

Andrea Castiello d'Antonio  
Luciana d'Ambrosio Marri

# Conflitti

Come leggere e gestire i contrasti  
per vivere bene

Prefazione di Silvia Bonino

 **GIUNTI**

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo se non espressamente autorizzata dall'editore.

[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)  
[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2019 Giunti Psychometrics S.r.l.  
Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: agosto 2019



Stampato presso Rotolito S.p.A. – Seggiano di Pioltello

# Indice

Prefazione di Silvia Bonino	VII
Introduzione	3
1. Il conflitto nel XXI secolo	7
Le guerre in un atlante	7
Il conflitto tra generi	11
Il conflitto genitori/figli	14
Il conflitto tra fratelli e sorelle	17
Il conflitto tra amici	20
Il conflitto nelle organizzazioni di lavoro	23
Il conflitto tra le generazioni	30
Attrazione fatale e conflitto	35
Conflitti virtuali	39
2. Il contesto e gli attori	42
I tre pomi della discordia	42
Scenario: alleati, nemici e spettatori	46
Un vigile del fuoco di fronte all'incendio del conflitto	48
Il ruolo delle donne nei conflitti e nella pace nel mondo	51

3. Costruttività e distruttività	57
Il conflitto che è in noi	57
Dallo stereotipo al pregiudizio	60
La stupidità e le sue leggi	62
I giochi a somma zero	67
Quando il conflitto dà gusto	70
L'aggressività e la sua gestione	72
La passività e la sua gestione	77
Il comportamento assertivo	80
4. Uscirne vincenti in due	84
Negoziare sì, ma come?	84
L'approccio OASI	87
Win-win: vincere insieme	89
Harvard Negotiation Project	92
Il negoziato emotivo	95
5. E vissero felici e contenti... oppure no?	98
Peace keeper tra scuole di pace e colombe d'oro	98
Quando litigare fa bene	101
Un aiuto dalla mindfulness	103
Il conflitto al cinema	107
Bibliografia	112

## Prefazione

Come ben sappiamo dalla nostra esperienza quotidiana, le situazioni di conflitto tra gli esseri umani sono frequentissime. E non potrebbe essere diversamente, perché il conflitto nasce dalla nostra stessa complessità di esseri sociali, che non trovano realizzazione di sé se non nell'interazione con l'altro.

La complessità riguarda in primo luogo il nostro cervello e di conseguenza il funzionamento psichico che su di esso si fonda e che da esso emerge. Nel nostro cervello sono sedimentate, come frutto di una lunga evoluzione filogenetica, strutture più primitive e strutture più evolute. Ne deriva che nelle relazioni sociali gli esseri umani, come i primi vertebrati, dispongono di reazioni rigide e impulsive di attacco e fuga, ma anche di possibilità di relazione molto più evolute e specificamente umane. Essi possono infatti vivere sentimenti duraturi e stabilire legami personali in rapporti caratterizzati non solo da condivisione emotiva ed empatia, ma anche da cooperazione e altruismo. Non solo, la specie umana ha sviluppato capacità peculiari che la differenziano dagli altri primati, anche dai più evoluti. Si tratta delle capacità di pensiero, di linguaggio e quindi di cultura, che consentono la costruzione di sistemi simbolici capaci di strutturare in modo maggiormente flessibile, ma molto potente, non solo il nostro modo di rappresentarci gli altri e di interagire con essi, ma anche quello di rappresentare noi stessi, attraverso l'autocoscienza e la riflessione su di sé, importanti elementi di guida e di cambiamento per il nostro comportamento. Queste diverse modalità di funzionamento psichico, presenti in ciascuno di noi, possono operare non solo in sinergia ma anche in modo auto-

uomo ed essere causa di conflitto all'interno di ciascuno di noi. Di conseguenza noi stessi possiamo vivere conflitti interiori tra risposte più primitive (come l'impeto di una reazione impulsiva di tipo aggressivo) e risposte più evolute (come la riflessione sul vissuto soggettivo dell'altra persona e sulle ragioni del suo comportamento).

Ogni individuo porta quindi nella relazione con l'altro la complessità e le possibili contraddizioni che gli sono intrinseche. Porta anche la sua specificità e unicità. Gli esseri umani sono allo stesso tempo tutti uguali, in quanto appartenenti alla stessa specie, ma anche tutti diversi perché unici, a livello sia neurofisiologico sia psicologico. Ciascuno di noi è infatti differente da ogni altro individuo non solo sul piano genetico, ma come risultato della complessa interazione tra influenze biologiche, ambientali e culturali, cui è esposto fin dal concepimento, e della stessa riflessione e azione individuale. Tale diversità è fonte di enorme ricchezza e fa sì che di fronte alla medesima situazione ognuno di noi abbia vissuti differenti da quelli di un'altra persona. Si tratta di una grandissima risorsa, che costringe ognuno di noi a uscire dalla limitata visione che ciascuno ha di sé e della realtà. Il proprio egocentrico punto di vista è messo così continuamente in discussione dalle valutazioni degli altri, che necessariamente vedono la realtà con occhi diversi: le loro percezioni, emozioni, pensieri, atteggiamenti e valori sono differenti e questo ci obbliga a un decentramento da noi stessi che ci arricchisce sul piano sia cognitivo sia emotivo. Questo confronto è inevitabile, poiché noi siamo esseri straordinariamente sociali: non possiamo vivere, e nemmeno sopravvivere fisicamente, senza gli altri, non solo alla nascita e nelle prime fasi dell'età evolutiva, ma per tutta la vita. La relazione con gli altri, il confronto con la loro diversità e unicità, è quindi necessaria, perché solo in questa relazione ciascuno di noi realizza sé stesso.

Nel rapporto tra individui diversi, complessi e spesso contraddittori, è altrettanto inevitabile che nascano conflitti, che possono dare luogo a risposte e a tentativi di soluzione differenti, in relazione alla complessità del cervello e del funzionamen-

to psichico umano. Contrariamente a quanto molti ritengono, forse per comoda autogiustificazione, il conflitto non si risolve necessariamente con un vincitore e un perdente e il nostro destino non è necessariamente quello della violenza e della sopraffazione. Infatti la stessa biologia, lungo l'evoluzione filogenetica, ci ha dotati delle disposizioni necessarie per interagire positivamente con i nostri simili e per risolvere in modo utile per noi stessi e per gli altri i contrasti che facilmente possono sorgere nella vita sociale. Proprio perché non c'è realizzazione personale per gli esseri umani al di fuori della relazione con i propri simili, le disposizioni all'interazione sociale positiva fanno parte del nostro bagaglio biologico e richiedono solo di essere favorite dalla cultura: in concreto, di essere coltivate e sostenute non solo nell'infanzia ma lungo tutto il ciclo di vita. L'obiettivo non è quindi di eliminare il conflitto, cosa del tutto impossibile e nemmeno auspicabile. Si tratta invece di imparare ad affrontarlo, sia a livello individuale che sociale, consapevoli da un lato delle sue potenzialità positive ma anche, dall'altro, della necessità di farvi fronte con strumenti adatti, senza abbandonarsi a modalità primitive di reazione – quelle di attacco e fuga – che non sono specificamente umane e che quindi generano soltanto infelicità individuale e collettiva. Come ho mostrato riguardo alla relazione tra uomini e donne (Bonino, 2015), non siamo inevitabilmente destinati a rapporti di sopraffazione, con il dominio dei primi e la subordinazione delle seconde.

Il grande merito del libro di Andrea Castiello d'Antonio e Luciana d'Ambrosio Marri è di trattare il conflitto, nelle sue diverse forme, come una realtà che può essere positivamente affrontata al fine di consentire un maggiore sviluppo delle potenzialità personali e una maggiore ricchezza relazionale. Nell'esame delle diverse forme in cui il conflitto si può materializzare, gli autori ci aiutano ad acquisire consapevolezza di quali sono i modi più utili per affrontarlo e risolverlo in modo tale da non determinare una nuova situazione di squilibrio, con una parte vincente e una perdente, premessa questa per futuri conflitti. Gli autori ci guidano quindi a comprendere quali sono le strate-

gie per una soluzione positiva, quali le trappole da evitare e quali resistenze ostacolano un percorso di risoluzione.

In questo processo sono centrali il mediatore e la negoziazione. Il mediatore permette di rompere la rigidità della contrapposizione, ormai cristallizzata sul piano cognitivo ed emotivo, per introdurre un punto di vista diverso e più creativo. Infatti la risoluzione di qualunque conflitto, personale o istituzionale, richiede di uscire dalla posizione ormai fissamente contrapposta dei contendenti, siano essi un uomo e una donna, due lavoratori, due gruppi o due nazioni. Essa richiede un punto di vista esterno, capace di immaginare soluzioni nuove e maggiormente creative. Quest'ultimo termine non è esagerato, perché solo l'uso consapevole di modalità di adattamento flessibili, specificamente umane, permette di uscire da reazioni rigide e stereotipate, come sono quelle aggressive. Allo stesso tempo la mediazione permette con maggiore facilità di esercitare la capacità di rappresentare la soggettività e i vissuti dell'altro, smorzando di conseguenza le interpretazioni e le azioni egocentriche. Il percorso non è immediato e la negoziazione è la strada che consente di raggiungere una soluzione soddisfacente e positiva.

Si esce dalla lettura di questo libro rinfrancati dalla positività delle proposte e allo stesso tempo dalla loro praticabilità, con maggiori strumenti a disposizione per affrontare in modo efficace la nostra vita sociale, ai diversi livelli in cui essa si realizza. Non è cosa da poco in un momento in cui le modalità aggressive e di contrapposizione sembrano sovente essere ritenute, quando non ostentate, come le uniche possibili.

Silvia Bonino

Professore onorario di Psicologia dello sviluppo e dell'educazione  
Dipartimento di Psicologia, Università di Torino