

# So-stare nel conflitto, quindi cerco modi per negoziare

***“Io invece credo, o carissimo, che sarebbe meglio che la mia lira fosse scordata e stonata, e che lo fosse il coro che io dirigessi, e che la maggior parte della gente non fosse d'accordo con me e mi contraddicesse, piuttosto che sia io, anche se sono uno solo, ad essere in disaccordo con me stesso e a contraddirmi.” Socrate***

---

*Francesca Romana Vender Consultant per Teleos Leadership Institute (Usa)*

**PAROLE CHIAVE:** conflitto, negoziazione, empatia, so-stare, apprendimento, vantaggi

**BIOGRAFIA:** Sono Trainer certificato per Teleos Leadership Institute, insegno People Management e Personal Development in Scuole di Formazione Aziendale come il MIP Politecnico di Milano. Sono Executive Coach, PCC per I.C.F. e Certificata MBTI® OPP Europe. Sono Expert per la D.G. EACEA di Bruxelles. Ho studiato prima Giurisprudenza e poi Psicologia del Lavoro.

**PREMESSA** Nella mitologia greca la dea Armonia era figlia di Marte e Venere: l'armonia derivava dunque da due valori contrapposti, bellezza e conflitto. Un autore, J.P.Vernant, in “Mito e società nell'antica Grecia”, diceva che agli occhi dei Greci non si possono isolare, nel tessuto delle relazioni sociali, così come nella struttura del mondo, le forze del conflitto da quelle dell'unione”. E' sorprendente come sin dall'antichità sia familiare la polarità armonia-conflitto. Il processo che porta all'armonia, passa attraverso la dialettica, che nasce sempre dalle differenze, dal conflitto, parte dalle posizioni più distanti tra due gruppi o persone. Molte sono le scienze: psicologia, sociologia, storia persino fisica e chimica che spiegano, ciascuno nella profonda rigosità dei propri confini, che è necessario passare attraverso la diversità per avere l'unione, attraverso la discordia per avere la concordia, il caos per avere un ordine. Le Scuole di Management sono molto attente in questo periodo della nostra civiltà, nel cogliere i segnali forti e deboli che provengono dal mondo del Business. Nelle aziende, che sono sempre costituite da uomini e donne, si ripetono alcune costanti: la ricerca di interessi su cui negoziare, la gestione del conflitto che si affaccia costantemente nella relazione, la mediazione in caso di controversia, la ricerca di consenso tra le parti nei team. Questi fenomeni si presentano e si risolvono non come fatti accidentali, ma come frutto di un processo volontario e cosciente da parte delle persone. A tutti i livelli gerarchici si assistono a costanti conflitti tra persone, conflitti tra ruoli e posizioni, conflitti tra team: conflitti a livello interpersonale, tra gruppi ed organizzativo.

In un brain-storming sulla **negoziazione**, svoltosi nell'incipit di un corso di formazione di una delle più prestigiose Business School del nostro paese, le parole-chiave più frequenti sono state: relazione tra persone, gestione del conflitto, stile negoziale, relazione interpersonale, luogo, valore, accordo, teatralità, emozioni, stress, ascolto, fiducia, asimmetria, preparazione, improvvisazione, lingua e molte altre. Ultimamente i formatori e coach, siamo chiamati spesso in causa per insegnare e far apprendere alcune delle pratiche più rilevanti, racchiuse in queste parole. Alle volte si tratta di dirimere veri e propri conflitti organizzativi ma la sensazione è che la normalità sia considerare il conflitto come un errore del sistema, per cui si tende a far prevalere la "finta armonia". Sembra che nelle aziende viga l'unica grande regola del "dobbiamo andare tutti d'accordo, sempre e comunque". In questo periodo storico forse, di maggiore fatica nel relazionarsi a tutti i livelli personale e professionale, il conflitto è considerato una noiosa falla nel sistema, più che un



fisiologico passaggio in qualunque tipo di realtà che cresce e si evolve nel suo modo naturale.

Una spiegazione di questo cambiamento nel modo di percepire il conflitto sta nel fatto che in questa nuova era, non siamo più nella **logica del giusto-sbagliato**, dove quindi, il colpevole una volta individuato, è facile da correggere e rimettere in riga. Seguendo una

metafora a me sempre cara, del semaforo e delle rotonde che regolano la circolazione stradale, assistiamo al fatto che le rotonde hanno completamente sostituito i semafori in alcune aree urbane. Nella rotonda si conta più sulla **capacità di autoregolazione** delle persone rispetto a velocità del veicolo, priorità nelle precedenza, rallentamenti. Con i semafori invece, le regole sono stringenti, univoche e dall'esterno indicano dove è chiaramente giusto o sbagliato agire o stare fermi. Il conflitto, rimanendo nell'esempio del semaforo, non può o non aveva diritto ad esistere, perché la regola è ed era chiara. E' così interdetta la capacità di esercitare un qualsivoglia discernimento interno. Mentre la **logica della rotonda stradale**, crea più conflitti perché richiede di mettere in campo competenze creative, interne alla persona. La nuova logica della gestione del conflitto è quindi positiva, un vero omaggio all'intelligenza umana, anche se richiede tempo per intercettare i punti di vista, ascoltare, formulare strategie, comunicare molto prima di arrivare ad un obiettivo condiviso e ad un'armonia del tutto. Costa molto di più dal punto di vista degli investimenti emotivi.

**I VANTAGGI DEL CONFLITTO** Esistono degli evidenti vantaggi, che fanno pensare che la sana gestione di un conflitto al giorno (sul posto di lavoro e in casa) possa togliere, come la mela,



indifferenza e/o violenza di torno! ***E' salutare per la relazione.*** Allenarci ad affrontare un conflitto (dopo magari un periodo di raccolta di informazioni e distacco emotivo) con i tempi e

modi opportuni e temperati da una buona comunicazione ed ascolto, creerà le condizioni per un ***colloquio maieutico***, costruttivo che potenzi le parti in gioco nella loro relazione, per una più genuina reciprocità vs indifferenza ed individualismo, tipico delle organizzazioni a Silos. Faremo qui di seguito un elenco di alcuni concetti che dimostrano che ci sono più vantaggi nell'affrontare un conflitto, che nel lasciarlo latente ed irrisolto. ***La latenza genera*** l'esplosione successiva di un conflitto, dove sarà più difficile trovare ancora uno spazio cognitivo ed emotivo per negoziare qualcosa tra le parti. Per onestà intellettuale le idee arriveranno dalla lettura di uno splendido libro

***di Daniele Novara dal titolo "la Grammatica dei conflitti".***



a) Volersi bene a tutti i costi o imparare a gestire il conflitto? Mentre ci si vuole bene è necessario, come gli anticorpi per il corpo, avere dei disaccordi, perchè questi rinforzano la reciprocità ed arricchiscono le persone del punto di vista dell'altro. A meno che non si cerchino solo persone che ci dicono sempre di si per comodità. E queste le troveremo sempre!

- b) Il conflitto ben gestito fa crescere la capacità di fare domande a sé stessi ed all'altro in modo maieutico. Una delle caratteristiche del processo di negoziazione del conflitto è la capacità di porgere le domande in modo che mentre si domanda si chiarisca prima a sé stessi e poi alla controparte quali siano i bisogni, desideri ed interessi in gioco. Solo il conflitto, la crisi, il dialogo, fanno nascere il contesto per sane e fertili domande. La domanda maieutica è lo strumento più efficace, antico ed inedito, per imparare a gestire le contrarietà ed i conflitti, per imparare ad attivare le proprie risorse soprattutto con l'aiuto della controparte.
- c) Il conflitto richiede competenze di saper so-stare nella disarmonia. La pace, si impara in modo diverso e nuovo vivendo i conflitti e chiarendo a sé stessi che l'armonia non deriva solo da tranquillità e bontà. Quando un collega ci fa un appunto e ci descrive un nostro comportamento che per lui è inappropriato, è la circostanza ideale per uscire dal nostro torpore ed aumentare il livello di interesse, domandando e chiarendo a noi stessi, attraverso un possibile conflitto, su cosa possiamo cambiare atteggiamento.

- d) Nell'aggressività, nel disaccordo, nel litigio, ci sono straordinari strumenti di autoregolazione emotiva e cognitiva sia nei gruppi che nelle situazioni sociali. Per stare insieme è necessario far crescere fiducia nel confronto perché solo dal confronto sorgono gli accordi più duraturi ed impegnativi per le parti.
- e) I rapporti a-conflittuali sono tutti a rischio (da un punto di vista patogeno) perché solo dalla fatica del conflitto si creano le condizioni imprescindibili per buone relazioni.  
Evitare il conflitto è come intraprendere scorciatoie pericolose. Spesso nella relazione simbiotica e fusionale tra madre figlio, collega-capo, marito-moglie non si hanno conflitti. Si è sostituito un malsano possesso dell'uno verso l'altro soggetto, con il rischio di un modello che fa fatica ad evolvere verso l'adulità. Si ha come l'impressione che un capo che crea dipendenza non promuove la crescita ed il distacco e sia fermo nell'utilizzo di un codice materno.
- f) Le relazioni sane, consentono di poter utilizzare il conflitto come forma di apprendimento, mentre le relazioni cattive stabiliscono una falsa tranquillità. Le parti non si disturbano, nessuna comunicazione è dissonante, tutto sembra risolversi in un conformismo piatto ed incolore.
- g) La vocazione anti-autoreferenziale del litigio contrasta fortunatamente la tirannia narcisistica. Se infatti amiamo solo noi stessi, difficilmente ci accorgiamo dell'altro. Se questo succede è solo in un modo autoreferenziale. Perderemo le infinite possibilità della vita per cambiare noi stessi ed il mondo, considerando l'altro solo come un limite ed una difficoltà imposta dalla realtà.
- h) Negoziare significa essere in attività conflittuale, cioè in attività ad alto contenuto di apprendimento emotivo. Negoziare infatti viene dal latino: negazione dell'ozio, situazione che attiva una quantità enorme di emozioni che dovranno essere percepite, accolte, confrontate, ristrutturare in un disegno più ampio e completo. Quando tutto questo avviene le persone si rendono migliori, più compassionevoli e capaci di umanizzare l'altro e sé stessi.

## **GLI STRUMENTI PER AFFRONTARE IL CONFLITTO: ASCOLTARE, DOMANDARE, ESSERE ASSERTIVI**

Dopo aver parlato degli aspetti positivi della gestione conflittuale vorremmo sinteticamente dare alcuni strumenti per leggere la grammatica dei conflitti. Lungi dal dare delle ricette preconfezionate e consigli o modelli sulla negoziazione efficace, preferiamo suggerire la riflessione su alcuni degli ingredienti più importanti. Ciascuno ha poi la ricetta segreta, quella per cui solo nella relazione "in actu" si trovano le istruzioni per l'uso!

E lì non c'è modello Harvardiano che conti. Un assunto di base per una sana gestione del conflitto è quella di saper «*so-stare nel conflitto*» direbbe Daniele Novara. Dove ascolto empatico e non fusionale, la domanda maieutica che esplora ed aiuta a comprendere il valore in gioco, ed infine l'assertività, sono fondamentali per una comunicazione vincente. Per imparare a fermarsi e soffermarsi nel conflitto, leggerne i significati profondi, ed abbassare i meccanismi che ci portano ad avere “scatti alla risposta” immediati, reattivi, difensivi, è necessario il dosaggio di queste tre variabili. Un altro ingrediente è quello di facilitare la disponibilità a cogliere il potenziale evolutivo e di apprendimento di una dialettica per la propria crescita e per quella della relazione con l'altro, all'interno della quale si manifesta il conflitto. Per questo, aumentare la consapevolezza e la percezione soggettiva aumenterà il nostro apprendimento. Essere più capaci di percepire l'altro come partner necessario a questo percorso è frutto di allenamento e di auto-osservazione.

Sarà importante un lavoro su di sé orientato a non lasciarsi spaventare dal conflitto, a volerlo cogliere come opportunità, a sviluppare la capacità di riconoscere quello che accade durante una dinamica conflittuale e a scoprire le proprie personali sensazioni, le emozioni, i tasti dolenti che un conflitto smuove internamente.

Per Daniele Novara, le caratteristiche dell'approccio maieutico sono fondamentalmente tre: la *comprensione interna*, la *sostenibilità personale*, la *reciprocità relazionale*. E' necessario per prima cosa sintonizzare internamente e con il proprio vissuto quello che ci sta accadendo nel conflitto. Appenderne le cose nuove che ci arrivano, le cose vecchie che un acceso dialogo, ci ricorda.

Per sostenibilità significa uscire dalla logica del consiglio e della prescrizione nel senso che non andiamo nel conflitto a predicare o dare consigli ma ad ascoltare i bisogni ed i desideri e a far presente i nostri bisogni e desideri. Spesso il valore dell'oggetto per cui siamo in conflitto non è lo stesso per l'uno e per l'altra parte, ed è necessario stabilire quello che, gli specialisti della negoziazione chiamano “common ground”. Infine la reciprocità relazionale significa che esiste una



circolarità tra chi impara e chi facilita l'apprendimento in una logica di integrazione ed arricchimento.

Un altro strumento operativo importante, che viene descritto nel libro “Grammatica dei conflitti” sull'apprendimento dal conflitto, è la presenza di questi passaggi: la *temporalizzazione distanziante*, la *decantazione emotiva*, la *lettura articolata del conflitto*, la *trasformazione dei bisogni in interessi*.

Non bisogna intervenire subito ed è necessario un giusto distacco emotivo dalla situazione e dal contesto in cui è avvenuto l'evento scatenante; il conflitto va letto non come ricerca del colpevole, e su una lettura solo causale degli avvenimenti; infine la capacità di lettura del bisogno nascosto nel conflitto è fondamentale per compendere su cosa si basino gli interessi delle parti e su possa essere costruita la strategia negoziale.

***“L’odio è una forma di violenza senza conflitto, perché nel conflitto esiste una dialettica possibile. Il conflitto organizza, per certi versi, la violenza in modo simbolico. Nel nostro tempo, invece, siamo di fronte alla violenza senza conflitto.” M. Recalcati***