GESTIONE E RISOLUZIONE DEI CONFLITTI

Dispensa operativa per la consulenza familiare, le relazioni e la negoziazione
Approcci psicologici, comunicativi, sistemici e strumenti pratici

Il conflitto non è necessariamente il fallimento della relazione: è un segnale di differenze, bisogni, interpretazioni o interessi che richiedono attenzione.

1. Comprendere il conflitto

Un conflitto emerge quando due o più persone percepiscono obiettivi, valori, bisogni, ruoli o risorse come incompatibili. Va distinto dal disaccordo (differenza di opinioni), dall'escalation (aumento di ostilità) e dalla violenza (uso di potere, minaccia o coercizione). Risolvere non significa sempre essere d'accordo: può significare trovare un'intesa praticabile, riconoscere un limite o separarsi rispettosamente.

Quattro livelli da esplorare: fatti osservabili; interpretazioni e significati attribuiti; emozioni e bisogni; richieste e comportamenti. Il problema apparente spesso riguarda il comportamento, mentre il nodo relazionale è il significato che ciascuno vi attribuisce.

2. Perché il conflitto si intensifica

L'attivazione emotiva restringe l'attenzione e facilita risposte difensive. Attribuzioni ostili («lo fa apposta»), generalizzazioni («sempre», «mai»), lettura del pensiero, accumulo di episodi e tentativi di vincere anziché comprendere amplificano lo scontro.

Nelle coppie, la ricerca di John Gottman richiama l'attenzione su critica globale, disprezzo, difensività e chiusura comunicativa. Sono segnali utili per osservare la qualità dell'interazione, non strumenti per formulare diagnosi o predire con certezza l'esito di una relazione.

3. Prima regolare, poi dialogare

Quando l'attivazione è elevata, la priorità è recuperare condizioni minime di ascolto. Concordare una pausa esplicita, indicando quando riprendere («Ho bisogno di venti minuti; torniamo a parlarne alle 19»). Durante la pausa evitare messaggi accusatori, ruminazione e preparazione di contrattacchi. Respirazione lenta, camminata e orientamento al presente possono aiutare. La pausa non deve diventare silenzio punitivo o fuga sistematica.

Domanda guida: «Sono abbastanza disponibile a capire, oppure sto cercando soltanto di difendermi?»

4. Ascolto attivo e relazione rogersiana

Carl Rogers pone al centro empatia, congruenza e considerazione positiva. In pratica: ascoltare senza interrompere; riflettere il significato («Per te è stato importante sentirti coinvolto»); verificare («Ho capito bene?»); distinguere comprensione e approvazione. Il rispecchiamento deve essere autentico, non una tecnica per ottenere adesione.

Esempio: «Quando ho cambiato programma senza avvisarti, ti sei sentita messa da parte. È questo che vuoi farmi capire?»

5. Comunicazione nonviolenta: osservazione, sentimento, bisogno, richiesta

Nel modello di Marshall Rosenberg si distinguono: osservazione senza giudizio; sentimento riconosciuto; bisogno sottostante; richiesta concreta e negoziabile. Non è una formula da imporre: funziona se sostiene presenza e curiosità reciproca.

Da: «Non ti importa mai di me». A: «Ieri abbiamo annullato la serata senza parlarne. Mi sono sentita delusa perché desideravo un tempo insieme. Possiamo scegliere un altro momento entro questa settimana?»

6. Messaggi-I e ascolto secondo Thomas Gordon

Il messaggio-I descrive comportamento specifico, effetto concreto e vissuto personale senza attribuire colpe globali: «Quando il tono si alza, faccio fatica a concentrarmi e mi irrigidisco; vorrei parlare più lentamente». L'ascolto attivo precede la ricerca di soluzioni. La negoziazione senza perdenti cerca alternative che rispettino i bisogni fondamentali di entrambi.

7. Dalle posizioni agli interessi: negoziazione collaborativa

Il metodo di Fisher, Ury e Patton invita a separare le persone dal problema, concentrarsi sugli interessi anziché sulle posizioni, generare opzioni prima di scegliere e usare criteri il più possibile oggettivi. Una posizione è «Voglio che tu venga domenica». Un interesse può essere «Ho bisogno di sentirmi sostenuto davanti alla mia famiglia».

Domande: «Che cosa rende importante questa richiesta?», «Che cosa temi accada se non viene accolta?», «Quali alternative proteggono entrambi i bisogni?», «Come capiremo se l'accordo è equo?»

8. Metodo operativo in sette passaggi

1. Definire il contesto. Verificare disponibilità al dialogo, sicurezza, tempi e regole.

2. Ricostruire i fatti. Chiedere episodi specifici e distinguere osservazioni da interpretazioni.

3. Dare voce a ciascuno. Alternare narrazione e riformulazione senza decidere chi ha ragione.

4. Nominare emozioni e bisogni. Cercare ciò che ciascuno desidera proteggere.

5. Formulare il problema comune. «Come possiamo organizzare i tempi affinché entrambi ci sentiamo rispettati?»

6. Generare e scegliere opzioni. Esplorare più possibilità; valutare fattibilità, reciprocità e conseguenze.

7. Concordare e verificare. Stabilire chi fa cosa, quando, e un momento di revisione.

9. Riparazione dopo uno scontro

Una riparazione efficace riconosce l'impatto senza giustificarsi: «Ho alzato la voce; immagino che ti abbia ferito. Mi dispiace. La prossima volta chiederò una pausa prima di arrivare a quel punto». Le scuse non sostituiscono il cambiamento. Anche un conflitto non completamente risolto può diventare più gestibile quando le persone imparano a riparare.

10. Contributi della PNL: uso critico

Alcune pratiche diffuse nella Programmazione Neuro-Linguistica possono essere usate come spunti conversazionali: esplorare la prospettiva dell'altro, riformulare il significato di un evento e porre domande che rendano più precise espressioni vaghe. Limite importante: la PNL nel suo complesso non dispone di prove robuste e coerenti di efficacia come metodo psicologico; non va presentata come approccio scientificamente validato né usata per dedurre stati interni dai movimenti oculari o da presunti «sistemi rappresentazionali».

Domanda utile, senza pretese diagnostiche: «Quale altra spiegazione potrebbe esserci per quel comportamento?»

11. Approccio sistemico e conflitti familiari

Nelle famiglie il conflitto si inserisce in sequenze ricorrenti: uno incalza, l'altro si ritira, il primo insiste ancora di più. Esplorare la circolarità non significa equiparare tutte le responsabilità. Chiedere: «Che cosa fai quando l'altro si chiude? E cosa accade dopo?» Aiuta a spostare l'attenzione dalla colpa alla sequenza interattiva.

In presenza di figli, evitare triangolazioni, messaggi affidati ai bambini, richieste di schieramento e svalutazioni dell'altro genitore.

12. Quando non proporre una mediazione paritaria

Se emergono minacce, violenza, controllo coercitivo, paura di ritorsioni o forte asimmetria di potere, la priorità è la sicurezza. Non proporre automaticamente confronto congiunto, compromesso o «responsabilità di entrambi». Valutare invio ai servizi specializzati e, in caso di pericolo immediato in Italia, contattare il 112. Per violenza e stalking è disponibile il 1522. Il consulente familiare non sostituisce psicoterapia, valutazione del rischio o assistenza legale.

13. Strumenti pratici per il colloquio

La mappa del conflitto: evento scatenante | cosa ho pensato | cosa ho provato | cosa ho fatto | quale bisogno cercavo di proteggere | che effetto ha avuto sull'altro | quale risposta alternativa posso provare.

Le due sedie narrative: invitare la persona a descrivere prima la propria prospettiva e poi, con cautela, a immaginare quella dell'altro. Chiarire che immaginare non equivale a sapere e non obbliga a giustificare comportamenti dannosi.

La domanda trasformativa: «Che cosa vorresti che l'altro comprendesse di te, anche se non fosse d'accordo?»

Accordo minimo: una sola modifica comportamentale concreta, osservabile e verificabile per la settimana successiva.

14. Esercitazione guidata

Scenario: una persona si lamenta perché il partner torna tardi senza avvisare; il partner si sente controllato. (1) Scrivere i fatti senza etichette. (2) Individuare il significato soggettivo: trascuratezza? sfiducia? (3) Riconoscere bisogni di considerazione e autonomia. (4) Formulare una richiesta precisa: «Quando prevedi di tardare oltre mezz'ora, puoi mandarmi un messaggio?» (5) Chiedere all'altro se la richiesta è praticabile. (6) Concordare una verifica dopo sette giorni.

15. Domande maieutiche per il consulente

«Qual è la parte più dolorosa di questa situazione?»

«Che cosa stai cercando di ottenere, e che cosa stai cercando di proteggere?»

«Che cosa sai con certezza e che cosa stai interpretando?»

«Cosa cambia quando cerchi di essere compreso invece di vincere?»

«Quale piccolo gesto potrebbe interrompere la sequenza abituale?»

«Quale limite desideri esprimere senza aggredire?»

16. Bibliografia essenziale e riferimenti

Rogers, C. R. (1961). On Becoming a Person. Houghton Mifflin.

Rosenberg, M. B. (2003). Nonviolent Communication: A Language of Life, 2ª ed. PuddleDancer Press.

Gordon, T. (1970). Parent Effectiveness Training. Wyden.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2011). Getting to Yes, 3ª ed. Penguin.

Stone, D., Patton, B., Heen, S. (1999). Difficult Conversations. Viking.

Gottman, J. M., Silver, N. (1999). The Seven Principles for Making Marriage Work. Crown.

Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E. C. (a cura di) (2014). The Handbook of Conflict Resolution, 3ª ed. Jossey-Bass.

Witkowski, T. (2010). Thirty-five years of research on Neuro-Linguistic Programming. Polish Psychological Bulletin, 41(2), 58–66.

Nota professionale. Questa dispensa è formativa e socio-educativa. Gli strumenti vanno adattati al contesto, alla volontarietà della partecipazione e ai confini di competenza del consulente familiare.