



PARTE 3

Nella PARTE 1 abbiamo osservato come il conflitto è insito nella natura delle relazioni di qualsiasi essere vivente. Secondo il profilo sotto il quale lo si osserva il conflitto assume sue specificità. Nella PARTE 2 abbiamo analizzato il conflitto nella coppia amorosa/coniugale. Nella coppia il conflitto è più rilevante che in altri contesti per l'intensità della relazione. Più è stretta la relazione, più è intenso il potere conflittuale che si estrinseca in specifiche modalità ed aree.

Le dinamiche sottese al conflitto di coppia sono osservabili anche nelle altre relazioni.

4. Il conflitto nelle relazioni sociali

Quanto ricostruito con riguardo alla dinamica di coppia in realtà è riferibile ad ogni relazione umana. La necessità che ciascun individuo ha di ricercare l'appagamento di un proprio bisogno lo porta a entrare in conflitto con chiunque si presenti come un ostacolo a tale soddisfacimento. Un rapporto contrattuale, ad esempio, entra nella sua patologia allorché gli interessi dei partner contrattuali, convergenti in fase di stipula, nel tempo e nei fatti che scorrono trovano un mutamento di bisogni e di loro soddisfazione che porta a mutare gli interessi e gli assenti in gioco fino all'inadempimento delle obbligazioni sottoscritte da uno o da entrambe le parti, anche sottoforma di reazione di chi inizialmente subisce il cambiamento imposto. Il contratto, ancorché commerciale, non rappresenta altro che l'insieme delle regole esplicite ed implicite sottese alla relazione instaurata nelle più svariate situazioni della vita umana.

5. Similitudini tra conflitto di coppia e conflitto nelle altre relazioni: in famiglia e nelle altre relazioni.

lavoro – rapporti economici – condominio – proprietà immobiliare

Come già evidenziato il conflitto risulta essere tanto più emotivamente acceso quanto più gli interessi in gioco siano importanti per gli interlocutori. Nelle relazioni intime detto interesse è al massimo grado in quanto le parti partono da un presupposto di affidamento totale e perfino di



IL CONFLITTO E LA SUA GESTIONE NELLA RELAZIONE UMANA

Mediazione familiare e Mediazione Civile

Avv. Rosemary Perna – 2023

fusione. Nell'innamoramento si sprigiona la convinzione istintiva ed inconscia che il partner sarà il salvatore capace di soddisfare ogni nostro più antico ed insoddisfatto bisogno.

Se la presa di realtà che il tempo riserva a ciascuna coppia porta ad una delusione alla quale l'individuo non è capace di dare una risposta di razionalità e di accoglimento della diversità sempre esistita il livello di insoddisfazione risulta incolmabile e la manifestazione di tale delusione assume i connotati di espressività più varia, financo la violenza fisica e psicologica.

In altri contesti la delusione derivante dalla relazione instaurata e dall'inappagato affidamento nell'altro per la soddisfazione di specifici bisogni (materiali, economici, di tutela e di protezione), innesca esattamente lo stesso meccanismo di reazione osservato nelle coppie amoroze con manifestazioni di rabbia, inquietudine, frustrazione, voglia di rivincita e perfino volontà di punizione di chi abbia disatteso le aspettative.

In materia condominiale, ad esempio, un settore noto per sostenuto grado di litigiosità tanto che non è raro apprendere dalle cronache eventi anche finiti con conseguenze irreparabili con lesioni ed omicidi¹, non sorprende che le parti che si confrontano portino in campo un bagaglio di interessi molto forte. Il bene oggetto di tutela e protezione è costituito dalla casa, il nido, altro bene primario che si aggiunge a quello più intimo all'interno del quale la sfera familiare trova svolgimento e rappresentazione materiale e nella quale l'individuo ripone impegno economico e sacrificio. La protezione del nido da attacchi del vicinato comporta una manifestazione emotiva proporzionata al grado di pericolo che lo stessa ravvisa.

Altro aspetto altrettanto conflittuale si ritrova nella materia successoria. Allorché un membro di famiglia viene a mancare gli altri componenti della famiglia, stretta o allargata, si ritrovano a confrontarsi e discutere sulla definizione del patrimonio materiale della famiglia nel nuovo diverso assetto delle relazioni che restano, non più mediabili dal defunto. I parenti che rimangono devono inevitabilmente confrontarsi su quanto rimasto irrisolto nei loro legami, risalente ad un tempo passato, prima che ciascuno instaurasse nuove relazioni, autonome o condizionate dalla famiglia di

¹ Fanpage - Venturini G. - Accoltella più volte il vicino di casa perché bestemmia durante una cena condominiale – 08/09/2023 - <https://www.fanpage.it/milano/accoltella-piu-volte-il-vicino-di-casa-perche-bestemmia-durante-una-cena-condominiale/>

La Repubblica – Parma - 15/09/2023 –

https://parma.repubblica.it/cronaca/2023/09/15/news/lite_condominiale_finisce_con_un_47enne_accoltellato_e_un_arresto-414581951/

Sky Tg24 - 18/08/2023 - <https://tg24.sky.it/cronaca/2023/08/18/monza-accoltella-condominio>



IL CONFLITTO E LA SUA GESTIONE NELLA RELAZIONE UMANA

Mediazione familiare e Mediazione Civile

Avv. Rosemary Perna – 2023

provenienza. Proprio la sussistenza dei membri di famiglia acquisiti assume un ruolo determinante nelle dinamiche che si ripresentano fra fratelli (la fratellanza non più mediata dal genitore venuto a mancare) in quanto subiscono il condizionamento della relazione di ciascuno con i nuovi membri (i coniugi e/o i figli di ciascuno). Il caso successorio costituisce il tipico esempio in cui vi è un conflitto apparente, quello patrimoniale, ed un conflitto nascosto, quello relazionale anche atavico.

6. Gestione del Conflitto

Nei casi di conflitto l'ordinamento giuridico conduce i litiganti verso un sistema di giustizia basato sulle valutazioni di un terzo, imparziale, che ascolta le ragioni delle parti, emette una sua pronuncia, la sentenza (o lodo in caso di arbitrato). Affidare la soluzione a terzi significa delegare ad un soggetto estraneo alla vertenza le scelte decisionali al posto proprio, con evitamento di assunzione di responsabilità diretta, da intendersi qui come incapacità o rinuncia ad esercitare una proattività nella comprensione delle cause che abbiano originato la lite e ricercare personalmente una soluzione del problema, abdicando alle proprie capacità e risorse personali.

Il presupposto per gestire e risolvere un conflitto è riconoscerne l'esistenza, operazione non sempre semplice, perché nel concreto delle nostre relazioni - in famiglia, sul lavoro o nella società - il conflitto si manifesta attraverso uno spettro di intensità che può variare dal quasi impercettibile al tragico. A seconda dell'intensità cambiano le modalità con cui si presenta e le tecniche per gestirlo e disinnescarlo. Un metodo alternativo di risoluzione del conflitto rispetto alla delega a terzi arbitri o giudici che possano pronunciarsi su chi abbia ragione e chi abbia torto (win-lose) è rappresentato dal cosiddetto **metodo win-win**, in cui non vi è una imposizione di decisione, di terzi o di uno dei contendenti, bensì una **soluzione condivisa** in cui non ci sono vinti o vincitori ed entrambe le parti coinvolte ne traggono giovamento. Il lavoro che viene svolto dalle parti in questo caso è trasformare il conflitto **da scontro a incontro di bisogni e di valori**. Le fasi di gestione del conflitto in questi casi prevede il seguente iter:

- esporre i propri bisogni senza assumere un atteggiamento difensivo;
- assicurarsi che il proprio punto di vista sia chiaro, chiedendo un feedback a chi ascolta;



IL CONFLITTO E LA SUA GESTIONE NELLA RELAZIONE UMANA

Mediazione familiare e Mediazione Civile

Avv. Rosemary Perna – 2023

- accogliere il punto di vista dell'altro con empatia² ;
- provare a elencare una serie di possibili soluzioni in maniera libera e creativa (la gestione creativa dei conflitti può dare la possibilità di trovare soluzioni inaspettate);
- valutare quali possono essere le soluzioni più adatte per la risoluzione del conflitto;
- scegliere di comune accordo la soluzione che sembra più efficace;
- mettere in pratica la soluzione verificando, dopo un po', se la scelta implementata è stata davvero efficace.

Qual è il tuo modo di confliggere? Lo scopriamo con la teoria di Thomas-Kilmann : Metodo TKI – Conflict Mode Instrument

Negli anni '70 Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, due formatori e consulenti gestionali di aziende, individuarono cinque stili principali per la gestione del conflitto, in base ai diversi gradi di cooperazione e assertività. Sostenevano che **le persone hanno in genere uno stile preferito per la risoluzione dei conflitti e che stili diversi sono più utili in situazioni diverse**. Svilupparono il **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)** che aiuta a individuare lo stile a cui si tende a ricorrere quando si verifica un conflitto. Secondo il metodo Thomas-Kilmann o metodo TKI ci si può riferire a cinque stili di gestione del conflitto³, da utilizzare in diverse situazioni. Gli stili di gestione del conflitto risultano condizionati da una importante teoria psicologica, quella elaborata da John Bowlby (1968)⁴ sugli stili di attaccamento appresi nell'infanzia nei rapporti con i propri genitori o altre figure di riferimento relazionale e affettivo.

I 5 Stili di gestione del conflitto

1- Dominio: modalità orientata al potere, non collaborativa – **Stile Competitivo.**

Gli individui che adottano questo approccio hanno maggiori probabilità di essere combattivi quando affrontano un conflitto. In queste situazioni possono privilegiare i propri interessi

² Empatia: capacità di comprendere o sentire ciò che un'altra persona sta vivendo, cioè la capacità di "mettersi nei panni di un altro". Fortuna F., Tiberio A., *Il mondo dell'empatia. Campi di applicazione*, Franco Angeli 1999, p. 11

³ [https://www.psyjob.it/stile-di-gestione-dei-conflitti.htm#:~:text=Griglia%20degli%20stili%20di%20gestione,vs%20Dominanza%E2%80%9D%20\(Y\).](https://www.psyjob.it/stile-di-gestione-dei-conflitti.htm#:~:text=Griglia%20degli%20stili%20di%20gestione,vs%20Dominanza%E2%80%9D%20(Y).)

⁴ <https://youtu.be/OjM0KyCznFU?si=1kZakT5sru5Vizwf>



IL CONFLITTO E LA SUA GESTIONE NELLA RELAZIONE UMANA

Mediazione familiare e Mediazione Civile

Avv. Rosemary Perna – 2023

rispetto a quelli degli altri. Se da un lato **questo approccio può essere utile in situazioni di emergenza oppure** quando è necessario **prendere decisioni in tempi brevi**, dall'altro, se usato in situazioni meno urgenti, crea allontanamento degli altri e risentimenti se gli interlocutori percepiscono l'imposizione, ma non le ragioni sottese o comunque non le reputino sufficienti a giustificare l'imposizione stessa.

2 - **Collaborazione**: modalità orientata a soddisfare i bisogni di tutti (metodo *win-win*) – **Stile Collaborativo**.

Le persone che adottano questo approccio sono in grado di collaborare con gli altri per risolvere i conflitti e se sono dei membri di alto profilo di un team, saranno in grado di lavorare con gli altri per trovare una soluzione comune che soddisfi le preoccupazioni di tutti.

3 - **Compromesso**: utilizzato quando si rinuncia a qualcosa per soddisfare parzialmente entrambe le parti – **Stile Compromissorio**.

Adottano questo approccio le persone propense a scendere a compromessi quando cercano di risolvere i conflitti. Sono capaci di essere flessibili e di accettare compromessi e si aspettano che anche le altre parti in gioco rinuncino a qualcosa. Questo approccio potrebbe portare l'adozione della cd "via di mezzo", in cui si cerca e si offre un vicendevole compromesso. Questo approccio è più utile se i costi associati al prosieguo del conflitto sono superiori ai costi di una sconfitta oppure quando i negoziati si svolgono tra parti ugualmente potenti, ma che si trovano in una prolungata fase di stallo oppure si profila all'orizzonte una scadenza imprescindibile.

La soluzione comune che emerge nello stile collaborativo si differenzia dal compromesso in quanto nel primo non vi è un'aspettativa predesignata di soluzione, la stessa è il frutto di una costruzione condivisa. Nel compromesso, invece, gli interlocutori hanno maturato quella che per loro sarebbe la soluzione ideale, ma rimangono disponibili ad una rinuncia.

4 - **Evitamento**: si evita il confronto, quando per esempio una discussione è inutile e poco fruttuosa – **Stile Elusivo**.

Questo approccio è adottato dalle persone che intendono evitare di affrontare il conflitto. Chi utilizza questo approccio non si preoccupa delle necessità delle altre parti, né intende coinvolgerle direttamente per la risoluzione del conflitto. Questo approccio si manifesta tipicamente rimandando le questioni al momento in cui le condizioni saranno più favorevoli,

oppure delegando le questioni più controverse o ritirandosi dalle situazioni ritenute minacciose. Esiste un numero limitato di situazioni in cui questo approccio può dare risultati positivi: ad esempio, **quando c'è qualcuno che è più preparato** e quindi potenzialmente sia in grado di affrontare il problema e risolverlo spontaneamente e meglio di quanto riteniamo possiamo fare noi da soli o insieme, oppure **quando ci sono questioni ancora più importanti da dover affrontare e risolvere**. Tuttavia, questo approccio rimane privo di efficacia nella maggior parte delle situazioni.

5 - **Sottomissione**: si dà maggior importanza al bisogno altrui - **Stile Accomodante**.

Gli individui che adottano questo approccio sono verosimilmente accomodanti cioè disposti a soddisfare in prima battuta le esigenze degli altri. Questo stile però può comportare di cedere ai punti di vista altrui anche quando non sono giustificati. **Può rivelarsi un approccio appropriato quando la relazione è più preziosa della causa del conflitto** oppure quando si cercano “favori” futuri in cambio della propostaolutiva immediata proveniente dall'altro. Tuttavia, va notato, che non sempre i favori vengono ricambiati e che questo approccio non garantisce risultati migliori.

La rappresentazione grafica degli stili di approccio al conflitto appare così⁵:



⁵ <https://www.praxisframework.org/it/library/thomas-kilman>. “Conflict and Conflict Management” by Kenneth Thomas in The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Another valuable contribution in this field is the work by Robert Blake and Jane Mouton in The Managerial Grid (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994)

Thomas-Kilman conflict mode instrument by Kenneth Wayne Thomas



IL CONFLITTO E LA SUA GESTIONE NELLA RELAZIONE UMANA

Mediazione familiare e Mediazione Civile

Avv. Rosemary Perna – 2023

Escalation del conflitto – Friedrich Glasl

Con riguardo all'evoluzione del conflitto⁶ (escalation) Friedrich Glasl⁷ ha elaborato insieme con Rudi Ballreich un approccio specifico alla mediazione, il cui punto di partenza è l'analisi del conflitto e l'individuazione della fase di escalation in corso. Alcuni strumenti di intervento di Glasl si rifanno agli autori classici della comunicazione e dell'ascolto: in particolare Thomas Gordon, che ha sviluppato il concetto di "messaggio in prima persona"⁸ e Marshall Rosenberg⁹, l'ideatore della Comunicazione Nonviolenta - nel solco della tradizione della psicologia umanistica inaugurata da Carl Rogers. L'ascolto attivo e la tecnica del messaggio in prima persona svolgono una funzione essenziale nel lavoro consulenziale e di mediazione di Glasl. Secondo Glasl è utile *in primis* comprendere la natura "fredda" o "calda" di una relazione conflittuale: mentre nei conflitti "caldi" esiste una base relazionale su cui una terza parte può fare leva, nei conflitti "freddi" occorre un lavoro preparatorio con le parti anche separatamente, per renderle di nuovo in grado di interagire. *In secundis* è importante determinare il livello di escalation¹⁰ a cui è giunto il conflitto. Lo schema di Glasl scandisce 9 fasi: si parte dalle prime innocue tensioni per finire "*nell'abisso che inghiotte entrambi i contendenti*". Il modello descrive l'evoluzione di un conflitto come se fosse un fenomeno naturale che obbedisce alle proprie leggi interne prima ancora che alla volontà dei contendenti. La premessa per analizzare correttamente un conflitto è la consapevolezza che il conflitto è in sé inevitabile e fisiologico quando si verificano alcune condizioni: l'esistenza di rapporti di relazione (tra persone, organizzazioni, stati); un'interdipendenza tra i soggetti che si trovano in relazione; una diversità di opinioni e sensibilità, ancor prima che di interessi, tra questi soggetti.

⁶Università di Firenze - Baukloh-Scotto-Glasl_Forma-Mentis-2019-NS-1.pdf

https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/1179562/445444/Baukloh-Scotto-Glasl_Forma-Mentis-2019-NS-1.pdf

⁷ Friedrich Glasl è uno dei più importanti mediatori nel mondo di lingua tedesca. Ha lavorato per decenni come consulente per aziende, enti pubblici e altre organizzazioni. (Ballreich, Glasl 2007; Ballreich, Glasl 2019). Insieme a Rudi Ballreich ha scritto La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni - Utet Giuridica – a cura di Lucarelli P. e Bauklok A. C. - Traduzione di Moro D. - Assago, 2021

⁸ Thomas Gordon, psicologo statunitense che come il collega Carl Rogers ha dedicato tanti studi all'importanza della persona ponendola al centro

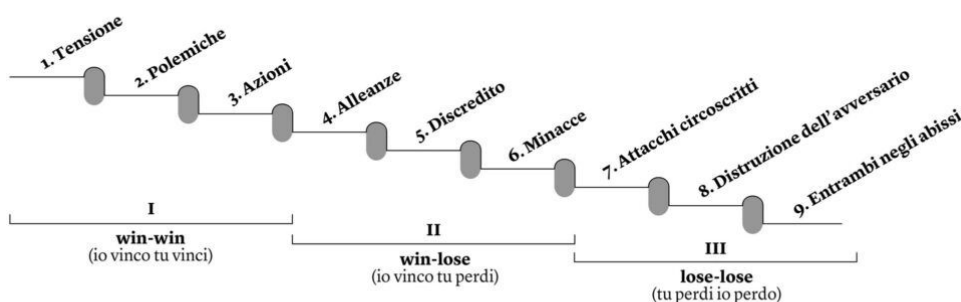
⁹ Rosenberg M.B. – Le parole sono finestre oppure muri. Introduzione alla comunicazione nonviolenta.

¹⁰ Modello a nove stadi o modello dell'escalation conflittuale: è il modello più noto e assai diffuso nel lavoro di consulenza, formazione e mediazione, in particolare nei Paesi di lingua tedesca. Può essere considerato il vero centro teorico della proposta operativa di Glasl, ed è l'asse intorno al quale lui elabora la sua "cassetta degli attrezzi", adattandone l'impiego alla fase e alla situazione contingente.

Avendo consapevolezza che i conflitti si generano in una condizione di sussistenza di queste condizioni è importante riconoscere l'esistenza del conflitto stesso quando è in atto, non potendo, invece, prevenire il dissidio se non attraverso l'isolamento e la totale omologazione.¹¹ Se il conflitto è inevitabile l'unica possibilità è gestirlo. A tal fine è utile conoscere le sue caratteristiche intrinseche.

I nove livelli elaborati da Glasl possono essere raggruppati a tre a tre e si susseguono secondo un moto accelerato su un piano inclinato che ne fa aumentare la velocità man mano che la percorrenza aumenta, rendendo sempre più difficile fermarsi.

La scala del conflitto di Friedrich Glasl



Fonte: Wikipedia

I primi tre livelli: scenario win-win

Ogni conflitto ha un'origine specifica e concreta sebbene possa apparire banale e irrilevante: un diverbio tra marito e moglie sulla meta di una vacanza, un malinteso con il vicino per il posto macchina, un fraintendimento con il collega sulla gestione di una procedura, una contrapposizione con un socio d'affari. All'inizio c'è soltanto tensione (**fase 1**), un fastidio quasi impalpabile, spesso inesperto, non sempre riconosciuto. Poi la tensione si trasforma in polemica, prende forma di parola, in un dialogo che non sempre è costruttivo (**fase 2**). Cresce la frustrazione, aumenta il divario tra i contendenti e dalle parole si passa alle azioni: la vacanza tra marito e moglie salta, si toglie il saluto al vicino, si ignora il collega (**fase 3**). La situazione degenera, ma non è ancora compromessa.

¹¹Sul tema della omologazione sociale si rimanda agli autori Miguel Benasayag e Angelique Del Rey "Elogio del conflitto – Feltrinelli: *“Le nostre società negano e rimuovono il molteplice conflittuale che ci costituisce, proponendo di contro la via dell'identificazione con una serie di ruoli normalizzati, nei quali dovremmo riconoscerci e formattare la nostra originale molteplicità”*



IL CONFLITTO E LA SUA GESTIONE NELLA RELAZIONE UMANA

Mediazione familiare e Mediazione Civile

Avv. Rosemary Perna – 2023

Il conflitto è ancora legato all'oggetto del contendere. Entrambe le parti possono ancora uscirne anche con soddisfazione.

I secondi tre livelli: scenario win-lose

Man mano che ci si allontana dall'origine la causa scatenante perde d'importanza. Non si lotta più per qualcosa, ma contro qualcuno che incarna la negatività e la contrarietà. In questa lotta si attuano delle strategie: la ricerca di alleanze (**fase 4**), il discredito dell'avversario (**fase 5**), le minacce e gli ultimatum (**fase 6**). Ciascuno dei due contendenti ha il medesimo obiettivo: la vittoria sull'altro. È il momento della sopraffazione e della perdita totale del controllo degli eventi.

Gli ultimi tre livelli: scenario lose-lose

Con l'innescarsi della volontà di sopraffazione si entra in uno scenario *lose-lose*. Gli ultimi tre gradini dell'escalation sono distruttivi e spesso vengono affrontati con un furore agonistico. Si parte dalla concretizzazione delle minacce con attacchi prima circostanziati (**fase 7**), poi a tutto campo (**fase 8**) e si arriva al punto in cui pur di annientare il nemico si è disposti a distruggere anche sé stessi (**fase 9**). A questo punto le vittime incolpevoli di questa furia distruttiva sono anche le cose preziose che condividiamo con l'avversario: i figli (nel caso di un conflitto tra marito e moglie), l'azienda (nel caso di uno scontro tra soci).

Come tutti i modelli, anche lo schema di Glasl è una semplificazione e ha i suoi limiti. Ad esempio con questo modello non è possibile determinare la velocità con cui i conflitti evolvono. Il modello ipotizza un andamento lineare e progressivo, mentre spesso accade che i conflitti oscillino a lungo tra una fase e l'altra con momenti di tregua e ricadute. Soprattutto il modello ipotizza un comportamento speculare da parte dei due contendenti, mentre nella realtà è frequente che tra i contendenti vi sia una parte che tenda ad accelerare e l'altra tenti di frenare o abbia minor impeto conflittuale. Tuttavia l'elaborazione di Friedrich Glasl ci è utile per i principi che racchiude: 1 - per gestire e risolvere un conflitto è importante intervenire nella sua fase iniziale avendo rispetto dell'avversario e della sua dignità (l'umiliazione o la mortificazione incidono inesorabilmente sulla volontà di confronto); 2 - ove i contendenti non riescano con le sole proprie risorse è opportuno rivolgersi ad un mediatore, qualcuno che sia neutro rispetto ai litiganti e possa aiutare a ristabilire la capacità di comunicare assertivamente.¹²

¹² <https://nicoletteassociati.it/come-nasce-ed-evolve-un-conflitto-il-modello-in-9-fasi-di-glasl/>