato riguardo alle capacità marziali del Maestro del The. Provò a spostarsi di lato, ma ogni volta si ritrovava il Maestro del Thè davanti a lui, in posizione di "aiuchi": se avesse attaccato sarebbero morti entrambi. Alla fine il Samurai litigioso e violento rimise la spada nel fodero e ...*

Perché questa storia? Perché la prima riflessione che essa ci induce a formulare riguarda il ruolo prioritario dell'attitudine mentale, che sembra essere più importante della abilità tecnica.

La conclusione sembra dimostrare che sono la serenità, la consapevolezza della morte e la sua piena accettazione gli elementi che "mettono paura" al violento *Samurai*, che di morire non ha molta voglia.

Mi pare che la situazione creata in questa storia possa essere un esempio limite di un'affermazione di

Dobson e Miller (1972): “Non arrivare allo scontro con una persona che non ha nulla da perdere!”

In effetti, il Maestro del Thè era convinto di non aver altro destino se non quello della morte e aveva accettato questa condizione, chiedendo di morire con dignità per l'onore della sua famiglia. (Questo indica anche il primato di un'etica rivolta agli altri rispetto a valori di puro egoismo!)

E' evidente che il racconto è stato creato con uno scopo “filosofico”: quello del riaffermare il predominio della sfera etico-religiosa su quello tecnico. Infatti si ritrovano in esso le fondamenta sia della cultura zen (nella quale ha le sue radici la frase di Hagakure: “*La via del Samurai si trova nella morte ... Se educando il proprio cuore uno riesce a vivere come se fosse già morto, egli consegue la libertà nella Via*”), ma anche quelle del pensiero Confuciano (la pratica del Bu Do per il controllo del nemico interiore.)

Le conclusioni di questo racconto, o di altri simili, hanno portato all'idea che la tecnica marziale più efficace sia quella in grado di ammantare chi la possiede di una tale “forza” (carisma?), da indurre gli altri da astenersi da qualsiasi aggressione. Alcune osservazioni, alcune tratte da Hugh Young (2002), sembrano sostenere questa ipotesi:

a) Il racconto testimonia il valore del detto “*E' l'uomo che rende grande la Via*”: vediamo nel racconto quanto siano diversi i due Samurai, con valori etici contrastanti. Anche i giapponesi testimoniano storicamente l'esistenza di opinioni differenti:

*“La brama di ricchezza è la ragione per cui il Samurai cade in errore. Se resta povero, non sbaglierà mai.”* (I,56) in “*Hagakure – il libro segreto dei samurai*” di Yamamoto Tsunetomo, prime decadi del 1700)

*“Il modo di vita marziale, praticato dai guerrieri, si realizza col prevalere sugli altri, in tutto e per tutto. ... si pensa a servire gli interessi del proprio padrone, a servire i propri interessi, a diventare famosi e a conseguire prestigio sociale.”* (*Il libro dei cinque anelli* di Miyamoto Musashi, 1643)

Chi si richiama ai valori etici del *Samurai* dovrebbe, per lo meno, prestare attenzione di quali *Samurai* condivide l'etica.

b) Secondo Young: “*Nonostante tutta la sua maestria, il Maestro del Thè non era in sintonia con il mondo nel quale viveva*” In un certo senso sembra che il maestro del te non abbia saputo accettare l'esistenza del conflitto nella natura umana, dando così ragione al Fondatore che disse: “*L'unico vero peccato è essere ignari degli universali ed eterni principi dell'esistenza. Tale ignoranza è la radice di tutti i mali e di tutti i comportamenti erronei*” ma anche all'evangelico invito: “*siate candidi come le colombe ma cauti come i serpenti.*””. Il effetto il comportamento litigioso è molto diffuso nella nostra specie e ognuno ne è vittima in modo diretto o indiretto; non riconoscerlo e non essere in grado di prendere le contromisure determina svantaggi, come accadde al Maestro del Thè, che non seppe prevenire l'intero spiacevole evento. (filmato del samurai II sulla porta)

c) Risulta evidente che il *samurai* provocatore si comporta da bullo e come tutti bulli persegue due obiettivi (Young, 2002):

- 1) aumentare la propria autostima; rafforzare il senso di auto-valore nonché di sicurezza di sé stesso;
- 2) aumentare il proprio *status* sociale entro un gruppo, dimostrando la propria capacità di dominare gli altri; poco importa lo *status* si basa sulla paura invece che sull'amicizia, l'ammirazione e con

un rapporto costruttivo;

d) Per dimostrare la propria superiorità, l'aggressore adotta consapevolmente modalità competitive per infliggere alla sua vittima violenza:

- I. all'autostima: atti che sono destinati a ridurre l'autostima della vittima (controllo, umiliazioni, creare imbarazzo, svilire, disonorare, dominare, chiamare per nome, ridicolizzare, insultare).
- II. alla stima sociale: azioni tese a ridurre la posizione sociale della vittima (escludere, respingere, isolare, umiliare pubblicamente, diffondere pettegolezzi)
- III. alla integrità fisica: azioni che mettono a rischio l'incolumità fisica (strattonare, spingere, sputare, colpire col pugno, dare calci, assalire, violenza sessuale, attacco con armi)

Come si può notare, l'abuso è possibile con una ampia varietà di azioni, da quelle meno gravi fino all'uccisione: dalla condizione di benessere si passa più o meno rapidamente al disagio, agli incidenti, alle incomprensioni, alle tensioni e allo scontro.

In genere, solo negli scontri da strada (o da "discoteca") la dinamica dello scontro ha tempi brevi.

e) Secondo Hugh Young (2002), quando l'abusante individua la propria vittima si pone due domande:

- I. Questa persona possiede la capacità e la volontà di difendersi? Il bullismo tende a trasformare il conflitto in contesa, nella quale vogliono dominare. Sono quindi competitivi e non vogliono mettere a repentaglio la loro autostima confrontandosi con una persona che si sappia difendere.
- II. Questa persona farà la sua parte per soddisfare i miei bisogni?

Ovviamente, il soggetto ha elevate probabilità di essere sottoposto ad abusi se il bullo risponde NO alla prima domanda e SI' alla seconda. Nella nostra storia il Samurai provocatore aveva dato queste risposte nel valutare il Maestro del Thè. E' evidente che per evitare di diventare vittime bisogna far sì che le risposte siano invertite: Sì alla prima domanda, NO alla seconda



Questo quadro induce a sostenere l'ipotesi che l'aspetto sia fondamentale e che un'arte marziale potrebbe fornire al praticante un "physique du roll" tale da farsi escludere dal ruolo di vittima. L'aikido, con la sua pratica alla difesa personale, avrebbe una valenza forse più incisiva di altre discipline.

Su questo punto avanzo dubbi e riserve perché vi possono essere situazioni nelle quali l'aggressore non si pone il problema di valutare l'altro secondo i due criteri descritti sopra. Chi scende da un'auto col coltello in mano dopo un incidente o uno sgarbo non sa ancora chi si troverà davanti. Se per esperienze precedenti l'aggressore ha un'elevata sicurezza delle proprie capacità e se ha "valori" ai quali sente di doversi attenere, non sarà certamente l'aspetto dell'agredito a fargli cambiare idea. Può essere una persona priva di lucidità (stress, alcool, litigi precedenti...) ma sicuramente abituata ad adottare linguaggi violenti, forse perché cresciuta in un ambiente dove la violenza era la normalità (Atherton, 2001). Esistono inoltre persone che discriminano sulla base di criteri razzisti ed altri che sono spinti all'aggressione per necessità. Penso ai turisti che passeggiano con macchine fotografiche in evidenza in luoghi dove il costo della macchina è uguale o superiore al salario medio annuale delle popolazioni locali. Anche l'ingiustizia e la discriminazione sociale producono violenza!

Tutta questa dissertazione per sostenere che l'aspetto esteriore (determinato da componenti corporee e



mentali) possa fungere da dissuasore solo in occasioni di minaccia alla integrità fisica ma non in altri conflitti quotidiani. Anche perché sarebbe un guaio se le persone stessero zitte perché messe in soggezione di un “potente”. Ricordiamo anche la Carta dei Diritti dell’Umanità prevede il diritto ad esprimere le proprie idee e la difesa di questo principio ci impegna tutti.

Se pensiamo all’aikido come strumento per la gestione e la soluzione dei conflitti allora lo dobbiamo considerare non solo nell’ambito dello scontro fisico ma anche di tutte le fasi della relazione che lo precedono, risalendo oltre ai “5 minuti che precedono l’attacco” di Homma Sensei (com. pers. Parma, 2009).

Per valutare se e come l’aikido possa contribuire a gestire i conflitti in modo costruttivo e non distruttivo è opportuno individuare le strategie possibili per la gestione dei conflitti.

Se si fondono le strategie proposte da Dobson e Miller (1978) e da Hugh Young (2002) si ottiene il seguente elenco (nel box le considerazioni rispetto all’*aikido*)

**Fuga:** ovviamente non risolve il conflitto e può essere una soluzione pericolosa perché chi fugge, difficilmente riesce a controllare la situazione. Vi sono filmati drammatici di persone che si danno alla fuga e vengono buttate a terra ed uccise. Eppure qualsiasi animale in condizione di pericolo, se ne ha la possibilità cerca di scappare. Anche in noi vi è questa pulsione, che può rivelarsi l’unico modo per salvarsi la vita. Nell’ambito relazionale quotidiano non è però possibile fuggire in continuazione. Per questa ragione gli autori non annoverano la fuga tra le strategie per la soluzione del conflitto. Il motivo che mi ha indotto a inserirla qui è per ricordare che la fuga talvolta non è possibile. Ad esempio nel caso del bullismo a scuola, qualora il bullo sia nella classe, la vittima non può evitarla. Poiché la pulsione alla propria incolumità è biologicamente innata, non si può escludere che un bambino, soggetto a bullismo in una simile situazione, voglia evitare di andare a scuola.

La fuga non è prevista nella pratica dell’aikido perché il praticante deve tener sotto controllo la situazione. Essere consapevoli di sé, dell’avversario, del Ki universale (natura umana) e del contesto è fondamentale per chi pratica discipline con radici marziali. E’ questa consapevolezza che dovrebbe consentire di cogliere in anticipo l’aprossimarsi di una situazione pericolosa e quindi di allontanarsi da essa. L’allontanamento implica che il disimpegno avvenga mantenendo sotto osservazione l’evolversi della situazione. Sul tatami non si voltano mai le spalle ad un aggressore, anche quando è a terra (a meno che non ve ne siano altri in azione).

**Resa:** Youg inserisce tra le strategie il termine inglese di “accomodation” che viene tradotto con “adeguamento”. In realtà, una parte della descrizione fatta dall’autore fa ritenere che egli intenda riferirsi alla strategia di resa, che come tale è inserita in questo elenco (un’altra parte fa invece riferimento alla flessibilità per adattarsi al conflitto – di questo si dirà più avanti). Si ritiene, infatti, che ogni persona si adegui al conflitto, scegliendo le modalità più consone al contesto, alla propria indole, alla propria cultura, al proprio fisico e allo stato emozionale del momento. In alcune situazioni, la soluzione migliore per salvarsi la pelle è proprio la resa: con un fucile che ti tiene sotto mira la cosa migliore è consegnare portafoglio, orologio ecc. ecc. Ovviamente non si può parlare in tal caso di soluzione o di gestione del conflitto. La situazione è nelle mani dell’aggressore, che risulterà vincitore. Nella vita quotidiana la strategia non è molto conveniente una strategia basata solo sulla resa, a meno che non si abbia a che fare con persone altrettanto accomodanti. Ritengo però che ammettere di avere torto e di essersi sbagliati dopo che lo scontro è iniziato (come il *Samurai* bullista del racconto) non sia una resa bensì una sorta di “compromesso”.

In *aikido* non si sperimenta la resa, se non quando uke è a terra, immobilizzato da *tori*. Ma anche in questo caso non necessariamente la persona si è “arresa”. Se lasciata libera potrebbe riprendere l’attacco. Nell’*aikido* però si sperimentano due aspetti: l’importanza della vita e la linea sottile che la separa dalla morte. Arrendersi significa prendere atto che quella è l’unica soluzione possibile in quel contesto, per salvare la propria esistenza. Non vi è disonore nella

resa. Ciò non significa arrendersi a priori, perché vi è timore del conflitto. L'aikido accetta il conflitto come parte della natura umana e cerca di affrontarlo come se fosse un momento di arricchimento e non come un dramma. Non si confonda la resa con la fuga: ci si arrende quando la fuga non è possibile. Oppure ci si arrende quando lo scontro porterebbe a effetti disastrosi.

**Attesa:** secondo Dobson e Miller è simbolizzata da un quadrato. Essa rappresenta la condizione di equilibrio statico. L'attesa ha una funzione nella gestione del conflitto perché consente di comprendere meglio la natura del conflitto, la sua intensità e le motivazioni che ne stanno alla base. Non sempre l'argomento sul quale verte il conflitto ne è la vera motivazione, soprattutto nelle relazioni domestiche. Attendere, non fare nulla, significa anche obbligare l'aggressore ad esprimersi maggiormente e a scoprirsi.

In aikido si apprende ad attendere che il colpo sia partito: è in quella frazione brevissima in cui l'aggressore scarica il proprio colpo che egli è fragile. Il pugno portato con violenza impedisce all'attaccante stesso di deviare il colpo. E' in questo momento che tori mette in atto la prima parte di una tecnica per risolvere il conflitto. L'esperienza con *hidari no awase* (e altre simili) abitua il praticante a superare la paura iniziale (non è immediato attendere tranquillamente che una persona ti colpisca al capo) e ad apprezzare l'eternità di quel breve istante nel quale il colpo viene portato. Imparare ad attendere per cogliere il momento favorevole è il senso di questa pratica.

**Evitamento o elusione:** è una soluzione temporanea, perché non risolve il conflitto. Se il momento e il luogo non sono idonei per il confronto, l'evitamento può essere una strategia adeguata. Dobson e Miller rappresentano questa strategia con un triangolo, insieme alla condizione di scontro. Questo perché per sua natura l'evitamento serve per conquistare una posizione favorevole, dalla quale poter passare ad un'altra strategia risolutiva. Proprio per la sua transitorietà non è paragonabile alla fuga o rinuncia. Alcune considerazioni di Young indicano la sua propensione a considerare invece l'evitamento come strategia definitiva; in tal caso però essa equivarrebbe alla fuga e perderebbe il significato attribuitole da Dobson e Miller.

In aikido esistono due modalità per eseguire i movimenti di difesa: *irimi* e *thensin* (Young, 2002). *Irimi* significa entrare verso l'aggressore (Ueshiba ha detto: "entra come un cuneo verso il suo centro". Anche chi attacca usa questa modalità. Secondo Young, "*l'aikido fornisce il meglio di sé quando tori risponde ad irimi con un movimento tenshin perché ciò favorisce la riduzione del conflitto e consente eventualmente il contrattacco.*" Nel mio quadro di riferimento, *thensin* rappresenta l'evitamento. La nuova posizione conseguita è di vantaggio su l'aggressore e lascia poi spazio all'evoluzione di altre modalità di gestione del conflitto. In passato concordavo con Dobson e Miller che assimilavano la posizione mentale dell'evitamento a quella dello scontro. Oggi non sono più di tale opinione: evitare il colpo (fisico o psicologico) non significa necessariamente dover colpire l'aggressore con un atemi. Ci si può allontanare e ripristinare la giusta distanza (*mahai*) per applicare altre strategie.

**Sorprendere:** la sorpresa è una strategia proposta da Dobson e Miller per dirottare temporaneamente l'attenzione dell'aggressore verso un altro aspetto. E' evidente che la finalità è molto simile a quella dell'evitamento: serve per prendere tempo, per prepararsi al conflitto, per sottrarsi momentaneamente al colpo. Le modalità per conseguire questo obiettivo sono due: mentire e distrarre. La "menzogna bianca" è quella che viene ammessa eticamente perché i benefici che produce sono importanti ed essa stessa non produce sofferenza. Ad esempio, arriva una telefonata inaspettata di una persona palesemente furibonda che inizia un violento alterco. Rispondere a questa persona "Scusa, ma sto telefonando sull'altra linea, ti richiamo fra 10 minuti" consente di ritrovare il proprio equilibrio, di calmarsi. Nel frattempo anche l'altra persona, avendo già fatto trapelare la sua ira non deve più

confrontarsi con la tensione che precede l'aggressione e, quindi, essere più calma. In ogni caso dopo 10 minuti bisogna telefonare, perché il conflitto non è stato risolto! L'altra forma per generare sorpresa è quella di richiamare l'attenzione su un aspetto esterno. Come la mamma che distrae il bambino che non vuole mangiare richiamando la sua attenzione su un passero sul davanzale.

La sorpresa è uno stato della mente che può nascere anche da relazioni corporee. Sono convinto che, nella pratica dell'aikido, l'esercizio *tai no enko* possa essere un buon esempio: quando *tori* porge la mano e *uke* cerca di afferrarla ma non la trova c'è stata da parte di *tori* una forma di inganno. Ha orientato l'attenzione di *uke* sulla mano che però ha tolto mentre si sposta di lato. Stessa situazione si verifica quando *tori* abbandona la propria guardia, invitando l'altro a colpire. Cosa prova *uke* quando trova il vuoto là dove pensava di trovare il corpo dell'altro? A forza di praticare egli si aspetta tale situazione e viene meno la sorpresa. Ma un aggressore non contempla una simile risposta e può rimanere disorientato per il tempo necessario a *tori* per riposizionarsi. Per questa ragione sono convinto che evitamento e sorpresa siano strettamente legati.

**Scontro (Competitivo):** vivere il conflitto come una competizione è uno degli errori maggiori nella gestione delle divergenze. Nonostante ciò è una delle strategie più adottate. E' evidente che la finalità è quella di vincere e di lasciare all'altro il ruolo di sconfitto. Il termine competizione è quello proposto da Young e, a mio avviso, può essere assimilato alla strategia dello **scontro** di Dobson e Miller, che lo rappresentano come un triangolo (allo stesso modo dell'evitamento). Si ritiene più corretto il termine **scontro** per esplicitare la modalità di relazione, e quello di **competizione** per indicare la tendenza caratteriale dell'aggressore (che si ritrova anche nella strategia del compromesso). E' fondamentale, per la gestione del conflitto, essere consapevoli che la competizione non lo risolve bensì lo esaspera. Gli strumenti per applicare questo approccio nelle discussioni sono elencate da Schopenhauer nel suo libro "L'arte di avere ragione". Come si intuisce anche dal titolo, l'obiettivo diventa quello di mettere in difficoltà l'avversario sul piano dialettico dimostrando che la verità non sta dalla sua parte. Molte delle strategie di Schopenhauer sono oggi adottate nei dibattiti televisivi, ad uso e consumo di quel pubblico che ama assistere ai litigi. Ricordiamo che il conflitto può estendersi dal piano verbale a quello fisico e, quindi, è da tener presente che frustrare e aggredire la persona sul piano della conversazione può indurre quest'ultima a gesti violenti. Quante volte una discussione termina con un ceffone?! L'opzione dello scontro deve essere quindi adottata solo quando tutte le altre forme di strategia sono state tentate, e solo per situazioni di estrema importanza e gravità. Si ricordi di evitare sempre lo scontro con persone che non hanno nulla da perdere.

L'*aikido* ha le proprie radici nella cultura marziale. Sui campi di battaglia non vi è alternativa allo scontro: o si vince o si perde. Quindi in una lettura semplice dell'*aikido* si potrebbe (erroneamente) ritenere che esso possa trasmettere comportamenti competitivi. In realtà il metodo didattico creato da Ueshiba si fonda invece sulla collaborazione tra i partner.

La grande lezione che fornisce l'*aikido* è che lo scontro viene gestito non con obiettivo della vittoria sull'avversario. Tutta l'attenzione che viene posta nella pratica parte dal presupposto di salvaguardare l'incolumità e la dignità dell'avversario, anche se lui può essere animato da pessime intenzioni. Per questa ragione diciamo che l'*aikido* è la risposta assertiva in caso di conflitto fisico.

La pratica della disciplina richiede un elevato senso di responsabilità verso i partner, accompagnato da un senso di gratitudine e di disponibilità. D'altro canto, nel momento in cui si realizza uno scontro, dobbiamo attenderci che chi si trova impedito nel conseguire i propri intenti aggressivi non sarà mai contento di ciò. Ecco perché una soluzione che preveda un vincitore e uno sconfitto non determinerà mai una situazione di pace. Se il conflitto non è risolto nelle sue radici, ma solo nella sua manifestazione, allora si ripresenterà sotto altra forma. Ciò spiega in parte la pulsione dell'*aikidoka* ad affrontare il conflitto cercando molteplici possibilità di soluzione.

**Compromesso (competitivo):** il termine è stato scelto da Young (2002) per indicare una soluzione per la quale i contendenti, che mantengono entrambi un atteggiamento competitivo, sono disposti a cedere una parte delle proprie aspettative a favore dell'altro. La sensazione che entrambi possono provare è quella di insoddisfazione perché le loro aspettative non sono state conseguite. Esempio tipico è quello di dividere in due un'arancia per dare ad entrambi i contendenti la stessa quantità. Generalmente il compromesso è la conclusione più adottata per risolvere i conflitti tra pari. Ovviamente questa strategia non è applicabile nella relazione di bullismo perché l'abusante sceglie vittime che non sono in grado di competere con lui.

Vale anche in questo caso la premessa al punto precedente, relativa all'assenza di atteggiamenti competitivi nell'*aikido*. Però, anche se è vero che le tecniche potrebbero favorire un compromesso, questo non è possibile nell'ambito di uno scontro. Il compromesso è una soluzione a sé stante che non può essere imbricata in un'altra; tutto al più la può seguire o precedere. In nome del compromesso non sarebbe possibile consentire al bullo *Samurai* di sperimentare, anche solo in parte, i suoi bisogni. Il Maestro del Thè sarebbe stato disponibile a farsi tagliare un braccio pur di aver salva la vita? Sicuramente no, anche perché egli stava già sostenendo il conflitto in modo efficace. Sembra quindi difficile sperimentare il concetto di compromesso nell'*aikido*, se non come a conclusione di una tecnica di immobilizzazione: in quella situazione, nella quale l'aggressore è sotto controllo e sperimenta la realtà della propria inferiorità, potrebbe accettare la conclusione del conflitto.

**Mediazione:** questo termine, adottato da Dobson e Miller (1978), ci sembra comprendere quella che Young definisce "Strategia collaborativa dell'Aiki". Si tratta di una strategia che prevede la ricerca del mutuo consenso attraverso una modalità collaborativa e non competitiva. Ovviamente il richiamo all'*aikido* è evidente poiché non vi è in esso competizione. Perché la strategia possa essere applicata, è necessario che si giunga ad una ristrutturazione del conflitto e delle aspettative. Riprendendo l'esempio delle due arance, si può pensare che le due parti, in una logica non competitiva, si rendano conto che l'arancia serve per soddisfare bisogni diversi: una vuole le bucce per insaporire una torta e l'altra vuole farsi una spremuta. In tal caso entrambi possono soddisfare i propri bisogni. Ma se ciò non fosse possibile? Se entrambi volessero farsi una spremuta? E' evidente che il compromesso tornerebbe ad essere la soluzione più semplice. Ma supponiamo che l'arancia non sia la vera ragione del contendere ma solo un modo per confliggere; supponiamo che (come spesso accade) dietro al possesso dell'arancia vi sia un bisogno più profondo. E' evidente che solo il confronto non competitivo lo può portare alla luce, lo può far emergere. Se una delle parti si impegna nella relazione non competitiva e riesce a mutuare la controparte in un interlocutore, allora già questo potrebbe essere un risultato positivo e soddisfacente del conflitto. Ciò che intendo dire è che nella mediazione l'obiettivo non è la competizione rispetto all'arancia ma è il conseguimento dei rispettivi obiettivi. Ad esempio, tra genitori e figli, il figlio potrebbe veder soddisfatto un proprio bisogno non in quanto atto dovuto da parte del genitore ma come una conseguenza dell'amore e dell'apprezzamento per ciò che egli è.

L'*aikido* viene praticato in un contesto collaborativo. E' evidente che su un campo di battaglia ciò non sarebbe possibile. Ma anche nella esecuzione di una tecnica possiamo cogliere elementi che, interpretati in un determinato modo, possono aiutare a diffondere la modalità assertiva nella gestione e risoluzione dei conflitti. Ricordiamo qui solamente il pensiero di Ueshiba come riportato da Steven (2002):

*“ Egli credeva che i principi di conciliazione, armonia, cooperazione ed empatia potessero essere applicati coraggiosamente a tutte le sfide che affrontiamo nella nostra vita: nelle relazioni personali, nelle nostre interazioni con gli altri esseri umani nella società, nel lavoro e negli affari e nel nostro rapporto con la natura”*

In conclusione, si ritiene importante sottolineare che la soluzione dei conflitti possa avvalersi in modo determinante dell'approccio dell'Aikido, come testimoniato anche da Dobson e Miller (1978), da Crum,(1987) e da Young (2002).

A mio avviso il metodo assertivo dell'AiKido è in realtà un meta-metodo: cioè unisce le molteplici modalità di soluzione del conflitto, fluendo da una all'altra per giungere ad una soluzione di mediazione, nella quale le parti in causa sono soddisfatte. E' questa soddisfazione che riporta l'armonia nell'universo, dopo il conflitto. Un conflitto con un vincitore ed un perdente non ci riuscirà.

Cosa può offrire l'aikido a chi sale sul *tatami* per imparare a gestire il conflitti? Propongo solo alcuni esempi:

- a) acquisire la propria centralità, unendo mente e corpo attraverso la respirazione;
- b) acquisire consapevolezza delle proprie risorse, spesso dimenticate e negate;
- c) lavorare in un contesto collaborativo ed empatico;
- d) considerare il conflitto come espressione di bisogni e non come una competizione;
- e) accogliere il conflitto come un evento normale della nostra "umanità";
- f) distinguere il conflitto dalla persona, e il conflitto dai bisogni.
- g) affrontare il conflitto come un'occasione di crescita, piena di valenze positive;
- h) prendersi cura di sé stessi (togliersi dalla linea di attacco) e degli altri (guardare nella loro direzione)
- i) gestire il conflitto portandolo dolcemente verso la conclusione voluta (le tecniche)
- j) operare in un quadro etico basato su: responsabilità, conciliazione, armonia, cooperazione ed empatia (la filosofia del Fondatore – Aikido, Via della Pace)

In questo testo non sono state volutamente prese in considerazione le valenze educative dell'*aikido*, se non quelle inerenti il caso specifico della gestione dei conflitti.

### **Ringraziamenti**

Un grazie di cuore al Maestro Dott. Michel Nehme, che mi ha permesso di presentare questo testo. Penso che esso possa aiutare a diffondere la disciplina anche in settori della società che oggi non la conoscono e che ne possano apprezzare l'utilità formativa e sociale.

Un grazie anche a tutte le persone (Maestri e allievi) con le quali ho praticato e/o pratico, per la loro pazienza e per l'incoraggiamento a continuare.

### **BIBLIOGRAFIA**

Atherton John Michael - Ethics through AiKiDo: Practical Ethics Gets. *Int. j. appl. philos.*, 15 (1): 107–115, 2001

Crum Thomas F. – The magic of Conflict. Turning a life of work into a work of Art. Simon & Schuster, New York, 1987

Dobson Terry e Miller Victor - *Aikido in Everyday Life - Giving in to Get Your Way*. Blue Snake Books, Berkeley, California, 1978.

Stevens John - *L'arte della Pace - Morihei Hueshiba*. Edizioni Mediterranee Roma, 2002