

Sara Bonacini

Nel cuore del conflitto

**Strumenti e tecniche per rigenerare
le relazioni in famiglia, a scuola
e nelle organizzazioni**



Erickson

Se è vero che la violenza sembra ovunque, è altrettanto vero che il seme della pace è ancora nelle nostre menti e nelle nostre mani, nel modo in cui scegliamo di abitare i nostri piccoli e grandi conflitti quotidiani. La pace non è un traguardo lontano, ma un cammino che inizia ogni volta che decidiamo di fare anche il più piccolo gesto di cura nei confronti di noi stessi e degli altri.

Questo libro sulla gestione costruttiva dei conflitti, particolarmente utile per chi opera nei contesti educativi, clinici e organizzativi, è uno strumento di lavoro pensato come uno spazio di approfondimento e integrazione tra teoria ed esperienza. Un luogo in cui fermarsi a riflettere sulle proprie modalità relazionali, mettendo in dialogo conoscenze, pratiche e casi reali.

€ 25,00



9 788859 104643 1

www.erickson.it

Indice

Prefazione (<i>Katuscia Giordano</i>)	9
Introduzione. Il coraggio di abitare il conflitto	11
PARTE PRIMA – CONFLITTO INTERIORE E INTERPERSONALE	
CAPITOLO PRIMO	
Il conflitto: dalla crisi alla trasformazione	19
CAPITOLO SECONDO	
Il conflitto dentro di te	21
CAPITOLO TERZO	
Il conflitto interpersonale	31
<i>Diario di lavoro</i>	35
PARTE SECONDA – LEGGERE IL CONFLITTO	
CAPITOLO QUARTO	
Perché analizzare un conflitto?	43
CAPITOLO QUINTO	
I costi del conflitto	45
CAPITOLO SESTO	
Gli elementi costitutivi del conflitto	47
CAPITOLO SETTIMO	
Le tre fasi del conflitto	61
CAPITOLO OTTAVO	
Le dinamiche del conflitto	67
<i>Diario di lavoro</i>	70

PARTE TERZA – APPROCCIO IDEALE PER AFFRONTARE UN CONFLITTO

CAPITOLO NONO

Gestione dello stato interiore 77

CAPITOLO DECIMO

Triade dello stato 83

Diario di lavoro 97

PARTE QUARTA – TECNICHE E STRUMENTI

CAPITOLO UNDICESIMO

Ascolto attivo 105

CAPITOLO DODICESIMO

Comunicazione Non Violenta 115

CAPITOLO TREDICESIMO

Mediazione umanistica 123

CAPITOLO QUATTORDICESIMO

Negoziazione 133

Diario di lavoro 147

PARTE QUINTA – I CONTESTI DI VITA: FAMIGLIA, SCUOLA E ORGANIZZAZIONI

CAPITOLO QUINDICESIMO

Famiglia 161

CAPITOLO SEDICESIMO

Scuola 171

CAPITOLO DICIASSETTESIMO

Organizzazioni 181

Diario di lavoro 197

Protocollo – 12 passi per trasformare il conflitto 203

Conclusioni 207

Ringraziamenti 211

Bibliografia e filmografia 213

Prefazione

Esiste nelle relazioni umane una corrente che scorre sotto la superficie visibile delle cose. Non la chiamiamo subito conflitto: la riconosciamo prima come tensione, come silenzio che pesa, come parola spezzata a metà. Poi, quando irrompe, lo fa con la forza di ciò che è stato troppo a lungo trattenuto. Il conflitto non è un'anomalia della convivenza: è la sua forma più onesta. È il punto in cui due mondi interni si scontrano e scontrandosi si confessano.

Eppure raramente siamo preparati ad attraversarlo, come se il conflitto fosse un problema da risolvere e non un'esperienza da abitare. Questo libro nasce da un'altra visione.

L'autrice non propone solo strumenti: propone una trasformazione dello sguardo. Certo, le pagine che seguono offrono un'impalcatura metodologica solida, l'ascolto attivo, la Comunicazione Non Violenta, l'Analisi Transazionale, ma questi strumenti non vengono consegnati come chiavi già pronte. Vengono forgiati nel corso della lettura dentro una comprensione più profonda: quella che riconosce nel conflitto non un'interruzione del legame, ma la sua possibilità più autentica di riconoscersi.

La mediazione, qui, non è una procedura: è una postura relazionale. È la scelta di restare presente quando tutto spinge a fuggire, di sospendere il giudizio quando il giudizio sarebbe la risposta più immediata, di cercare sotto ogni scontro il bisogno che non ha trovato altra voce. L'autrice ci conduce attraverso le architetture difensive che conosciamo bene: l'ansia da prestazione che uccide l'ascolto, il silenzio dell'evitamento che scava solchi profondi e il

gioco dei ruoli in cui ci incastriamo quando la paura prende il timone. E lo fa con la precisione di chi sa vedere e la gentilezza di chi sa accompagnare.

Ma c'è qualcosa in questo libro che va oltre la competenza. C'è la voce di chi ha attraversato il fuoco. L'autrice non scrive dal margine sicuro della teoria. Ha conosciuto il conflitto nella sua forma più devastante, quella che non si consuma in una sala riunioni o in un'aula scolastica, ma dentro di sé, nel punto più vulnerabile dell'identità. Di fronte alla possibilità della distruzione ha compiuto la scelta più difficile: non quella della resa, non quella della vendetta, ma quella della verità. Ha già applicato su stessa ciò che qui descrive. Ha scelto la riparazione quando il rancore sarebbe stato più semplice. Ha scelto il perdono non come resa, ma come atto di sovranità interiore.

È questa coerenza tra vita e pensiero a conferire al libro un'autorità che nessun curriculum potrebbe assegnare. Perché si percepisce, leggendo, che ogni parola è stata prima vissuta. E questo cambia tutto.

Chi leggerà queste pagine non imparerà soltanto a gestire un disaccordo o a ricondurre un gruppo alla coesione. Imparerà qualcosa di più antico e più necessario: che il conflitto, se attraversato con consapevolezza e coraggio, non distrugge i legami, li approfondisce. Che la divergenza, accolta invece che negata, diventa il luogo in cui si genera valore.

In un tempo in cui le relazioni si frammentano con facilità e la capacità di stare nella complessità è sempre più rara, questo libro restituisce al conflitto la sua dignità. E restituisce a chi lavora con gli esseri umani la fiducia che sia ancora possibile, sempre, scegliere la connessione.

Katuscia Giordano

Psicologa esperta di Comunicazione
e gestione delle Crisi

Introduzione

Il coraggio di abitare il conflitto

Una domanda abita il cuore di tante persone in tutto il mondo: «È davvero possibile vivere in armonia? Possiamo trovare una pace che non sia solo assenza di guerra, ma pienezza di vita?».

Questo desiderio di serenità è il filo invisibile che unisce il bisogno profondo di tanti esseri umani. È un bisogno ancestrale, come il respiro, eppure oggi sembra sempre più difficile da raggiungere. Ci guardiamo intorno e veniamo travolti da un'onda di violenza crescente che sembra insinuarsi in ogni ambito della nostra esistenza. La vediamo nelle piazze del mondo, nelle guerre in corso che dominano l'agenda mediatica e in quelle dimenticate, ma l'avvertiamo anche nei commenti sprezzanti sui social media, nei toni aspri delle discussioni in ufficio, o in quel senso di ostilità che a volte sentiamo persino tra le mura di casa.

Questa violenza, spesso fatta di parole non dette o di urla che impediscono l'ascolto, ci spaventa e ci fa sentire impotenti. Ci spinge a chiuderci, ad innalzare barriere, a vedere nell'altro un nemico da cui difenderci anziché un compagno di viaggio con cui confrontarci.

Mentre la violenza deriva dalla radice di «violare» — ovvero oltrepassare i limiti dell'altro per sopraffarlo con la forza — il conflitto ha un'origine ben diversa. Deriva da *cum-fligere*, un «venire a contatto». È un incontro e un confronto senza i quali non ci sarebbe evoluzione per l'essere umano.

Spesso guardiamo al conflitto come a una crepa da riparare. Ma in un mondo che urla, dovremmo capire che la violenza distrugge ogni possibi-

lità, mentre il conflitto, se abitato con verità e rispetto, è il punto da cui, attraverso i bordi, può entrare la luce. La strada dell'ascolto e del dialogo non è allora un'opzione debole, ma l'unica via possibile per trasformare queste minacce in opportunità di crescita personale, relazionale e globale.

Quando nel 2021 ho scritto *L'Ultimo Tassello*, erano già visibili diverse crepe di un sistema che per oltre ottant'anni aveva garantito, soprattutto in Occidente, un senso di stabilità, regole condivise e certezze considerate acquisite.

Nei cinque anni successivi, quelle crepe sono peggiorate. Una pandemia globale ha inciso sui modi di vivere, lavorare e relazionarsi. La guerra di conquista è tornata in Europa con l'invasione russa dell'Ucraina, mentre il conflitto israelo-palestinese ha raggiunto livelli di violenza senza precedenti e il diritto internazionale vacilla, dimostrandosi ogni giorno più fragile. In molti Paesi europei si torna a parlare di riarmo e di coscrizione, impensabili fino a poco tempo fa.

Parallelamente, le trasformazioni tecnologiche dai social network all'intelligenza artificiale hanno modificato in profondità il modo in cui costruiamo senso, informazione e appartenenza.

È in questo scenario che nasce questo libro. A cinque anni dal mio lavoro precedente, sento la necessità di andare più a fondo, interrogando ciò che resta quando le certezze si dissolvono: tornare alla radice dell'esperienza umana per comprendere come attraversare questo tempo senza smarrirci.

Perché se è vero che la violenza sembra ovunque, è altrettanto vero che il seme della pace è ancora nelle nostre menti e nelle nostre mani, nel modo in cui scegliamo di abitare i nostri piccoli e grandi conflitti quotidiani. **La pace non è un traguardo lontano, ma un cammino che inizia ogni volta che decidiamo di fare anche il più piccolo gesto di cura nei confronti di noi stessi e degli altri.** Ci vuole tanta energia e coraggio per costruire la pace ogni giorno, pace che richiede un lavoro costante per riscoprire il senso di appartenenza alla nostra comune umanità.

Il percorso che faremo insieme

In questo libro ti accompagnerò attraverso un percorso strutturato in cinque tappe fondamentali, un viaggio che parte dal centro del tuo essere per arrivare all'incontro con l'altro e con il mondo in cui abiti.

Inizieremo nella **prima parte** a esplorare il **conflitto dentro e fuori di noi**. Spesso pensiamo che la battaglia sia solo con l'esterno, ma scopriremo quanto i nostri tumulti interiori siano profondamente collegati alle tensioni che viviamo con l'altro. È uno specchio: ciò che non risolviamo in noi, finisce inevitabilmente per riflettersi fuori, nei vari contesti in cui viviamo.

Nella **seconda parte** entreremo nel vivo della complessità di questo fenomeno. Il conflitto non è un monolite, ma un organismo vivo. Per saperlo gestire bisogna prima di tutto **saperlo leggere**: impareremo ad analizzare gli **elementi che lo compongono**, a riconoscerne le **fasi di escalation e le dinamiche** sotterranee che lo alimentano. Solo comprendendo e dando un nome a ciò che accade possiamo smettere di subirlo e cominciare a prenderne le responsabilità e a gestirlo in modo costruttivo.

Nella **terza parte** ci concentreremo sull'**approccio ideale per affrontare un conflitto**. Vedremo con quale postura mentale e con quale atteggiamento è necessario avvicinarsi alla fatica e alla divergenza affinché diventi costruttiva. Cambiare approccio significa smettere di cercare un colpevole e iniziare a cercare nuove strade.

Arriveremo poi alla **quarta parte**, la nostra «officina». Qui ti fornirò **gli strumenti e le tecniche** concrete: il potere dell'**ascolto attivo**, la competenza della **comunicazione non violenta**, la struttura del **processo di mediazione** e le diverse tecniche e modelli di **negoziazione**. Sono queste le bussole che ti consentiranno di non perdere la rotta durante la tempesta.

Nella **quinta parte**, vedremo come questi strumenti prendano vita nei **contesti di ogni giorno**. Non parleremo di teoria astratta, ma di vita vissuta: dalla complessità della **famiglia** alle sfide del **mondo scolastico**, fino alle dinamiche delle **organizzazioni e del lavoro**. Ogni ambiente ha le sue regole, ma il bisogno di riconoscimento umano resta lo stesso.

Inoltre, **a chiusura di ogni parte**, troverai un **testo di sintesi** che raccoglie i concetti chiave. È uno spazio dedicato al consolidamento: ti servirà per fissare i principi teorici e fungerà da riferimento di rapida consultazione per orientarti nel percorso.

Infine, giungeremo al **protocollo operativo**. Uno strumento progettato per essere facilmente riutilizzabile anche in futuro: uno schema essenziale fatto di 12 passi da tenere a portata di mano per supportare la tua pratica quotidiana.

Una guida all'utilizzo

Prima di iniziare, ti invito a considerare questo libro non come un manuale da studiare in modo sequenziale, ma come uno strumento di lavoro. Le pagine che seguono sono pensate come uno spazio di approfondimento e integrazione tra teoria ed esperienza, particolarmente utile per chi opera nei contesti educativi, clinici e organizzativi. Un luogo in cui fermarsi a riflettere sulle proprie modalità relazionali e professionali, mettendo in dialogo conoscenze, pratiche e casi reali.

Puoi attraversare il testo seguendo il tuo bisogno del momento: per orientarti, per preparare un intervento, per rileggere una situazione complessa o per affinare competenze già acquisite. Al termine di ogni parte, troverai il **Diario di lavoro**, uno strumento che include le sezioni: **Domande di riflessione** e **Laboratorio**, pensato per offrire chiavi di lettura, spunti di riflessione e strumenti operativi applicabili nella pratica quotidiana. Ecco le sezioni nel dettaglio.

- **Domande di riflessione:** ti accompagnerò con domande aperte, pensate per aiutarti a fare chiarezza nel tuo mondo interiore e interpersonale. Ti suggerisco di rispondere per iscritto, magari su un quaderno che diventi il tuo compagno di viaggio. Scrivere a mano è un atto trasformativo: rallenta i pensieri, coinvolge il corpo e permette alla tua creatività di far emergere verità che a volte restano sommerse. È il primo passo verso un benessere emotivo profondo.
- **Laboratorio:** non basta possedere la mappa per sapersi orientare nel territorio del conflitto. Il libro ti proporrà momenti di sperimentazione attiva, essenziali per calare i concetti nella realtà. La gestione dei conflitti è come una danza o un allenamento sportivo: richiede costanza. Senza la pratica, nei momenti di crisi, si tende a tornare alle vecchie abitudini difensive. Serve un lavoro quotidiano per trasformare il conflitto da blocco operativo a risorsa evolutiva.

Il cuore del conflitto.



PARTE PRIMA
Conflitto
interiore
e interpersonale

Capitolo primo

Il conflitto: dalla crisi alla trasformazione

Cos'è un conflitto?

Prima di immergerci nei meandri del nostro mondo interiore e nelle dinamiche complesse con le altre persone, fermiamoci un istante.

Siamo stati abituati a pensare al conflitto come a un incidente di percorso, a una macchia su una tovaglia pulita, a qualcosa di cui vergognarsi o da cui fuggire. **In realtà il conflitto appartiene alla natura stessa della vita, al divenire delle cose, è una dimensione fisiologica dell'esistenza.**

Se proviamo a spogliarlo da questa veste negativa, come accade nel linguaggio comune, scopriamo che **il conflitto può essere una grande opportunità.** È il segnale vitale che qualcosa si sta muovendo, che due mondi diversi sono entrati in contatto.

Affrontare un conflitto non significa semplicemente «risolvere un problema». È, prima di tutto, **un'occasione privilegiata per potersi leggere dentro.** Quando entriamo in contrasto con qualcuno o con noi stessi, emergono parti di noi che solitamente restano nell'ombra: i nostri bisogni non ascoltati, le nostre ferite antiche, i nostri valori più profondi. Senza l'urto del conflitto, forse non sapremmo mai quanto è importante per noi il rispetto o quanto abbiamo bisogno di sentirci accolti e ascoltati. Il conflitto ci costringe a fermarci e a chiederci: «Chi sono io in questa tempesta emotiva? Cosa sto cercando di proteggere? Quali sono i miei bisogni più profondi?». In questo senso, ogni attrito può diventare un acceleratore di consapevolezza, un invito a mantenere nel tempo un ascolto attento di sé come persone.

La magia trasformativa del conflitto avviene quando questa consapevolezza e crescita individuale si riversa anche nella relazione con l'altro. Un legame che non attraversa mai i conflitti è spesso un legame fragile, basato sul silenzio, sulla

compiacenza o sul potere. Al contrario, **quando abbiamo il coraggio di abitare il conflitto con gli strumenti giusti, accade qualcosa di straordinario: la relazione non torna semplicemente come prima, migliora.** Diventa più solida, perché ha resistito alla scossa; diventa più autentica, perché le maschere sono cadute; diventa più profonda, perché ora ci conosciamo davvero.

Crescere nella relazione con l'altro significa scoprire che possiamo e dobbiamo essere diversi, diversi nel modo di guardare il mondo, di pensare, di sentire, di agire, di comunicare. Possiamo scontrarci e, nonostante questo, o meglio, grazie a questo, possiamo costruire un «noi» nuovo, più spazioso e autentico.

Il conflitto, dunque, non è la fine della pace, ma il laboratorio, spesso lungo e faticoso, dove la pace viene costruita giorno dopo giorno.

Le quattro strade davanti al conflitto

Quando ci sentiamo feriti dal comportamento di un'altra persona tendiamo a reagire seguendo tre schemi classici, ma ti anticipo già che c'è una quarta via che è quella che impareremo a costruire insieme.

- **Fuga:** è la reazione di chi teme il conflitto. Ci si ritira, si tace, si fa finta di nulla. Ma il conflitto non sparisce; si sposta dentro di noi, alimentando rabbia, paura e solitudine che portano a un malessere generale. È un modo per «avere» una pace apparente al prezzo della propria verità.
- **Negazione:** è simile alla fuga, ma più profonda. Ci convinciamo che il problema non esista. Sminuiamo i nostri e altrui bisogni: «Non è importante, sono io che sono troppo sensibile», «È l'altro che se la prende per cose da nulla». Negare il conflitto è come nascondere la polvere sotto il tappeto: prima o poi, inciamperemo nel cumulo che abbiamo creato.
- **Attacco:** è il «rispondere al fuoco». Si restituisce il colpo con un colpo più forte. I toni si alzano, si usano parole come pietre, l'unico obiettivo è vincere. In questa spirale, però, non vince mai nessuno: si distruggono ponti che spesso hanno richiesto tempo e fatica per essere costruiti.
- **Trasformazione consapevole: questa quarta via è la strada che percorreremo insieme in questo libro.** Davanti al conflitto non si fugge, non si nega e non si distrugge. Ci si ferma. Si riconoscono le proprie emozioni, si ascoltano le proprie voci interne e si sceglie di abitare il conflitto in maniera costruttiva. **È la via della mediazione,** dove il contrasto diventa un portale per una comprensione più profonda di noi stessi e dell'altro.

Capitolo secondo

Il conflitto dentro di te

Quando pensiamo al conflitto immaginiamo uno scontro tra persone, ma spesso il primo conflitto è interno. Ciò che non viene riconosciuto, ascoltato e integrato dentro di noi tende a manifestarsi nelle relazioni, trasformandole in spazi di tensione invece che di incontro.

Quando siamo in conflitto con noi stessi, la nostra «finestra di tolleranza» si restringe: diventiamo più reattivi, meno pazienti, più inclini a innalzare muri.

Per questo, prima di guardare all'altro, possiamo chiederci: «Chi sta parlando dentro di me in questo momento? È la mia paura, la mia ferita o il mio bisogno di essere ascoltato?».

Vediamo alcuni esempi di conflitto interiore.

- *Conflitto tra bisogni differenti*

È la forma più comune di «tira e molla» interiore. Accade quando due necessità vitali si presentano contemporaneamente e non sembrano conciliabili.

Libertà verso sicurezza: vorresti lasciare il tuo posto fisso per inseguire una passione o metterti in proprio (bisogno di auto-realizzazione e libertà), ma un'altra parte di te è terrorizzata all'idea di perdere lo stipendio sicuro alla fine del mese (bisogno di sicurezza e stabilità).

Appartenenza verso autonomia: ti invitano a una cena di famiglia o di gruppo a cui senti di dover andare per sentirti parte del legame (bisogno di appartenenza), ma il tuo corpo urla che hai solo bisogno di stare sul divano a riposare in silenzio dopo una settimana faticosissima (bisogno di autonomia e rigenerazione).

- *Conflitto tra bisogni e valori*

Qui la lotta si fa più etica e profonda, intaccando l'immagine che abbiamo di noi stessi.

Successo (bisogno) verso integrità (valore): ti viene offerta una promozione o un affare vantaggioso che però richiede di «chiudere un occhio» su una pratica poco etica. Il tuo bisogno di riconoscimento e successo spinge per il sì, ma i tuoi valori, tra cui l'onestà, ti fanno sentire in colpa.

Accettazione (bisogno) verso autenticità (valore): in una riunione, o tra amici, tutti ridono di una battuta sgradevole o condividono un'opinione che non approvi. Il tuo bisogno di essere accettato dal gruppo ti spinge a tacere o sorridere, ma senti di avere tradito i valori in cui credi.

- *Conflitto tra desideri e doveri*

Piacere verso senso di colpa: vorresti passare il sabato pomeriggio a leggere o a passeggiare nel bosco (desiderio di svago), ma la voce del dovere ti elenca tutte le faccende arretrate: le email a cui rispondere o i compiti dei figli da controllare. Se scegli il bosco, non te lo godi perché ti senti in colpa; se scegli i doveri, ti senti frustrato e stanco.

- *Conflitto tra mappe del passato e bisogni del presente*

Accade quando agiamo secondo «copioni» familiari che non ci appartengono più.

Sacrificio verso auto-tutela: sei stato educato all'idea che «bisogna sempre aiutare gli altri prima di sé» (valore ereditato). Quando un amico ti chiede l'ennesimo favore che ti prosciuga le energie, il tuo bisogno di proteggerti dice di no, ma il tuo solito copione ti dice che se non aiuti non sei una brava persona.

Queste spinte che vanno in direzioni opposte — tra cuore e ragione, tra desiderio e dovere — sono l'origine del nostro conflitto interiore. Nessuna delle voci che abbiamo visto sopra è sbagliata. Quella che ti chiede sicurezza sta solo cercando di proteggerti; quella che ti chiede onestà sta proteggendo la tua dignità.

Il conflitto nasce quando queste parti si urlano addosso invece di sedersi a un tavolo per ascoltarsi. Il tuo compito non è farne vincere una, ma ascoltarle tutte per favorire un'integrazione.

La cosa più sorprendente è che, **quando entriamo in rotta di collisione con un'altra persona, spesso stiamo solo proiettando all'esterno un contrasto che non abbiamo ancora risolto dentro di noi.**