

The background of the cover is a light, hazy blue with a soft glow. It is populated with numerous 3D geometric shapes, primarily triangles and pyramids, in various colors including purple, blue, green, and red. These shapes are scattered across the page, some appearing to float or be part of a larger, faint structure. The overall aesthetic is modern and abstract.

DANIELE SCAGLIONE PAOLO VERGNANI

Sopravvivere AI CONFLITTI

NEL LAVORO E NELLA VITA

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

DANIELE SCAGLIONE PAOLO VERGNANI

Sopravvivere
AI CONFLITTI
NEL LAVORO E NELLA VITA

FRANCOANGELI

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Renata Borgato</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
Parte I - Capire		
1. Che cosa è il conflitto	»	19
1. Tipi di conflitto	»	20
2. Contenuto e relazione	»	20
3. Contrasto, conflitto e conflitto di interesse	»	22
4. Dov'è il pericolo	»	23
5. Il conflitto può essere positivo?	»	25
6. Il conflitto sulla scena internazionale	»	26
2. Cause di conflitto	»	28
1. Soggetti litigiosi	»	29
2. Scarsità di risorse	»	30
3. Lotte di potere	»	31
4. Invasioni	»	32
5. Distorsioni di informazioni	»	33
6. Disconferme	»	34

7. Le differenze di bilancio (mancata reciprocità)	pag. 35
8. Profezie che si autoavverano	» 37
9. I conflitti sulla scena internazionale: quali cause?	» 38
3. È davvero inevitabile il conflitto?	» 40
1. Il dilemma del prigioniero	» 40
2. Giochi a somma zero e a somma diversa da zero	» 45
3. Ma il dilemma del prigioniero e i conflitti reali sono a somma zero o diversa da zero?	» 46
4. Quindi?	» 50
5. I conflitti internazionali: giochi a somma uguale o diversa da zero?	» 51
6. Cosa importa da che parte stare? Il cambiamento di prospettiva	» 52
4. Chi ha cominciato?	» 54
1. Dove è iniziato il tutto?	» 54
2. Allora di chi è la colpa?	» 58
5. Come analizzare un conflitto	» 62
1. Dieci domande per analizzare i conflitti	» 64
1.1. Quali sono gli attori coinvolti?	» 64
1.2. A chi (che cosa) serve il conflitto?	» 64
1.3. Qual è la lamentela dell'altro?	» 65
1.4. Chi soffre di più?	» 66
1.5. Che cosa è stato tentato finora?	» 66
1.6. Quale sarebbe la soluzione ottimale?	» 67
1.7. Come si potrebbe peggiorare la situazione?	» 67
1.8. Qual è la nostra (e la sua) MAAN?	» 67
1.9. Come allargare la torta?	» 68
1.10. Quale sarebbe un minimo risultato che ci dice che le cose stanno migliorando?	» 69
2. La ragione dell'altro	» 69

Parte II - Agire

6. Le strategie del buon senso comune	» 73
1. Criteri di selezione	» 74
2. Strategia numero uno: metacomunicazione	» 75
3. Perché l'altro rifiuta la metacomunicazione?	» 77

7. Strategia numero due: la mediazione di un terzo	pag.	79
1. Il terzo assente	»	83
8. Strategia numero tre: disarmo unilaterale	»	84
Conclusioni della parte seconda	»	87

Parte III - Creare

9. La ristrutturazione	»	91
1. E adesso?	»	91
2. Cambiamento ₁ e cambiamento ₂	»	91
3. La ristrutturazione	»	93
3.1. 1° stile di ristrutturazione: allargare la visuale del problema	»	94
3.2. 2° stile di ristrutturazione: connotazione positiva	»	95
3.3. 3° stile di ristrutturazione: cambiare il valore dell'oggetto della contesa	»	96
3.4. 4° stile di ristrutturazione: enantiodromia	»	99
3.5. 5° stile di ristrutturazione: tecnica di confusione	»	101
4. La schismogenesi	»	102

Parte IV - Prevenire

10. Rispettare le regole	»	109
1. In guerra non è tutto lecito	»	109
2. Quando vennero giù le torri...	»	110
3. Conflitti armati e principi umanitari	»	112
4. Obiettivi militari e obiettivi civili	»	112
5. Prima di tutto, gli esseri umani	»	113
6. Al di là del deporre le armi	»	113
Conclusioni	»	115
Appendice	»	122
Bibliografia	»	125

Prefazione

di *Renata Borgato*

Il conflitto è un'entità ineliminabile. Se avessimo avuto dei dubbi in proposito lo stesso "manuale di sopravvivenza al conflitto" ci conferma questa dura realtà.

Di conseguenza è nel nostro interesse conoscerne le dinamiche e acquisire delle tecniche che ci permettano di gestirlo, cosa né semplice né intuitiva.

Gestire un conflitto comporta la necessità di governare pulsioni molto forti: non a caso il sociologo Johan Galtung, fondatore dell'International Peace Reserch Istitute e della rete Trascend, paragona il conflitto a un terremoto e le relazioni intorno alle quali è più probabile che si scatenino conflitti a "linee di faglia".

Secondo la sua teoria, le linee di faglia sono sette. Galtung le ordina procedendo dal micro al macro: la prima si riferisce al conflitto tra gli esseri umani e tutti gli altri esseri, la seconda riguarda la relazione tra donne e uomini (conflitto di genere), la terza è quella relativa ai rapporti tra generazioni, la quarta concerne le questioni razziali, la quinta la differenza tra le classi sociali, la sesta il possibile conflitto tra culture e quindi l'etnicità, l'ultima le relazione tra paese e paese.

Al livello 0, sottostante alle altre linee di faglia e ai relativi conflitti, se ne aggiunge un'altra, quella del conflitto interiore, di natura esistenziale.

Se osserviamo gli specifici conflitti in questa prospettiva riusciamo a cogliere gli elementi comuni che esistono tra essi e ci rendiamo conto che un relativamente banale conflitto di coppia presenta nella sua genesi e nel-

la sua gestione alcuni punti in comune con un conflitto organizzativo e con uno tra nazioni.

In fondo, come ebbe a dire Von Clausewitz “la guerra non è altro che un duello ingrandito” (bella citazione che ho rubato direttamente al libro per cui sto facendo questa prefazione).

Questa constatazione non solo giustifica, ma, anzi, motiva la scrittura congiunta di un libro sulla gestione dei conflitti da parte di due autori diversi tra loro. Scaglione e Vergnani si occupano dello stesso fenomeno da angolature diverse. Le competenze di Paolo Vergnani sono prevalentemente psicologiche, anche se spesso e meritoriamente agite in territori dove le guerre erano ben più di una metafora. Mi vengono in mente i suoi interventi con l’UNICEF in Iraq e in Angola. Daniele Scaglione è un “professionista” del cosiddetto ‘terzo settore’ ed è stato presidente della Sezione italiana di Amnesty International.

Lo sguardo diverso con cui il tema viene affrontato è uno dei valori aggiunti del loro libro.

L’altro è quello che il libro vuole essere – e riesce a essere – proprio un manuale, come promette il titolo. Dà cioè strumenti concreti e applicabili per “sopravvivere al conflitto”, e lo fa con onestà e senso del limite, senza la presunzione di proporre soluzioni miracolistiche e universali. Non promette una metaforica bacchetta magica, ma indica un processo realistico di gestione.

La scansione stessa del libro, diviso in parti, dà il primo utile consiglio.

Per prima cosa occorre capire, prendere consapevolezza di sé, delle altre parti, del contesto, del vero nodo del contendere.

Solo dopo si potrà agire e mettere in campo alcune strategie, che ci vengono chiaramente espone. E che in alcuni casi ci saranno note per averle messe inconsapevolmente in atto. E in questo caso il valore aggiunto del manuale è quello di averci insegnato a usare consapevolmente quello che avevamo già adoperato per intuizione, senza quella revisione critica dell’efficacia che ci permette di perfezionare lo strumento.

Per porre fine ai conflitti, spesso è sufficiente mettere in pratica quanto esposto nelle prime due parti.

In caso la situazione sia più grave, il manuale non ci abbandona e ci guida sul terreno del cambiamento di paradigma, all’introduzione di qualcosa di inaspettato, alle varie tecniche di ristrutturazione.

E pensa persino a darci spunti per come comportarci dopo il conflitto, per evitare di caderci di nuovo.

Come si vede, i pregi del manuale sono molti.

Ma c’è di più: le riflessioni sono presentate con un linguaggio accessibile, consapevolmente trasparente che permette di avvicinarsi in modo relativamente facile a molti dei meccanismi psicologici e comunicativi che producono o contribuiscono a mantenere i conflitti. E che si applicano anche a

quel livello 0, in cui il conflitto è con se stessi e che il libro ha volontariamente eluso.

Capire i meccanismi che stanno alla base del conflitto e riconoscere i nostri modi di reagire alle situazioni aiuta a fare i conti con la propria aggressività, senza averne paura. L'aggressività in sé non è negativa, anzi rappresenta un'energia positiva, indispensabile per la costruzione dell'autonomia, per affrontare la vita con coraggio, per reagire di fronte alle difficoltà, per affrontare la paura. Solo quando è soffocata o non è gestita adeguatamente o quando è esaltata come strumento di dominio in ideologie discriminanti può degenerare in violenza. Ma di degenerazione, appunto, si tratta.

Riconoscere, legittimare e gestire la propria aggressività fa sì che si riesca a trovare la giusta distanza che consente sia il riconoscimento dell'altro nella sua differenza, sia l'affermazione delle proprie ragioni.

Il manuale tratta argomenti complessi in modo accessibile ma senza cedere alla banalizzazzione. Mantiene intatto il rigore scientifico senza farlo pesare. Riesce persino a essere divertente. Il che non è poco.

Vorrei chiudere questa mia presentazione con una nota personale: il libro mi è stato utile, lo dico non ritualmente, a livello personale e professionale. Ma quello di cui sarò eternamente grata agli autori è di aver presentato una versione del dilemma del prigioniero – quasi ineliminabile tormentone dei corsi di formazione appunto sulla gestione dei conflitti – che si riesce a usare con relativo agio e soprattutto di averla dotata di un adeguato debriefing. Basterebbe questo a rendere prezioso il manuale.

Introduzione

«Come si sarebbe potuto evitare tutto ciò?». Quasi sempre, trovandoci coinvolti in un conflitto o assistendo agli effetti di una guerra, ci poniamo questa domanda. Interrogarci in questo modo è lecito se non doveroso, soprattutto quando siamo di fronte a scontri che hanno generato sofferenze o lutti. A livello scientifico ma anche politico, queste domande hanno dato vita a una riflessione sempre più ampia sul tema della prevenzione del conflitto che però presuppone tutta una serie di conoscenze e di competenze. Vuol dire innanzitutto saper riconoscere il conflitto stesso, darvi un senso, compiere scelte di campo, dare priorità alla salvaguardia di un interesse piuttosto che a un altro.

In altre parole, prevenire un conflitto è la prima azione per gestirlo. Certo, all'inizio di tutto è necessario 'capire quello che sta succedendo'. Un conflitto è sempre una situazione complessa che non può essere descritta banalmente come un 'litigio' tra due o più parti. Per un'analisi corretta, a nostro avviso è utile adottare un approccio sistemico, cioè tenere conto delle differenti variabili che del conflitto fanno parte, della loro interazione e di come una determinata azione potrà dar vita a una certa risposta.

Questo libro è la riproposizione, riveduta ed ampliata, di "Manuale di sopravvivenza al conflitto" edito nel 2000 da Full Vision; sono passati quindici anni e molti temi sono ancora attuali però nel frattempo abbiamo continuato a lavorare ed abbiamo imparato nuove cose che vorremmo condividere.

Dal primo testo è stato tratto lo spettacolo teatrale “Sopravvivere al conflitto” con la regia di Laura Curino.

La prima parte di questo volume tenta dunque di dare strumenti per comprendere meglio gli elementi principali che caratterizzano un conflitto, provando a rispondere a domande quali «cosa vuol dire essere in sua presenza?», «quali sono le cause più comuni che lo determinano?», «come fare a riconoscere la reale ‘posta in gioco’?».

‘Leggere’ al meglio il conflitto è indispensabile, per poter sperare di risolverlo. I soggetti interessati devono avere cognizione dell’esistenza del problema e della sua reale portata; e devono volerlo affrontare. Ma tutto ciò è solo un importante punto di partenza: occorrono anche capacità, strategie, competenze. In una parola sono necessarie delle ‘tecniche’, ed è di queste che si occupa la seconda parte del volume, dove sono trattati alcuni tipi di approccio al conflitto che, appunto, partono dal presupposto che le parti in conflitto abbiano compreso la situazione e abbiano la cosiddetta ‘buona volontà’ necessaria per affrontarla.

Non sempre, però, ci si trova di fronte a una situazione in cui tutte le parti in conflitto sono concordi nella lettura dello scontro e nel desiderio di risolverlo. Ma non si deve dare per scontato che in queste situazioni sia comunque impossibile attuare strategie risolutive del conflitto. Alle possibili azioni da intraprendere in un tale contesto è dedicata la terza parte del libro, quella che forse è più innovativa, rispetto al tema del conflitto.

Nel compilare questo manuale abbiamo anche cercato di impiegare una chiave di lettura che forse potremmo chiamare etica. Se da un lato abbiamo tentato di approcciare il tema del conflitto in modo estremamente ‘tecnico’ con gli strumenti dell’analisi sistemica, dall’altro abbiamo cercato di tener presente che ogni azione deve avere al centro la persona. Espresa così, ce ne rendiamo conto, la nostra posizione sembra ben poco innovativa. Da tempo – almeno da dopo Kant – c’è chi dice che è doveroso agire considerando l’umanità intera sempre come fine, mai come mezzo. Eppure, le conseguenze pratiche che discendono da una tale presa di posizione, sono ancora oggi molto trascurate. La prima di queste consiste nel considerare i diritti umani, così come sono stati formulati nella seconda metà del 1900, quali principi fondanti della nostra azione e ispiratori di regole da adottare in ogni circostanza. Il che implica che qualunque approccio al conflitto deve avere come primo obiettivo quello di preservare la dignità delle persone coinvolte. Ciò vale sicuramente – ed è un problema della massima urgenza – per quegli scontri che su vasta scala causano sofferenze a un gran numero di persone, ma non può non riguardare anche quei conflitti che si svolgono in ambienti più ristretti, nelle mura di una casa, negli ambienti di lavoro, nella convivenza ‘pacifica’ delle persone. Perché i diritti umani non vanno intesi come un ‘affare’ lontano dalla nostra esperien-

za quotidiana: i diritti umani devono e possono essere le regole della nostra vita ordinaria. Educare alle libertà fondamentali, a nostro parere, significa educare ai rapporti personali.

Ma ci sono anche altri motivi per cui in questo manuale che, in prevalenza è incentrato sulle relazioni interpersonali, si trovano anche riferimenti a questioni di respiro internazionale. Gli attentati dell'11 settembre 2001 a New York e Washington, dell'11 marzo 2004 a Madrid e del 7 luglio 2005 a Londra, ci hanno dimostrato nel modo peggiore quanto sia illusorio ritenere i conflitti internazionali qualcosa che non tocca il nostro mondo, cosa di cui ci eravamo illusi anche quando avevamo la guerra alle nostre porte di casa, nella ex Jugoslavia. Gli scontri tra gruppi sociali, etnici, tra forze politiche o tra stati, come ogni altro conflitto, sono scontri tra esseri umani. Sicuramente subentrano altri fattori, che alterano la relazione che gli stessi individui che si fanno la guerra potrebbero avere in un contesto differente. Ma, comunque, i conflitti internazionali non avvengono per caso e, si può provare a capirli, almeno in parte, così da avere un po' di consapevolezza in più del tempo inquieto in cui stiamo vivendo.

In secondo luogo, vogliamo ricordare il grande sforzo che soprattutto molte organizzazioni non governative fanno per salvaguardare le persone che nei conflitti armati sono contro il loro volere coinvolte. Troppo spesso, si pensa che le sofferenze inflitte da una guerra siano 'spiacevoli effetti collaterali' di uno scontro che ha come oggetto reale l'autonomia di un territorio, lo spostamento di un confine, lo sbocco al mare o l'accesso a una risorsa naturale. Così, la gestione del conflitto viene il più delle volte lasciata ad abili diplomatici che talvolta riescono a mettere d'accordo i contendenti sulla spartizione dell'oggetto della contesa. Tutto questo non può bastare. 'Gestire un conflitto' non vuol solo dire, secondo noi, portare lo stesso a una più o meno rapida soluzione, bensì trovare i modi per far sì che – prima di ogni altra cosa – gli esseri umani non debbano soffrirne in modo irreparabile. E ciò, naturalmente, vale tanto per i grandi e cruenti scontri armati che per le 'dolorose scaramucce' che coinvolgono un numero ristretto di persone.

In questo manuale sono presenti alcune scommesse: la prima nasce dalla scelta degli autori di lavorare insieme. La strana accoppiata tra un "mercenario della pace" e un attivista per i diritti umani e la giustizia sociale può apparire improbabile, eppure già in questa si può cogliere uno dei tratti che uniscono gli autori: il credere nella diversità come fonte di ricchezza. La seconda scommessa è stata il tentare di collegare il rigore tecnico scientifico e l'indiscussa importanza degli argomenti trattati con un linguaggio il più possibile leggero, quasi scanzonato. Tale scelta stilistica è dovuta ad almeno due motivi: da un lato il rendersi conto di non essere i latori di verità assolute, l'essere consci di proporre modelli, chiavi di lettura e stru-

menti operativi che possono funzionare ma non sono e non vogliono essere dogmi o bacchette magiche; dall'altro il voler rendere la lettura fruibile al maggior numero possibile di persone. Siamo consci di aver semplificato alcuni approcci teorici e di aver utilizzato modalità proprie del manuale operativo più che del trattato scientifico. In ogni caso chi volesse approfondire i temi troverà in fondo al volume una ampia bibliografia e una delle nostre speranze è proprio di riuscire ad indurre il lettore a sentirsi direttamente coinvolto e motivato ad approfondire le riflessioni suscitate.

In definitiva, questo nostro lavoro vorrebbe essere uno strumento per 'militanti'. Per chi, cioè, non è del tutto soddisfatto del mondo in cui si trova e vuole avere qualche opportunità in più per cambiarlo, possibilmente in meglio, così da meglio viverlo.

Parte I

Capire

Che cosa è il conflitto

(Mettiamoci d'accordo almeno su questo)

Vi anticipo che non capirete nulla di ciò che vi dirò. Ma non scoraggiatevi: non ci capiscono niente nemmeno i miei allievi migliori. Anzi, non ci capisco nulla nemmeno io. È che nessuno ci capisce qualcosa.

R. Feynmann, *QED*.
La strana teoria della luce

La prima grana da risolvere in fondo è proprio questa: mettiamoci d'accordo sull'argomento che stiamo affrontando. L'etimologia del termine secondo il Devoto Oli è dal latino *conflictus*, «urto», astratto di *confligere*, «cozzare, combattere», composto di *con* e *fligere*. Le accezioni dello Zingarelli sono invece divise in quattro tipi: 1) Scontro di armati, combattimento. 2) Contrasto, scontro, urto, specialmente aspro e prolungato di idee, opinioni e simili. 3) Accezioni riferite all'ambito giuridico (es. conflitto di competenze). 4) Accezioni riferite all'ambito psicologico (compreso quella di conflitto con se stessi).

E fino a qui abbiamo preso in considerazione soltanto gli aspetti linguistici. Volendo ci si può complicare la vita e passare alle definizioni degli specialisti, iniziando dalla macrodivisione tra conflitti intrapsichici e interpersonali.

Il primo è il conflitto che una persona vive al suo interno, tra pulsioni e istanze incompatibili tra di loro. Il più semplice è quello tra eccitazione e inibizione – che sta alla base di qualunque comportamento – mentre quelli più complessi implicano valori e credenze. Ma noi vogliamo renderci la vita semplice, o almeno non complicarla troppo.