

LE DINAMICHE DEL CONFLITTO

Dall' aggressività al conflitto

All'attacco aggressivo si può non rispondere oppure rispondere con una reazione aggressiva.

E allora il primo autore, sorpreso oppure impaurito per la reazione, ha a sua volta la possibilità di rinunciare ad una contro-reazione, ritirarsi o spostarsi su un altro registro comunicativo e cercare il dialogo o reagire con aggressività a propria volta e con buona probabilità dar l'avvio ad un conflitto.

E se il conflitto, al di là delle definizioni tautologiche, è sostanzialmente una situazione nella quale la comunicazione diventa difficoltosa o addirittura si interrompe perché anche solo una delle due parti coinvolte non ascolta, è innegabile che l'aggressività sia una componente spesso presente nella dinamica conflittuale.

E' esperienza comune misurare la propria aggressività nel corso di una lite. Il litigio fa emergere la nostra " brutta faccia": il volto rabbioso, i muscoli contratti, gli insulti, le minacce, sono l'espressione visibile di qualcosa che arriva da dentro e possiede un'energia incredibile.

Di fronte alla parte che rifiuta di ascoltare e quindi al muro metaforico che si crea nella relazione, spesso si reagisce aggredendo, innescando quindi una spirale da cui diventa difficile uscire.

Caratteristica essenziale di tutti i conflitti, secondo la maggior parte delle teorie, è infatti l'escalation cioè la tendenza all'aumento di intensità. Il conflitto quando prende avvio tende quasi naturalmente a crescere, inasprendosi, coinvolgendo sempre di più le parti, con il rischio di provocare dei danni diretto o indiretti.

Path Patfoort¹ per descrivere questo meccanismo di escalation utilizza il cosiddetto modello Mm.

Se nella relazione una delle due parti assume una posizione di superiorità (M maggiore) mette l'altra in una posizione di inferiorità (detta m minore). Quest'ultima umiliata ed offesa, accumula una tensione che la spingerà ad assumere lei stessa una posizione di superiorità, mettendo a sua volta l'altra in una posizione di inferiorità. Questo meccanismo crea una situazione nella quale si tende ad aumentare il livello di aggressività a danno dell'altro e si tende verso un punto di non ritorno.

Se osserviamo due bambini che litigano ci rendiamo conto di quanto affermato; al primo insulto si risponde con un insulto più grave ed offensivo, al quale si reagisce ancor più pesantemente; il passaggio alla minaccia di qualcosa che potrebbe avvenire

¹ Patfoort P., Io voglio, tu non vuoi, EGA Torino 2001

è l'anticipazione dell'imminente aggressione fisica che puntualmente arriva. Escalation rapida e apparentemente inevitabile.

Non sempre però le due parti assumono una posizione simmetrica. Se una delle due parti non riesce a rispondere all'attacco aggressivo con una presa di posizione che la riporti in una condizione di superiorità, si potranno verificare due situazioni: nella prima si scaricherà la tensione su un terzo soggetto anche estraneo alla relazione conflittuale precedente, nella seconda questa tensione verrà diretta contro di sé.

Il conflitto può escalare più o meno lentamente, con intensità diversa e fermarsi anche solo a livello di scontro verbale. Non si arriva allo scontro fisico ma si mette in atto una dinamica di contrapposizione che tende comunque a fare del male all'altro.

Anche nel conflitto che non ha visibilità, che definiamo latente o nascosto, è presente una buona dose di aggressività. Un rapporto formale viene mantenuto, vengono fatte salve le apparenze, ma in assenza dell'avversario, quando ci si ritrova soli, ecco emergere quell'energia, quella forza trascinante che crea tensione e inquietudine.

Il conflitto

Di conflitto non si parla o se ne parla poco, mentre se ne fa esperienza quasi quotidianamente.

Si è poco abituati a parlarne per un approccio "culturale" al conflitto, per gli aspetti emotivi che scatena e che sono difficili da affrontare, per la paura di tutto ciò che è "irrazionale" e che provoca disordine rispetto ad una situazione di equilibrio costituito.

Se proviamo ad osservare, con un pò di distacco, un conflitto che stiamo vivendo ci accorgiamo di come vi siano molte questioni complesse e difficili da gestire. Una è il coinvolgimento di emozioni quali rabbia, paura, delusione, che disorientano e che complicano la ricerca di una soluzione rapida ed efficace ai problemi.

Un'altra questione riguarda la ricerca della verità dei fatti che hanno causato il conflitto e che è quasi sempre in contrasto con la verità dell'altro configgente. La verità potrebbe essere il punto fermo da cui partire o a cui arrivare. "Come sono andate veramente le cose?", "Chi ha iniziato per primo?" sono le domande tipiche che i genitori rivolgono ai figli che litigano nella speranza di avviare una strategia di risoluzione del problema a partire da un punto fermo. Ma a queste domande generalmente non viene data una risposta chiara e netta ma più risposte e tutte contraddittorie.

Altra questione concerne la dimensione della ricerca nel conflitto di una restituzione, anche solo simbolica, di qualcosa che è stato tolto. E' forse un bisogno che potremmo dire di giustizia; c'è nella persona che confligge il bisogno di trovare qualcuno o

qualcosa che ristabilisca un equilibrio e avvii un'azione compensativa, risarcitoria, riparativa, rispetto ad un danno che si sta subendo. E in questa ricerca spesso ci si sente soli. Anzi si acquisisce consapevolezza di essere soli. Non abbiamo nessuno che capisca fino in fondo la nostra difficoltà, non abbiamo riferimenti fidati nella ricerca di soluzioni al nostro problema.

E infine la questione tempo. Quanto durerà il nostro conflitto? Come si concluderà? Con quale dispendio di energie? Con quali costi oltre che economici anche affettivi?

Questi elementi che provocano turbamento, a volte, ci spingono a desistere dal proseguire nell'avventura del conflitto. Altre volte non fanno che "disturbarci", che creare tensione, che creare ansia e preoccupazione.

Comunque vada la realtà del conflitto ci interroga, ci disturba e allora varrebbe la pena approfondirla per conoscerne l'evoluzione e le dinamiche. In fondo può suscitare qualche interesse.

Interesse perché l'esperienza del conflitto, in fondo, appartiene a tutti, indipendentemente dalla condizione economica, sociale o culturale. Accomuna giovani ed anziani, donne e uomini. E provoca su tutti lo stesso effetto: a causa dei litigi si soffre e non c'è nessuna esperienza o competenza che possa "metterci al riparo".

Forse per tutti questi aspetti, a prima vista preoccupanti, siamo abituati, sin da piccoli, ad esprimere sovente un giudizio negativo sul conflitto. Il conflitto è negativo, va evitato, va negato, o per lo meno non vale la pena considerarlo più di tanto.

Chi, come me, proviene da una cultura contadina e in più piemontese, sa bene quale sia l'approccio al tema del conflitto. E' chiaro, ma soprattutto esemplificativo il richiamo delle nostre mamme "I buoni fratelli non litigano" e nel caso questo avvenga l'importante è "...che non sentano i vicini..". Proverbi, storielle raccontate ai bimbi, espressioni e modi di dire, confermano questo orientamento. Le liti vanno evitate e al massimo vanno gestite con grande riservatezza. Un problema quindi di utilità/non utilità e al limite di "immagine" pubblica.

Ma non solo. Il conflitto, comunque va evitato anche perchè permette di scoprire una dimensione di disordine che, nella nostra cultura, va ricondotto immediatamente alla dimensione di ordine.

Nella cultura contadina, come principio, l'ordine deve prevalere sul disordine. Il disordine è una dimensione estremamente pericolosa. Nell'organizzazione del lavoro può far perdere tempo, nella dimensione pubblica non è ammissibile, nelle dimensione privata e familiare può incidere sul rigore morale. Ma a ben vedere, laddove c'è una condizione di serenità e di equilibrio queste due dimensioni, ordine e disordine, hanno entrambe un riconoscimento ed uno spazio.

Infatti nella nostra esperienza di vita ci rendiamo conto che ” l’ordine ed il disordine vanno a braccetto” e che una dimensione trova nell’altra il proprio senso.

Le persone disordinate vanno aiutate ad accogliere l’ordine come una dimensione che permetterà di lasciare in disordine e che la ricerca di ordine pone un limite ad una realtà che lasciata sola potrebbe sommergerci.

Il conflitto potrebbe essere visto come una dimensione di disordine che permette di ricercare una dimensione di ordine. Ben riassumeva questa riflessione il titolo di un convegno promosso a Torino alcuni anni fa: “dare un posto al disordine”.

Pieno riconoscimento dunque al bisogno di ordine ma anche accettazione del disordine come una dimensione che appartiene ad ognuno di noi.

Invece, troppo spesso, il conflitto viene considerato come “male in sé” e sembrerebbe non trovare altra definizione.

Si cresce con l’imperativo di non litigare, si educano i più piccoli con l’obbligo di “fare la pace” nell’immediatezza dello scoppio del conflitto, come se questo momento di riappacificazione non fosse il punto di arrivo di un percorso di riflessione, di autodeterminazione e di scelta. Ed ancora. Spesso di fronte ad un litigio, che riguarda altri, sentiamo una sorta di impulso naturale che ci spinge a cercare di far cessare la lite. Non sopportiamo di assistere a queste tensioni.

Ma se guardiamo con più attenzione alla realtà della nostra vita, come alle pagine della storia, ci accorgiamo che questo invito ad evitare il conflitto non trova conferma così perentoria ed assoluta nei fatti. Anzi a volte c’è voglia di litigare.

Nel passato di ognuno di noi si trovano tracce di conflitti che ci hanno aiutato a crescere, a maturare, a diventare adulti. Conflitti che hanno prodotto cambiamenti importanti, che ci hanno aiutato a compiere scelte fondamentali, pur passando attraverso l’esperienza della sofferenza.

Ma vi sono anche tracce di conflitti che non hanno prodotto null’altro che *distruzione* relazionale e continuano a “sopravvivere” . E nel ricordo questi conflitti sono sempre troppo vicini.

Come nella storia dei popoli. Vi sono alcuni conflitti che hanno prodotto cambiamenti, progresso, svolte epocali ed altri che hanno procurato dolore, sterminio e morte.

Esiste allora un approccio corretto al conflitto?

Forse quello di non considerarlo come “male o bene in sé” ma quello innanzitutto di *considerarlo*. Riconoscere in altre parole la sua esistenza come dato di realtà, come un momento che può toccare la nostra vita.

Il conflitto può essere considerato un accadimento. Succede per una serie di ragioni, magari concomitanti.

Possiamo cercare di comprenderne i motivi, analizzare le dinamiche, ma forse potrebbe essere più utile concentrarsi sulla gestione. Come muoversi nel conflitto? Come indirizzarlo? quali strategie mettere in atto perché la situazione possa evolvere, modificarsi?

Normalmente al termine confliggere associamo il termine risolvere.

Di fronte ad un conflitto il primo obiettivo che immaginiamo è risolverlo.

Ma la risoluzione è un risultato sovente irrealizzabile.

Nella nostra esperienza vi sono infatti conflitti solo parzialmente risolti o non risolti del tutto e spesso ci troviamo di fronte a qualcosa di irrisolvibile. La ricerca di una soluzione “a tutti i costi” può richiedere un dispendio esagerato di energie e rischia di far nascere ulteriori problemi.

Il dibattito sul “valore” del conflitto è stato ed è tuttora aperto. Sono state costruite delle teorie e proposte strategie di intervento nelle situazioni conflittuali. Sovente a partire dall’oggetto conflitto.

Nella prospettiva giudiziaria, per esempio, la controversia viene trattata a partire da un fatto concreto o da un bene attorno al quale si sviluppa tutto un percorso, alla fine del quale il giudice deciderà sul suo esito.

La prospettiva potrebbe anche essere un’altra. E cioè quella di provare a porsi come “problema” non tanto il conflitto, legato quindi ai suoi perché, alla genesi e allo sviluppo, alla risoluzione e al suo termine quanto la persona che confligge, con le sue paure e le sue sofferenze, con i suoi propositi e i suoi progetti.

Questa seconda prospettiva pone l’accento maggiormente sulle questioni emotive delle persone coinvolte, sulla sensibilità individuale, sulla relazione interpersonale e quindi obbliga a osservare e leggere il movimento, la posizione assunta dai vari attori nella dinamica conflittuale e permette di concentrarsi non solo sulla immediata e completa risoluzione dello stesso.

Forse tenere presenti entrambe le prospettive può essere di aiuto nell’ottica di provare a gestire ed affrontare la situazione conflittuale con una visione più ampia, può suggerire approcci diversi ad una questione spesso molto complessa.

Le caratteristiche del conflitto

Da un po’ di mesi a questa parte si sente parlare, più che in passato, di mediazione dei conflitti.

Il recente interesse per le Tecniche di mediazione cioè per gli strumenti introdotti dalla legge n. 28 del 2010 per deflazionare il carico di lavoro degli organi giudiziari, ha visto moltiplicarsi corsi di formazione e di aggiornamento per acquisire il titolo di mediatore.

La mediazione in Italia, fino ad una ventina di anni fa, era una pratica quasi sconosciuta. Altri paesi europei come la Francia e l'Inghilterra da tempo hanno investito, in diversi contesti quali quello familiare, penale o di quartiere, su questa modalità di gestione e risoluzione dei conflitti. Nel nostro paese sono state avviate le prime sperimentazioni nel '94/'95 con la realizzazione di progetti di mediazione sociale e mediazione penale minorile. Negli anni si sono sviluppati soprattutto interventi di mediazione familiare e, sebbene non ancora in modo organico e strutturato, iniziative sulla conflittualità nei territori e nel settore della giustizia minorile.

Il pieno riconoscimento giuridico arriva appunto recentemente con l'istituzione formale della figura del mediatore civile e commerciale.

Ma come è avvenuto e avviene un po' dappertutto, non si discute mai abbastanza dei conflitti ma tutta l'attenzione è centrata sulle tecniche per risolverli. Ci si prepara per affrontare il tavolo attorno al quale siedono le parti in conflitto o per siglare l'accordo e forse poco ci si interroga sulle dinamiche conflittuali, sul bisogno profondo che i configgenti hanno di litigare, sul fatto che istintivamente si tende a rifiutare una proposta di mediazione "per una questione di principio".

L'entrata in vigore della legge 28 che ha instaurato la procedura di mediazione potrebbe essere un'occasione eccezionale per avviare un dibattito sulla questione dei conflitti e per favorire un investimento culturale sul tema.

Non è patrimonio di tutti la conoscenza delle modalità alternative al percorso giudiziario per affrontare la conflittualità tra i cittadini. Le tecniche di conciliazione e di negoziazione, contrariamente a quello che accade in altri paesi, non sono state materie di insegnamento nei nostri percorsi scolastici. La stragrande maggioranza delle persone con cui ho parlato di mediazione in questi anni associava il termine alla attività di compra-vendita immobiliare.

Ma anche in questi ultimi due anni, grazie alla dibattito sulla mediazione civile/commerciale, abbiamo assistito all'offerta di corsi per apprendere delle tecniche piuttosto che ad una riflessione di più ampio respiro sulla tema dell'incidenza della conflittualità sulla nostra esperienza quotidiana, sul contesto e sul clima che alimentano delle vere e proprie guerre tra familiari, vicini, colleghi.

Tecniche, corsi, business.

Nelle relazioni tra persone il conflitto rimane comunque il punto di partenza, la realtà da conoscere approfonditamente per tentare di trovare delle modalità per arginare e ridurre così il livello di rabbia e di sofferenza di coloro che vi si trovano invischiati.

Nel definire il conflitto si rischia spesso di usare delle tautologie: contesa, contrasto, discordia, urto, scontro. Si potrebbe provare invece a rifarsi ai principi della comunicazione per affermare che si è in presenza di un conflitto quando la

comunicazione tra due soggetti si interrompe. Perché una delle due parti o entrambe fa venir meno la disponibilità all'ascolto. Si litiga quando una delle due parti non è più disponibile ad alimentare il flusso comunicativo fatto di messaggi che vanno e ritornano in capo ad un soggetto, che ora è l'emittente ora il ricevente. Quando esiste un flusso comunicativo continuo facilitato dalla parola e dall'ascolto non c'è conflitto; può esserci anche lo scontro, la contrapposizione dura ma se a turno le persone sanno ascoltarsi i problemi possono essere affrontati e gestiti.

Quando invece la comunicazione si interrompe, molto facilmente si innesca il conflitto che tende come già detto a crescere incontrollato.

In un'ottica di gestione del conflitto l'obiettivo minimo di un intervento potrebbe essere quello di facilitare la riapertura del canale comunicativo tra le due parti.

Le ragioni di un conflitto

Se ci si sofferma un attimo a riflettere su un conflitto che ci coinvolge da tempo spesso non si ha ricordo di come, quando e perché sia iniziato. Magari un piccolo episodio, successo in un giorno particolare, mentre eravamo in uno stato d'animo particolare, può sembrare l'inizio di una storia di conflitti. Ma ad un esame un po' più approfondito comincia a vacillare la certezza che quell'episodio sia stato davvero determinante e possa essere considerato un inizio.

E allora ci balenano ricordi, come concatenati, ritorna alla memoria un altro episodio, sicuramente antecedente, nel quale già si era vissuto una forte contrasto e rispetto al quale ci si era interrogati sul perché fosse avvenuto e quali le eventuali conseguenze. Più si pensa, più si riflette e più si perde la certezza di individuare con precisione l'origine di un conflitto.

D'altra parte ci rendiamo conto che se chiediamo a due bambini che hanno iniziato a litigare chi ha iniziato per primo, abbiamo la certezza che ognuno dei due indicherà l'altro. E se uno dei due avesse compiuto un gesto di rottura che ha reso evidente l'inizio di un percorso, facilmente direbbe che ciò è stato solo una reazione a qualcosa che l'altro ha messo in atto.

Ma è proprio così importante individuare l'inizio di un conflitto o forse non è più utile entrare in una prospettiva diversa, per esempio quella di proiettare lo sguardo in avanti e cercare di trasformarlo?

In fondo il bisogno di risalire ad un inizio può essere utile per accertare una qualche responsabilità, per interrompere in qualche misura il conflitto. E' la prospettiva del torto e della ragione. Una modalità che ci hanno insegnato e che è tipica della risposta giudiziaria che necessita però di parametri per essere stabilita, un codice, delle norme, dei principi, per esempio.

Nelle relazioni quotidiane non è così semplice trovare dei parametri che aiutino a stabilire chi è nel torto e chi ha ragione. Perché è difficile, perché nulla è così chiaro nei rapporti interpersonali, perché in fondo non è poi così utile ai fini del cambiamento della situazione.

E allora vale la pena concentrarsi non tanto su ciò che è avvenuto e a che punto collocare l'inizio della storia quanto su ciò che potrà avvenire.

L'escalation

Una delle caratteristiche più tipiche del conflitto, come siamo in grado di osservare, è la sua predisposizione a crescere. E' come se dal momento in cui avviene lo scontro, la "macchina del conflitto", che vede opposte le due parti, si auto-alimentasse con un'energia propria. Il conflitto, quando parte, tende quasi naturalmente a trascinare in un vortice i configgenti. Si ha come la sensazione che non si possa far nulla per fermarlo, che ogni gesto che si compie con l'obiettivo di arrestare l'escalation venga frainteso e mal interpretato e quindi paradossalmente non faccia che alimentarlo maggiormente. Generalmente l'intensità del conflitto non tende a diminuire e spesso è inutile l'attesa del tempo che "passa e guarisce".

Qualcuno ha paragonato il conflitto ad un tornado. La sua forza è intrinseca ed si genera autonomamente con una forma di auto alimentazione.

Altri come Friedrich Glasl² hanno analizzato le varie fasi del conflitto, individuandone, è il caso di questo ultimo autore, ben nove. La dimensione di cui si occupa questo autore è il livello macro del conflitto, quello che concerne i macroaggregati come le società o gli stati e gli attori non sono singoli individui ma entità collettive come gruppi, partiti, movimenti, grandi organizzazioni. Ma alcuni di questi passaggi sono tipici anche dei micro-conflitti cioè quelli interpersonali in cui gli attori sono singoli individui. Con la sua teoria delle nove fasi dell'escalation, Glasl offre una visione dettagliata sull'andamento e sullo sviluppo di un conflitto:

1. Consolidamento di una situazione di disagio
2. Dibattiti e polemiche che delineano le contrapposizioni
3. Azioni e non parole
4. Immagini e coalizioni: da un lato si costruiscono stereotipi e dall'altro si rinforza l'idea del nemico
5. Perdita dell'immagine: ogni gesto viene interpretato dall'altro come negativo
6. Strategie intimidatorie e di minaccia
7. Interventi distruttivi mirati
8. Tentativi di frammentazione del nemico attraverso la distruzione di obiettivi

² Glasl F., The process of conflict escalation and roles of third parties, 1982

strategici, di punti vitali

9. Insieme nell'abisso con la volontà di annientare il nemico

Il primo livello dell'escalation è il consolidamento delle situazioni, quindi lo scontro di diversi punti di vista ma con la possibilità ancora di risolvere i problemi dialogando. Si passa alla fase del dibattito, caratterizzata dalla polarizzazione di pensieri, emozioni e comportamenti. Le espressioni diventano sempre più pesanti fino ad arrivare alla violenza verbale e all'irrigidimento delle posizioni. A questo punto le parti contrapposte agiscono piuttosto che parlare. Si crea allora una frattura tra il comportamento verbale e quello non verbale. Le parti non cedono e insistono perché l'avversario accetti opinione e punto di vista dell'altro. L'avversario diventa nemico e attraverso alleanze si cerca il sostegno di altri. Il conflitto porta alla perdita della propria immagine e di quella dell'altro. Vengono poi utilizzate strategie intimidatorie e di minaccia fino ad arrivare a opere di distruzione mirate. I nemici non sono più considerati come esseri umani attraverso un processo di spersonalizzazione. Nella fase della frammentazione si punta alla distruzione di fattori vitali del sistema; l'unico scopo è la distruzione nel nemico. Si Arriva in conclusione alla cosiddetta fase "insieme verso il precipizio". Quest'ultima consiste nell'annientare il nemico, ad ogni costo, anche se questo significa annientare se stessi: è una via senza ritorno.

Il modello può essere analizzato utilizzando il parametro dell'utilità o delle perdite che possono derivare alle singole parti. Nelle prime fasi entrambe le parti potrebbero trovare una soluzione soddisfacente e in qualche modo uscire dallo scontro vittoriose. Nelle fasi intermedie dell'escalation solo una parte riesce a uscire dal conflitto in modo soddisfacente come un gioco a somma zero, in cui uno vince ed uno perde. Quando si arriva all'ultima fase entrambe le parti possono dirsi sconfitte.

Le fasi di escalation possono però ricondursi, secondo Duccio Scatolero,³ principalmente a tre. Nella prima, che riguarda la maggior parte dei conflitti, le parti arrivano ad un compromesso cioè interrompono in altre parole l'escalation con un accordo. Queste situazioni non sono però solo quelle in cui il valore della controversia è basso. Anche ma non solo. Sembrerebbe determinante il fattore ripensamento. Se questo avviene immediatamente dopo, o poco dopo lo scontro e c'è una buona possibilità di trasformare il conflitto in momento di confronto. Se una delle parti o entrambe sono in grado di riconoscere le proprie responsabilità e non gettarle addosso all'altra parte, avviene qualcosa di nuovo e di imprevisto. Ma se ciò non avviene si può entrare in una seconda fase nella quale le parti non sono più in grado di gestirsi autonomamente e necessitano dell'aiuto di un terzo per riaprire un canale comunicativo. Un terzo che può inserirsi perché richiesto dalle parti oppure per compito istituzionale. Un terzo che aiuta le parti a riassumersi la responsabilità oppure un terzo che decide per le parti.

Se però questo intervento del terzo fallisce perché non riesce ad interrompere l'escalation allora si entra in una terza fase quella della violenza, dove l'obiettivo per ciascuna delle parti è puntare all'eliminazione dell'altra.

In questi anni siamo stati toccati da storie che hanno conosciuto la ribalta nazionale e che ci hanno narrato di conflitti insanabili che si sviluppati nel tempo, che hanno riguardato vicende familiari o di vicinato e chi sono chiuse definitivamente con l'eliminazione di una delle parti in conflitto da parte dell'altra. Un'escalation inarrestabile, in cui nessuna figura di terzo sia riuscita a contenere l'intensità del conflitto, che ha portato al raggiungimento drammatico di un punto di non ritorno.

Avversario o nemico

Nel corso dell'escalation è importante sottolineare come avvenga un'altra trasformazione importante.

Nelle fasi che seguono l'inizio del litigio percepiamo l'altro con cui ci scontriamo come il nostro avversario. Avversario. La radice etimologica del termine ci aiuta nella riflessione. L'avversario è colei o colui che "è contro" dal latino "ad versum". Il termine viene usato nel gioco, soprattutto nel gioco sportivo dove l'avversario diventa tale per un tempo, il tempo della sfida. Quando la sfida è terminata bisogna avere la capacità di tornare a pensare all'avversario come ad uno che è stato contro di noi ma ora è "come noi".

³ Scatolero D., prefazione in *La mediazione come strumento di intervento sociale* (a cura di Luison), Franco Angeli Milano, 2006

Nel conflitto è molto difficile continuare a riconoscere il valore della persona nel nostro avversario. Anzi si è convinti che abbia perso quelle caratteristiche che lo rendono umano, simile a noi. Ma soprattutto non si è più in grado di fare una distinzione di tempi: un tempo per la contrapposizione, un tempo per la tregua, un tempo per la discussione..

Solo così possiamo riconoscere al conflitto una dimensione relativa. Succede nella nostra esperienza quotidiana di litigare, così come succedono mille altri accadimenti. Questa dimensione di relatività permette di non farsi trascinare troppo nella dinamica faticosa del conflitto, laddove tutte le energie vengono utilizzate nel “guerreggiare”. E finchè si rimane a questo livello si è ancora in grado di vivere l’esperienza come un’opportunità di cambiamento, di trasformazione, di ricarica.

La questione diventa problematica invece quando cambia la percezione dell’altro contro cui combattiamo; quando in altre parole da avversario, contro cui si gioca una partita, l’altro diventa nemico cioè qualcuno contro cui orientiamo tutte le nostre forze, a cui dedichiamo, almeno con il pensiero, tutto il nostro tempo.

Il nemico riempie la vita; è sempre al centro dei nostri pensieri nella consapevolezza che esiste solo per farci del male. Lo immaginiamo perennemente contro di noi e pensiamo che tutta la sua vita ruoti intorno al nostro conflitto. E addirittura nei suoi comportamenti leggiamo una conferma delle nostre convinzioni: qualsiasi cosa faccia, viene fatta contro di noi.

Questa dimensione assoluta, quindi slegata dal dato di realtà, rischia di essere totalizzante perché non ha più possibilità di confronto, non ha un margine per essere messa in discussione.

Quando ci accorgiamo di questo cambiamento forse vale la pena fermarsi. E rifletterci su.

Diversità e conflitto

Generalmente siamo abituati a pensare che il conflitto nasca a causa delle diversità e che nei contesti fatti di elementi, quanto meno omogenei, ci sia un minor rischio di esplosioni di conflitti.

Ma se prestiamo maggior attenzione ci rendiamo conto che “la scintilla” che dà avvio al conflitto non è direttamente riconducibile solo alla diversità. Non sempre percepirsi diversi o cogliere nell’altro delle differenze considerevoli allontana o crea contrapposizione. Anzi spesso, quando si può, ci si sceglie perché diversi. Osservavo dei bambini che organizzando una partita di calcio dovevano comporre le squadre; il ragazzino più esile sceglieva quello leggermente più robusto per farlo stare in difesa o in porta. Così il ragazzino grassottello sceglieva tendenzialmente un compagno più magro e quindi più veloce per il ruolo di attaccante. E se la squadra giocava bene e

soprattutto vinceva non nascevano conflitti. Quando la squadra iniziava a subire dei goals e si creava tensione, ecco che iniziavano a litigare sulle responsabilità altrui e si insultavano sulle loro diversità (l'essere magro o grasso) che poco prima era state il contenuto delle scelte nella formazione delle squadre.

La diversità tra le persone, diversità culturale o fisica o caratteriale, forse ha più la caratteristica di alimentare il conflitto che non crearlo, di farlo crescere, così come l'effetto di un combustibile che senza fiamma non produce nulla, mentre sul fuoco acceso né aumenta la potenza.

Probabilmente succede tutto questo perché durante il conflitto percepiamo la persona con cui litighiamo come estremamente lontana da noi, molto diversa, a tal punto quasi da non riconoscerla. E' esperienza di tutti noi nella realtà dei conflitti familiari o tra colleghi di lavoro. L'altro in conflitto, che conosciamo benissimo e frequentiamo quotidianamente, una persona con cui condividiamo molto tempo e molte esperienze, improvvisamente, a causa del conflitto, ci appare quasi estranea, completamente diversa. Diversa dal solito e diversa da noi. La vorremmo, in quel momento, come noi, per essere in sintonia, su una stessa lunghezza d'onda. Potrebbe sentire come noi, vedere come noi, provare le stesse emozioni. E invece è irriconoscibile.

A questo punto ciò che crea differenza e un attimo prima creava interesse, ciò che potrebbe allontanare mentre poco prima avvicinava, viene usato contro l'altro.

Le caratteristiche originali di una persona che nella relazione amicale apprezziamo diventano, portati all'exasperazione, i motivi del configgere.

Di una persona apprezziamo la tranquillità con cui affronta i ritmi della quotidianità e quindi la capacità flemmatica di movimento e di azione. Ma se entriamo in conflitto, a causa di un qualsiasi motivo, la stessa persona verrà giudicata "insopportabile perché troppo lenta". Se poi si arriva allo scontro aperto gli insulti, a lei diretti, esaspereranno proprio questa caratteristica e gli epiteti concerneranno quasi sicuramente la caratteristica della lentezza e della flemma: "sei lenta come una lumaca" o peggio.

La ricerca di alleati

Nel conflitto molto sovente ci si trova soli e si sentirebbe invece il bisogno di condividere con qualcuno. Per raccontare le innumerevoli questioni, per sfogare la tensione, per superare l'isolamento. Ma come ci si muove?

Nella furia provocata dalla rabbia e nel vortice della situazione conflittuale si va alla disperata ricerca di alleati. Nelle battaglie del conflitto trovare alleati è un bisogno naturale, perché si ha l'impressione di essere più forti nello scontro. E nell'ottica

della sfida da vincere, l'unione fa la forza. Trovare poi un nemico del proprio nemico, con cui allearsi, conferma la bontà della scelta di aver intrapreso la via del conflitto. E qui la situazione non prevede sfumature, tentennamenti, o attese. La posizione deve esser dichiarata con fermezza.

Nelle relazioni, soprattutto amicali, si diffida, normalmente, di colui il quale cerca di mantenere una posizione mediana, di equidistanza tra due in conflitto. E gli si propone un' alternativa secca: "con me o contro di me".

In questa direzione è comprensibile l'alleanza di soggetti uniti dal solo vincolo di avere un nemico comune; queste alleanze generalmente sono molto fragili perché non si è lavorato abbastanza su un patto programmatico, su una ricerca di elementi comuni e sovente non si è condiviso una strategia comune. Ecco che di fronte alle prime difficoltà queste alleanze si incrinano e difficilmente resistono.

Negli ambienti lavorativi come in altri contesti aggregativi è facile incontrare questo tipo di esperienze: gruppi che creano un'alleanza e si cementano solo e semplicemente a partire dall'individuazione di un nemico comune contro cui scontrarsi. Ma generalmente sono alleanze di breve durata.

La solitudine del configgente

Dal momento in cui parte il conflitto le parti, come già detto, vengono trascinate nella sua spirale. E immerse quasi completamente nella realtà di contrapposizione nei confronti dell'altra parte, cercano affannosamente di trascinare con sé, contro l'avversario, altri soggetti.

Più il conflitto cresce più le parti si ritrovano sole. La ricerca di alleati non ha dato frutti anche perché il configgente chiede adesione totale alle proprie scelte. Non è semplice e spesso neppure utile per l'estraneo abbracciare completamente una causa piuttosto che l'altra.

Più il tempo passa e il conflitto diventa "stagnante", più è difficile trovare una soluzione. E a questo punto, attorno ai due configgenti, si crea il vuoto. Da un lato perché nella escalation della battaglia sovente si perdono gli alleati e poi perché ci si "chiude" nell'ossessione del conflitto. Orgoglio, perdita del senso di realtà, delusione, paura, sono sensazioni che spingono il configgente ad assumere delle posizioni assolute (vincere a tutti i costi, distruggere il nemico, non cedere mai) che hanno l'effetto di rendere incapaci di allargare la visuale e misurarsi concretamente con la realtà. Neppure più il calcolo molto semplice tra costi e benefici, tra ciò che si può guadagnare e ciò che si può perdere, è in grado di aiutarlo a riflettere su quello che sta vivendo e a decidere per un cambiamento di visuale, di prospettiva.

Come gestire i conflitti?

Immaginando il conflitto come un nodo, come una situazione di blocco, generalmente complessa e aggrovigliata e dovendo pensare ad un superamento, ad un risultato che porti un cambiamento, è abbastanza naturale utilizzare un termine come sciogliere, distendere, rendere fluido per descrivere l'obiettivo. E immaginando la situazione come un problema, il termine utilizzato è generalmente risolvere.

Come già accennato, risolvere definitivamente un conflitto è un risultato difficile da raggiungere. Sono in gioco moltissime variabili, interdipendenti, legate per esempio al conflitto stesso, alla condizione personale delle parti coinvolte, al significato che queste ultime gli danno, all'ambiente che fa da sfondo.

Di fronte ad un conflitto che rischia di creare dei danni alle persone e volendo tentare di trasformarlo, le diverse strategie di intervento proponibili sono raggruppabili facendo riferimento principalmente a due approcci: il primo che vede nei protagonisti del conflitto gli attori di una possibile dinamica di trasformazione. Gli appelli alla pazienza, all'uso del buon senso o a veri e propri stili di intervento come quello per esempio del metodo nonviolento, piuttosto che il ricorso all'uso della forza, del contenimento o addirittura della violenza, fanno leva su una delle parti dello scontro perché sia in grado di essere determinante nella svolta da imprimere alla situazione e possa così raggiungere un risultato definitivo nella partita del conflitto. In altre parole la singola persona è vista come capace, se adeguatamente formata, di far evolvere in una certa direzione il conflitto, superare le difficoltà e riprendere una buona relazione.

L'altro approccio punta invece sul ruolo importantissimo, a volte fondamentale, che un terzo può assumere per far uscire le due parti dalla dinamica di contrapposizione e andare così verso una trasformazione del conflitto. Un terzo incaricato con un'investitura istituzionale come il giudice o un terzo scelto dalle parti come un arbitro. Un terzo che si pone tra le parti come il conciliatore o come il mediatore.

Ecco questa posizione di terzietà ritengo sia fondamentale e poco valorizzata.

Con l'entrata in scena di un terzo le due parti in conflitto sono obbligate a "modificare" la loro posizione, sono costrette a tener conto di un altro elemento che entra a far parte del contesto. Il terzo, se riesce ad assumere una posizione di equidistanza, può essere in grado di facilitare la ripresa del dialogo, della parola, fra due o più soggetti che non comunicano più perché la dinamica di contrapposizione li ha obbligati ad arroccarsi su posizioni rigide e isolate.

Il terzo, non coinvolto emotivamente nella situazione, è nelle condizioni di diventare il tramite per tornare a comunicare. E anche chi litiga ha l'occasione di un incontro altro, al di fuori della situazione conflittuale, che può essergli di aiuto o può anche solo aprire nuovi orizzonti.

Generalmente non siamo abituati a pensare alla grande opportunità che una figura terza può diventare per chi è costretto in una dinamica di scontro e di contrapposizione. E' apertura, è ossigeno, è variabilità.

Una posizione terza, che non si allei né con una né con l'altra, ma che mantenga un equilibrio che può mettere in discussione e far riflettere criticamente.

Quali le caratteristiche deve avere il terzo?

La prima e più importante saper ascoltare. La sua entrata in scena non porta con sé giudizi né tantomeno pregiudizi. Il suo obiettivo non è offrire consigli o orientare l'altro in una certa direzione. Non si pone come "guaritore". Il suo intervento produce, per se solo, un effetto. Ed è finalizzato a raccogliere il vissuto di chi confligge, il punto di vista, chiaramente agli antipodi, di coloro che si affrontano. Si pone già subito in una terra di mezzo, separando in un primo momento e poi se la situazione lo consentirà, riunendo.

Possiamo distinguere una fase di intervento "a caldo" e una "a freddo", generalmente caratterizzate dall'essere o meno nell'imminenza dello scoppio del conflitto. Nella prima, dove sono forti animosità e tensione, l'obiettivo del terzo è "raffreddare" la situazione. E allora si separa, si allontanano l'una dall'altra le persone, si detensionano con l'ascolto e l'attenzione dedicata singolarmente ai due confliggenti. Il terzo abbandona il terreno solo quando ha la certezza che l'escalation del conflitto si è, anche solo temporaneamente, fermata e che in quel momento le parti sono in grado di gestire e controllare la propria aggressività.

Non ci si può illudere che questo tipo di intervento, adattato alle diverse situazioni come l'aula di scuola, la strada o il locale pubblico, sia di per sé risolutivo. A volte è sufficiente perché, per una serie di motivi, il conflitto così come è nato termina e un intervento seppur minimo può risultare determinante. Altre volte può essere utile rimandare la trattazione del conflitto ad un ulteriore momento "a freddo", quando cioè le parti pur continuando ad avere difficoltà nella comunicazione sono disponibili a sedersi attorno ad un tavolo per un confronto.

Il terzo interviene nella situazione "a caldo" con l'obiettivo chiaro di non giudicare i confliggenti; non per rimproverare (susciterebbe una reazione oppositiva), non per attribuire torto e ragione (produrrebbe uno squilibrio) ma per riconoscere le emozioni (rabbia, delusione, paura) delle persone coinvolte. E attraverso questa modalità scaricare la tensione del momento e avvicinare la situazione con maggior serenità.

Mi raccontava un'insegnante come questo metodo funzioni: se si interviene in una banale lite tra allievi nel cortile della scuola magari con un pregiudizio nei confronti di uno dei due o con l'obiettivo di trovare un colpevole o con l'intenzione di chiudere velocemente la questione, non si ottiene alcun risultato, anzi si complica ulteriormente la vicenda. Se si affrontano le persone chiedendo loro di spiegare che

cosa sta succedendo e regolando con fermezza il diritto alla parola, si pongono delle premesse importanti per arrivare a gestire nel miglior modo possibile la contrapposizione.

Il momento della discussione su quanto avvenuto può già essere il momento detto “a freddo” della trattazione del conflitto. L’energia prodotta dal conflitto che si manifesta con intensità e a volte esasperazione viene incanalata attraverso la parola e il racconto di sé. Raccontare la propria rabbia, le ragioni della propria sofferenza aiuta a de-tensionare, a riconoscere quel che si prova e a prendere distanza da una situazione che appare insuperabile e priva di futuro.

Se poi si riesce trovare un luogo dove potersi confrontare su quanto successo e il terzo è in grado di restituire alle parti la responsabilità di gestire la nuova situazione ed è capace di coinvolgere le parti nella ricerca di un nuovo equilibrio, ci sono buone speranze di sopravvivere al conflitto e perché no uscirne arricchiti.