

WWW.VICENZAPSICOLOGIA.IT

# GESTIRE I CONFLITTI

La chiave è trovare un punto  
d'incontro

*a cura di*

**ANNA MARIA PISANELLO**

# GESTIRE I CONFLITTI

La chiave è trovare un punto di incontro

A cura di Anna Maria Pisanello



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

### **Tutti i diritti riservati**

**Nessuna parte di questo documento può essere riprodotta o trasmessa in alcuna forma elettronica o meccanica senza l'autorizzazione scritta dell'autore. Tutte le foto presenti in questo volume sono coperte da copyright. Abbiamo fatto tutto il possibile per contattare i detentori dei diritti d'Autore relativi al materiale incluso. Se ci fossero casi in cui non è stato possibile vi invitiamo a contattare l'autore.**

### **Note legali**

**Le strategie riportate in questo manuale sono il frutto di anni di studi quindi non è garantito il raggiungimento dei medesimi risultati.**

**L'autore si riserva il diritto di aggiornare o modificarne il contenuto in base a nuove condizioni. Questo documento ha solo ed esclusivamente scopo informativo e l'autore non si assume nessuna responsabilità dell'uso improprio di queste informazioni.**

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Indice dei contenuti**

Introduzione.....	5
Come nascono i conflitti.....	7
Le varie tipologie di conflitto.....	15
Le 4 fondamentali tipologie di conflitto .....	16
Due modi di considerare il conflitto.....	19
Conflitti dichiarati e conflitti latenti.....	23
Modi di affrontare il conflitto.....	25
Strategia e bisogno .....	27
I 4 killer della comunicazione interpersonale .....	31
Come gestire i conflitti in ambito sociale .....	45
I diritti assertivi.....	47
Come affrontare i conflitti, trasformandoli in un'opportunità di crescita .....	51
Come gestire i conflitti sul posto di lavoro .....	54
Conclusione .....	60
Bibliografia.....	63



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Introduzione**

Benvenuto! Se ti sta davvero a cuore gestire costruttivamente i conflitti interpersonali e ritrovare l'armonia e la serenità nelle tue relazioni, allora questo è il manuale più importante che ti capiterà mai di leggere.

Il conflitto viene definito come lo stato di tensione che una persona ha, nel momento in cui riscontra bisogni, desideri, impulsi e motivazioni contrastanti. La tensione nasce a causa di forze contrapposte che indirizzano la persona a prendere una decisione piuttosto che un'altra.

Questa definizione cerca di descrivere e delineare un tipo di conflitto, quello intrapersonale.

Il conflitto interpersonale, invece, si può definire come un evento relazionale che si riscontra in vista di interessi, obiettivi, bisogni e punti di vista diversi tra due o più persone.

Infine, possiamo anche estendere la tipologia dei conflitti ad un terzo e quarto tipo, cioè quello intragruppo e intergruppi, in cui il conflitto avviene rispettivamente tra membri dell'ingroup e tra diversi gruppi.

Tutti i conflitti hanno delle cause che possono essere associate a svariati fattori, individuali o situazionali.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

I conflitti sono inevitabili per questo bisogna saperli riconoscere, imparare a gestirli e mediarli in chiave positiva. È importante vederli come un'espressione di diversità, un momento di crescita, sia nostro che del gruppo, e come una possibilità di migliorare le relazioni piuttosto che come problema negativo.

Una delle regole peculiari è ricordarsi che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro.

***Leggendo queste semplici linee guide, puoi aiutarti a preservare le relazioni con gli altri evitando inutili malintesi.***

*Buona lettura!*



*Anna Maria Pisanello*

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.

6



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Come nascono i conflitti**

Nel mio lavoro come Psicoterapeuta, ho notato da tempo un abnorme aumento delle situazioni conflittuali in tutti gli ambiti della vita, da quello della famiglia a quello del lavoro.

Approfondendo e studiando meglio le ragioni di questo fenomeno e in accordo peraltro, con i più recenti studi di Psicologia Sociale, tra le diverse interpretazioni, la più corretta sembra essere quella relativa a una perdita, nelle persone, della **capacità di comunicare**.

Il punto è che le persone si sono abituate a comunicare con modalità che non sono applicabili nella gestione dei conflitti...

I conflitti tra le persone possono derivare da cause molto diverse. Probabilmente alla radice non c'è che il risultato di differenti vedute ideologiche, filosofiche, politiche o di diverse esperienze di vita. Altre cause di conflitto risiedono nel diverso modo di percepire le situazioni; le persone vedono i problemi sotto angolazioni diverse e le loro reazioni sono condizionate, come ti dicevo prima, da esperienze precedenti.

I conflitti possono però insorgere anche dallo scontro di personalità diverse o da differenti bisogni emotivi.

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.

7



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

E poi non mancano per altro motivi di conflitto tra colleghi, generati, di solito, dallo scatenarsi di invidie e ambizioni di carriera.

**In buona sostanza, il motivo principale che fa insorgere un conflitto, sebbene le cause possano essere molto diverse, è il fatto che viene messa in crisi la propria immagine.**

Perché ti dico questo? Il motivo è che ognuno di noi, nella sua storia di vita, ha costruito una definita immagine di sé, costituita da un certo numero di punti di forza e di debolezza. Questa immagine, durante i rapporti interpersonali, riceve una serie di messaggi che possono dividersi in due categorie:

- ✚ Messaggi in senso assoluto... Che siano essi negativi o positivi, ma che non mettono in discussione la propria immagine. Questi non creano problemi con l'interlocutore.
- ✚ Messaggi che, al contrario disconfermano quella immagine di sé, sino a creare delle barriere difensive e giungere al conflitto.

A questo punto è utile approfondire meglio i conflitti sul posto di lavoro.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Questi possono avere due cause che possono essere di tipo:

- ✓ **Organizzativo**, correlate a problemi quali ruoli non definiti precisamente, mancato riconoscimento dell'autorità, strutture non coerenti, mancanza d'informazione, metodologie di lavoro errate, competenze non chiare, assenza di rispetto delle leggi sul lavoro
  
- ✓ **Emotivo** e legate alle persone e dunque conseguenza di emozioni, pregiudizi, preconcetti, atteggiamenti, canali di comunicazione diversi.

Le conseguenze di un conflitto, sia esso sociale o lavorativo, non sono, in senso assoluto, tutte e sempre negative; se il conflitto è moderato può addirittura essere uno stimolo a trovare nuove soluzioni, ad accelerare dei cambiamenti, a chiarire dei contenuti.

Il discorso cambia se il conflitto è eccessivo e patologico; in questo caso provoca una dannosa perdita di tempo, debilita le parti, danneggia il raggiungimento di un accordo, distorce la realtà.

Fatte queste premesse, ora ti posso fare alcuni esempi delle più frequenti cause di conflitti in famiglia, nelle relazioni sociali e nel mondo del lavoro, applicando alcuni dei concetti che ti ho esposto sino a ora.

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.

9



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Conflitti in ambito familiare**

Questo tipo di conflitto è il così detto scontro generazionale tra genitori e figli.

### **Ma quali sono le più comuni cause di questi conflitti?**

Incidono certamente le diverse esperienze di vita, il diverso modo di vivere le situazioni e l'insieme di bisogni emotivi. L'immagine di sé, nei ragazzi, è ancora in costruzione, per cui per loro non è facile distinguere tra i messaggi che smentiscono o meno quella immagine e, pertanto, tendono ad assumere, comunque, un atteggiamento di difesa.

Si tratta a volte di situazioni complicate, poiché si può giungere sino al rifiuto totale di ogni tipo di dialogo, impedendo così di gestire quel conflitto.

Ecco perché si giunge in questi casi all'incapacità di capire i bisogni dei figli e di elaborare le proprie reazioni di fronte alle loro richieste.

Si creano così dei veri e propri circoli viziosi. I genitori reagiscono con freddezza e indifferenza alle problematiche dei figli, perché si sentono contestati e non ascoltati. I figli, a loro volta, percepiscono di essere non amati e colpiti nella loro autostima, chiudendosi ancora di più al rapporto con i genitori.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Esiste un unico modo per uscire da questo tipo di conflitto, i genitori devono anticipare, ben prima della fase adolescenziale, il momento in cui iniziare a costruire la fiducia e la comprensione nelle varie problematiche.

**Un altro ambito importantissimo in ambito familiare, sono i conflitti di coppia.**

Il rapporto di coppia è caratterizzato da una continua interazione tra due persone che comunicano tra di loro sulla base di una conoscenza reciproca più o meno approfondita. La conoscenza reciproca è la parte fondante nei rapporti di coppia, ma è anche l'elemento più critico ed emblematico della vita a due.

La criticità nasce quando uno o entrambi i partner, inconsciamente o magari intenzionalmente, hanno agito con il preciso scopo di far conoscere la parte migliore di sé, nascondendo, volutamente o inconsciamente, quella immagine di sé che non si accetta o che si intende volutamente tenere segreta o addirittura ignota a se stessi.

La vita di coppia porta, inevitabilmente, a rivelare il vero profilo dei due partner in termine di valori, di stile di vita, di cultura, di pregiudizi, di norme di comportamento ecc.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Sostanzialmente, il passo fondamentale è quello di scoprire che nei rapporti di coppia:**

- ✓ Differenze relativamente piccole rispetto a valori, stili di vita, cultura, pregiudizi e comportamenti, possono creare conflitti temporanei e facilmente superabili.
- ✓ Differenze esagerate portano, invece, a conflitti patologici che incidono in modo determinante sugli interessi, sulle motivazioni e sui benefici dello stare insieme.

Ognuno ha la sua scala di valori, ma non è detto che in una coppia le scale di valori coincidano. Per esempio, un partner, potrebbe anteporre a tutti gli altri il valore “onestà” seguito, supponiamo, in ordine di importanza decrescente, da altri valori come la lealtà, la famiglia, la libertà, la fedeltà ecc.

L'altro partner potrebbe attribuire a tali valori un'importanza completamente diversa, e, quindi, il valore “onestà” potrebbe essere posto in fondo alla sua graduatoria. Allo stesso modo, se una coppia attribuisce al valore “fedeltà” un significato diverso, si potrebbe prevedere che, prima o poi, uno o entrambi i partner si ritrovino coinvolti in storie sentimentali alternative.

Possiamo allora concludere che l'accordo di due persone sugli stessi valori unisce e crea vicinanza; il disaccordo, invece, allontana.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Gli studi di psicologia applicata alle relazioni di coppia dimostrano che il rapporto tra i partner si basa sulla similarità di vedute intorno a quattro elementi fondamentali:

- ✓ Interessi,
- ✓ Obiettivi
- ✓ Motivazioni
- ✓ Benefici.

Ogni partner valuta la validità del rapporto secondo i propri interessi, su cui fonda i propri obiettivi, sostenuti, a loro volta, da personali motivazioni, con le quali misura i benefici dello stare insieme.

Tuttavia, il difetto o la mancanza di comunicazione sono i maggiori responsabili dell'insorgere di conflitti.

**In buona sostanza, per conflitto s'intende** una condizione nella quale, durante una transazione, uno o entrambi gli interlocutori, nel tentativo di raggiungere i propri obiettivi e di influenzare la controparte, volontariamente o per incapacità, non tengono conto del deteriorarsi dei rapporti interpersonali.

La gestione dei conflitti richiede la capacità di mettere in atto accorgimenti che permettano di raggiungere totalmente o parzialmente i propri obiettivi, senza mettere a rischio le relazioni interpersonali.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Ricapitolando:**

- ✚ La fonte principale da cui deriva il conflitto, sebbene le cause possano essere molto diverse, è il fatto che viene messa in crisi la propria immagine.
- ✚ Scoprire, nei rapporti di coppia, che su valori, stili di vita, cultura, pregiudizi e comportamenti ci sono differenze relativamente piccole può creare conflitti temporanei e facilmente superabili. Differenze macroscopiche portano, invece, a conflitti patologici che incidono in modo determinante sugli interessi, sulle motivazioni e sui benefici dello stare insieme.
- ✚ Per conflitto s'intende una condizione nella quale, uno o entrambi gli interlocutori, nel tentativo di raggiungere i propri obiettivi e di influenzare la controparte, volontariamente o per incapacità, non tengono conto del deteriorarsi dei rapporti interpersonali.
- ✚ La gestione dei conflitti richiede la capacità di mettere in atto accorgimenti che permettano di raggiungere totalmente o parzialmente i propri obiettivi, senza mettere a rischio le relazioni interpersonali.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Le varie tipologie di conflitto**

Imparare a distinguere le varie tipologie di conflitto è il primo passo per poterli gestire per poi divenire consapevoli dei modelli poco funzionali al dialogo.

Il secondo passo consiste invece nel riprogrammare completamente il nostro modo di comunicare in modo da favorire il dialogo e migliorare radicalmente la qualità delle nostre relazioni affettive e professionali.

Ti accompagnerò strada facendo con una serie di esercizi che sono stati personalmente provati da me e dai partecipanti ai miei corsi dal vivo di **comunicazione efficace** e hanno dato eccellenti risultati.

Questo perché sono importanti due assunti fondamentali:

1. Comprendere la vera causa dei conflitti.
2. Analizzare accuratamente i killer della comunicazione interpersonale.

In effetti, in ogni corso che conduco dal vivo, parto sempre dall'esame di questi due elementi.

Senza comprendere esattamente perché nascono i conflitti e quali atteggiamenti "intossicano" le nostre relazioni, non saremmo mai in grado di affrontare in modo costruttivo litigi e discordie.

Ma... Partiamo subito!



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Le 4 fondamentali tipologie di conflitto**

Diciamo subito per semplificare che possiamo suddividere i conflitti in quattro tipi:

1. Emotivi
2. Di interessi
3. Di dati
4. Di valori

### **Conflitto emotivo**

È causato dai sentimenti di una determinata relazione e può essere definito, infatti, come un'antipatia tra le persone coinvolte, scaturita dopo che queste ultime si sono trovate a dover discutere in alcune situazioni.

Il conflitto, a sua volta, si degenera perché le persone in questione non chiariscono i loro diversi punti di vista, sia perché si sentono minacciate dall'altro, sia per paura di dire la propria, perché l'interlocutore, non essendo d'accordo, potrebbe infuriarsi e rifiutare completamente quella persona.

### **Conflitto di dati**

Definito anche come un fraintendimento, questo tipo di conflitto nasce quando le persone coinvolte in un disguido non solo non possiedono un comune punto di vista, ma possiedono informazioni parziali o travisate.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Il semplice motivo per il quale spesso una comunicazione non va a buon fine è dovuto al fatto che possono essere presenti elementi di disturbo o che non si dà importanza all'ascolto.

L'ascolto è dato dalla capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria, di considerare le caratteristiche dell'altro e i suoi attributi di ruolo, di tenere presente la prospettiva durante l'interazione.

Il vero significato in una comunicazione è dato da chi ascolta. Ascoltare implica: essere consapevoli di ciò che si sente, recepire accuratamente l'informazione che ci viene presentata ed organizzare l'informazione in modo tale che ci risulti utile.

Il conflitto di dati può essere risolto semplicemente ridescrivendo l'oggetto di una conversazione e ripetendo le informazioni date precedentemente.

### **Conflitto di interessi**

Le persone coinvolte hanno interessi diversi e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro. Spesso si incorre in conflitti di interesse quando:

- ✚ Una o entrambe le parti hanno intenzioni che nascondono all'altro
- ✚ Le parti non sono state completamente oneste nelle richieste avanzate o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito tradito



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

dall'altro. Per mettere in crisi una relazione e far nascere un conflitto di interessi, non è necessario che ci sia una frode o un inganno, basta che ci sia una verità non detta od una mezza-verità.

- ✚ L'altro non ha mantenuto una promessa, non ha preso le proprie responsabilità.

### **Conflitto di valori**

Questo tipo di conflitto è tipico di un gruppo nel quale vengono condivise uguali idee, principi e valori. Non riguarda, quindi, le singole persone, ma il gruppo, l'organizzazione di cui queste ultime fanno parte.

È importante tener presente che il conflitto, generalmente, è molto complesso e articolato, pertanto risulta particolarmente difficile identificarlo ed etichettarlo in una categoria precisa. È necessario dare una descrizione combinando due o più tipologie.

Ora che abbiamo visto le varie tipologie di conflitto, iniziamo a comprendere appieno le cause che lo inducono.

E voglio innanzitutto presentarti due modi diversi di considerarlo.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Due modi di considerare il conflitto**

1. Il primo possiamo definirlo “**Visione dominante**” perché è quello condiviso ampiamente dalla nostra cultura.
2. Il secondo possiamo chiamarlo invece “**Visione Alternativa**”, perché considera il conflitto in un modo completamente opposto al primo.

Conoscere queste due visioni non solo è utile a individuare la causa vera di ogni conflitto, ma ci aiuta anche a porci in modo completamente diverso a quanto abbiamo fatto finora.

E lavorare sulla nostra attitudine è tanto importante che lavorare applicando opportune strategie di risoluzione del conflitto.

Ecco quindi le due Visioni:

### **# 1 Visione Dominante**

Secondo questa visione il conflitto è qualcosa da evitare. Spesso si pensa che, quando sorge, ci sia qualcosa di sbagliato in noi o negli altri.

Di conseguenza si tende a “risolvere” il conflitto in uno dei seguenti modi:

- 1) Lo si ignora, sperando che svanisca da sé. In realtà in molti casi il conflitto riaffiora e può essere anche peggiore di prima.
- 2) Ci si impone sull’altro per “vincere”. Questa strategia di gestione è solo una vittoria apparente. L’altro cova risentimento verso di noi e agisce



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

soddisfacendo le nostre richieste solo perché motivato dai sensi di colpa, dalla paura e dalle minacce. Tutto ciò ha naturalmente un alto costo psicologico per entrambe le parti.

Per fortuna, c'è un modo diverso di vedere il conflitto.

## **# 2. Visione Alternativa**

Secondo questa visione il conflitto è una componente assolutamente normale nelle relazioni e può costituire un'importante occasione di crescita personale.

Il conflitto viene visto come un problema, cioè una situazione che richiede una soluzione e diventa un'opportunità, se adeguatamente gestito, per rinsaldare i legami interpersonali tra le parti coinvolte.

Il conflitto è quindi uno strumento per “risolvere” delle differenze nelle strategie che la gente usa per soddisfare gli stessi bisogni di base.

Vedremo più avanti che cosa s'intende esattamente per strategie e bisogni e qual è la differenza tra questi due concetti.

**Ma prima...vorrei farti svolgere un breve esercizio.**





*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Probabilmente dalle risposte che hai dato saranno emersi stretti collegamenti con alcune situazioni base.

Ossia:

- Un ambiente stressante
- La stanchezza
- Pressioni temporali
- Preoccupazioni economiche
- Diversi modi di pensare
- Interferenze di genitori
- Rivalità tra fratelli
- Mancanza di autostima
- Insicurezza
- Sbalzi di umore

Queste sono situazioni abbastanza comuni che sono in grado di scatenare conflitti piuttosto accesi.

Tuttavia, credo che al di là di queste situazioni potenzialmente conflittuali bisognerà andare più in profondità per capire le vere radici di un conflitto.

Andiamo quindi ad approfondire meglio.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Conflitti dichiarati e conflitti latenti**

Prima ti ho spiegato le quattro tipologie più importanti di conflitto.

Devi però sapere che possiamo utilizzare due ulteriori criteri di suddivisione.

### **Conflitti nascosti e dichiarati**

**I conflitti latenti** (covert) sono nascosti a causa di svariati fattori, come l'esclusione di alcune parti, per legittimità, per timore delle conseguenze che possono derivarne e infine per delle assunzioni di fatto.

**I conflitti dichiarati** (overt) possono essere suddivisi a loro volta sia in **conflitti costruttivi che distruttivi**, attraverso il modello di assertività e cooperazione di cui ti parlerò più avanti.

Ritornando sui conflitti dichiarati, possiamo definire il conflitto distruttivo derivante da determinati fattori negativi come:

- › La presenza di un clima chiuso e freddo
- › Alcuni attacchi personali
- › La presenza di una comunicazione poco assertiva
- › Una tendenza all'egoismo e all'attenzione solo su stessi
- › La competizione tra le parti



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Il conflitto costruttivo, invece, è determinato dalla presenza di:

- › Una cooperazione tra le persone
- › Attenzione e rispetto per l'altro
- › Un clima aperto
- › Una comunicazione assertiva e di supporto
- › Ascolto e attenzione

Cercare e preferire un approccio costruttivo per la risoluzione del conflitto permette di perfezionare **la capacità di essere empatici, di riconoscere, accettare ed apprezzare che le differenze sono delle risorse** e non dei problemi e di potenziare e sviluppare l'abilità per usare svariate strategie.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Modi di affrontare il conflitto**

Si compie spesso l'errore di pensare di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri. Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti e sono:

**1. Forzatura** (alta assertività/bassa cooperazione). Chi agisce secondo questa modalità vuole assolutamente affermarsi sull'altro, gettando le basi affinché si instauri una vera competizione in cui ci sia un vincitore e un vinto.

Viene messo in atto quando si hanno a disposizione tempi brevi, quando si ha la certezza di essere nel giusto e si vuole trarre un vantaggio e non si teme che i rapporti interpersonali vengano compromessi.

**2. Confronto o Collaborazione** (alta assertività/alta cooperazione). I due contendenti si impegnano insieme per trovare la giusta soluzione che permette ad entrambi di affermare i loro punti di vista. Non hanno interesse a litigare ma nel superare il conflitto.

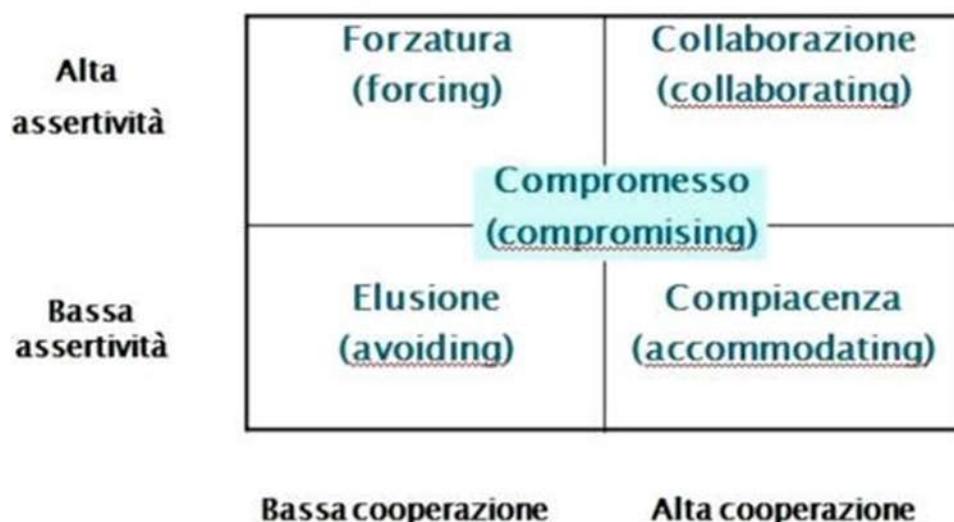
**3. Compromesso** (moderata assertività/moderata cooperazione). Si tratta di un caso particolare di confronto basato sul *do ut des*. Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile al confronto, ma ciononostante i contendenti pur uscendo entrambi "vincitori", peccano sul rapporto umano.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

**4. Accomodante o Compiacente** (bassa assertività/alta cooperazione). In questo caso non viene necessariamente attuata una corretta e specifica gestione di risoluzione del conflitto, ma vengono preservati i rapporti umani, trovando una soluzione che vada bene per entrambi, controllando le emozioni, evitando così ulteriori discordanze.

**5. Abbandono o Elusione** (bassa assertività/bassa cooperazione). Viene utilizzato quando si vuole rimandare un determinato problema sapendo già anticipatamente di non risultar vincitore. Non deve essere considerato, però come un atto per mancanza di coraggio o di scarso interesse sul problema. Come puoi vedere rappresentato nella figura 1.



**Figura 1.** Modello di assertività/cooperazione (Galasso, 2004)



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## Strategia e bisogno

Per comprendere appieno come superare un conflitto, bisogna andare oltre la superficie.

Come dicevamo prima, il conflitto è visto come uno strumento per risolvere delle differenze nelle strategie che la gente usa per soddisfare gli stessi bisogni di base. Quindi, per capire le vere cause di un conflitto bisogna innanzitutto sapere cosa si intende per strategia e per bisogno e qual è esattamente la differenza tra questi due termini.

Ecco la differenza illustrata in modo estremamente semplice.

**Un bisogno è ciò che mi motiva ad agire.** Ad es., il bisogno di mangiare, dormire, muovermi, comunicare con gli altri ecc....

**Una strategia invece è la specifica modalità che uso per soddisfare un bisogno.**

Naturalmente esistono molte strategie per risolvere lo stesso bisogno.

Ad es. per soddisfare il bisogno di mangiare posso usare la strategia # 1 “mangiare la pasta” o la strategia # 2 “mangiare un frutto” o la strategia # 3 “mangiare la carne” e così via.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Per soddisfare il bisogno di dormire posso scegliere la strategia # 1 “dormire sul divano” o la strategia # 2 “dormire su di un letto che ha materasso a molle” o la strategia # 3 “dormire su un letto con il materasso di lattice” ecc....

Quindi, nessuno HA BISOGNO di pasta, carne o frutta. Nessuno HA BISOGNO di un materasso a molle, o della TV o dell’i-Pod.

Ciascuno di noi ha invece bisogno di mangiare, dormire, comunicare ecc.... I modi specifici attraverso cui soddisfo questi bisogni possono variare, ma ciò che non varia è che tutti, come esseri umani, condividiamo gli stessi bisogni.

Questo significa che i conflitti sorgono NON perché ognuno di noi ha necessità diverse, ma perché... Si verifica un contrasto tra le strategie che impieghiamo per risolverli.

### **Ma qual è la causa di questo contrasto?**

Rispondere a questa domanda equivale a possedere la chiave di volta per la gestione di TUTTI i conflitti che avvengono nella vita quotidiana.

Forse la risposta ti sorprenderà... Ma la vera radice di QUALUNQUE conflitto è... **La paura!**



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Quale paura? Ti potrai chiedere.

**Si tratta in realtà di due tipi di paure:**

1. Innanzitutto la paura di non vedere soddisfatti i propri bisogni.

Questa paura porta facilmente alla rabbia, alla difesa o all'aggressione. Se invece si crea una relazione con gli altri basata sulla FIDUCIA che i bisogni di tutti contano e verranno tenuti in considerazione, allora è improbabile che emergano paura, tensione, rabbia, atteggiamenti difensivi ecc....

2. Poi la paura che non esistano abbastanza alternative, risorse, strategie per risolvere i conflitti.

Questa forma di paura trova le sue origini nel cosiddetto pensiero di scarsità ed è una delle forme di paura più paralizzanti che esistano.

È la stessa paura di chi crede che nel mondo ci siano risorse limitate, che è normale che esista la povertà.

È la paura che non ce la potrò mai fare a raggiungere la ricchezza, che non c'è abbastanza lavoro in giro, che non ho abbastanza capacità per avere successo ecc....

Questa forma di paura “blocca” tra l'altro il processo creativo di risoluzione del conflitto e ci fa piombare nella solita maniera di gestire i conflitti: attacco o fuga.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Ricapitolando:**

La vera causa del conflitto è uno scontro di strategie per soddisfare gli stessi bisogni di base, determinato dalla paura di non vedere soddisfatti questi bisogni e dall'assunto (erroneo) che non esistano abbastanza risorse o modalità per gestirlo in modo costruttivo.

Tutto questo fa' sì che le strategie più usate per risolvere un conflitto siano quelle tipiche dell'ansia attacco/ fuga.

Naturalmente, nessun conflitto si manifesta mai all'improvviso, ma è spesso la goccia che fa traboccare il vaso in una serie di scambi comunicativi "tossici".

Quindi comprendere quali sono i killer della comunicazione è utile innanzitutto per prevenire un conflitto e poi anche per non alimentarlo.

Come?

Semplicemente evitandoli...



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **I 4 killer della comunicazione interpersonale**

Prima di presentare i 4 killer della comunicazione interpersonale, vorrei proporti questo esercizio.

### **ESERCIZIO # 2**

*Scrivi 10/15 battute di un dialogo andato male tra te ed un'altra persona nella tua vita familiare o lavorativa.*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Ora che hai finito di scrivere, vai avanti con la lettura.*



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **KILLER # 1 Esprimere giudizi morali**

Si tratta di un modo di comunicare che “blocca” il nostro modo di comunicare che è naturalmente empatico.

Quindi cerca di evitare assolutamente questa forma di comunicazione.

### **Perché formulare giudizi sugli altri è un modo di comunicare veramente nocivo?**

Giudicare ha degli effetti contro-producenti nella comunicazione perché non solo ci separa dagli altri, ma fa' sì che gli altri si difendano dalle nostre critiche oppure che assecondino di mala voglia le nostre richieste – solo per senso di obbligo, paura, colpa o vergogna.

Questa situazione comunicativa ha un prezzo altissimo: isola noi che la usiamo dagli altri e questi ultimi sperimentano un calo progressivo della loro buona disposizione o benevolenza verso di noi, avvertono risentimento ed una forte diminuzione dell'autostima.

Naturalmente, l'astenersi dal giudicare NON significa rinunciare ad esprimere i propri valori. C'è infatti differenza tra giudizi di valore e giudizi morali. Se dico a qualcuno: “La violenza è negativa: le persone che uccidono sono cattive.” Ho formulato un giudizio moralistico.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Se invece dico “Ho paura quando la violenza è utilizzata per risolvere i conflitti.” Sto dando valore alla risoluzione dei conflitti con altri metodi. O semplicemente per me la pace è un valore importante. Sto dunque esprimendo un giudizio di valore e questo è perfettamente “integrabile” nella mia comunicazione con gli altri.

Quindi, l’obiettivo della comunicazione NON è insinuare torti da parte degli altri, ma semplicemente esprimere i miei sentimenti, bisogni e valori in modo diretto e per questo comprensibile dall’altro.

Invece, spesso, ci intrappoliamo in meccanismi assolutamente disfunzionali di critiche reciproche e questo naturalmente non fa altro che alimentare i conflitti.

**I giudizi morali** sono inoltre alla base della violenza, intesa come qualunque tentativo di imporre agli altri il mio modo di fare o essere. E la violenza si nutre di linguaggio violento, come quello basato su giudizi morali.

La relazione tra linguaggio e violenza è stata illustrata dal professore di psicologia della University of Colorado, O. J. Harvey.

Il prof. Harvey ha tabulato la frequenza con cui appaiono parole che giudicano e classificano la gente in diversi esempi di letteratura da diversi paesi del mondo. Ha notato che, maggiore è l’uso di tali espressioni, maggiori



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

gli incidenti di violenza. C'è molta meno violenza in culture del mondo in cui la gente pensa in termini di sentimenti e bisogni umani piuttosto che in termini di “persone buone” che meritano ricompense, e “persone cattive” che meritano punizioni.

**Ecco alcuni esempi pratici di giudizi morali che dobbiamo assolutamente evitare nella comunicazione:**

**a. Accusare** = es. “Penso che non te ne frega niente di me!”

**b. Giudicare** = es. “Quel vestito è disgustoso”

**c. Etichettare** = es. “E’ solo un povero diavolo”

**d. Colpevolizzare** = es. “Sarei anche arrivato in tempo, ma un idiota mi è passato davanti, guidando a 40 all’ora”

**e. Criticare** = es. “Non sarebbe stato tanto difficile per te se avessi letto il libro prima”



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **KILLER # 2 Fare confronti tra persone**

Il secondo killer della comunicazione e dell'autostima è il fare confronti tra persone.

Indipendentemente dal fatto che il confronto sia favorevole o sfavorevole a noi o ad alcuni altri, anche questa modalità di espressione contribuisce solo a creare separazione tra le persone.

Ecco alcuni esempi di messaggi in cui compare questo killer implacabile:

1. “Non hai nemmeno la metà dell'intelligenza di tua sorella”
2. “E' il peggior capufficio che io abbia mai avuto”
3. “Non potrei mai disegnare tanto bene quanto te”

## **KILLER # 3 Negare le proprie responsabilità**

Bene, finora abbiamo conosciuto due killer della comunicazione: esprimere giudizi morali e fare confronti tra persone.

Ora vorrei parlarti del terzo killer: negare le proprie responsabilità.

In effetti, tutte le volte che non ci assumiamo la responsabilità dei nostri pensieri, azioni e sentimenti o incolpiamo gli altri per le nostre decisioni o sentimenti creiamo nuovamente una separazione tra noi e gli altri.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Come si manifesta tutto questo nel linguaggio? Semplice.

1. Attraverso l'uso di espressioni come "DEVI". Ad es. "Devi farlo che ti piaccia o no" oppure...
  2. Attraverso l'uso di frasi come "MI FAI + verbo" o "MI FAI SENTIRE" come in "Mi fai arrabbiare" o "Mi fai sentire in colpa".
- Da espressioni come queste emerge chiaramente la negazione di responsabilità per i propri sentimenti e pensieri.

Nel caso n. 1 ("DEVI") nessuno in realtà DEVE fare qualcosa. Sotto l'espressione DEVI si nascondono in realtà precisi sentimenti, bisogni e richieste da parte mia che non sono assolutamente esplicitate nel dialogo.

Insomma, non mi assumo la responsabilità di come mi sento, di cosa ho bisogno e cosa richiedo all'altro per "arricchire" la mia vita.

Nel caso n. 2 ("MI FAI + verbo" o "MI FAI SENTIRE") nessuno in realtà ci fa sentire in un modo o nell'altro. Il comportamento altrui può essere uno stimolo per una mia reazione, ma mai la causa della stessa.

In sostanza, nessuno mi può davvero fare arrabbiare, sono io ad arrabbiarmi perché mi aspetto che una persona si comporti in un certo modo ed invece questo non succede.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Analogamente, nessuno può indurre in me un sentimento, in quanto il mio sentimento deriva direttamente dalla soddisfazione o meno di un mio bisogno o aspettativa e non direttamente dal comportamento dell'altro.

A questo punto, vorrei presentarti una lista di situazioni che spesso usiamo come alibi per negare la responsabilità dei nostri sentimenti, bisogni e richieste.

- a. **Le azioni di altri** Es: “Ho sgridato la segretaria perché non aveva scritto la relazione in tempo” (incolpo la segretaria invece di dire perché mi sento frustrato)
- b. **Forze vaghe ed impersonali** “Ho pulito l'ufficio perché era necessario” (non chiarisco le mie vere motivazioni)
- c. **La nostra condizione, diagnosi, storia personale o psicologica** “Bevo perché sono alcolizzato”
- d. **Attribuire la responsabilità ad altri:** “Ho mentito al cliente perché me lo ha detto il mio capo reparto”.
- e. **Pressione di gruppo:** “Ho cominciato a fumare perché tutti i miei amici lo fanno”
- f. **Politiche e regolamenti dell'istituzione** “Ti devo sospendere per quest'infrazione, perché questa è la politica della scuola”



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

**g. Ruoli di genere, sociali o di età** “Odio lavorare, ma lo devo fare perché sono un capofamiglia”.

**h. Impulsi incontrollabili:** “Sono stato assalito dall’impulso di divorarmi quel vasetto di Nutella”

Attenzione quindi ad ogni tipo di linguaggio che implica assenza di scelta, perché può essere molto pericoloso!

Tutti noi diventiamo pericolosi quando NON siamo consapevoli della nostra RESPONSABILITA’ per ciò che sentiamo, diciamo o facciamo.

### **KILLER # 4 Pretendere dagli altri**

Il quarto ed ultimo killer della serie si chiama PRETESA.

Per pretesa intendo un’ ingiunzione esplicita o implicita capace di ingenerare senso di colpa o punizione se l’altro non si comporta conformemente ad essa.

E’ una forma di comunicazione comune specialmente a tutti quelli che sono in posizione di potere (dirigenti, insegnanti, genitori, ecc....)

Ora, evitare di pretendere certi modi di essere o fare dagli altri non significa assumere un atteggiamento remissivo rinunciando a comunicare cosa vorremmo che facessero per venire incontro alle nostre esigenze.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Si può naturalmente esprimere una richiesta, ma non cercare di farla compiere creando sensi di colpa, obbligo o paura nell'altro.

Vogliamo che l'altro agisca volontariamente per soddisfare la nostra richiesta, e NON pretendere che lo faccia perché altrimenti ci saranno conseguenze negative...

### **Ti riporto ora alcuni tipi comuni di pretese esplicite:**

1. “Ho bisogno che tu porti la spazzatura fuori stasera”
2. “Devi essere a casa per le 5:00”.

### **Qualche volta la pretesa può essere più implicita, “mascherata”:**

1. “Vorresti venire a ballare questa sera?”
2. “Mi vuoi aiutare a pulire il garage?”

Queste espressioni potrebbero anche essere delle innocue richieste, ma se il tono di voce ed il contesto comunicativo in generale fanno capire al mio interlocutore che ci saranno conseguenze negative (punizioni o sensi di colpa) se non vi si conforma, allora siamo chiaramente in presenza di una pretesa e non di una semplice richiesta.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

### **ESERCIZIO # 3**

Ritorna ora al dialogo che hai scritto precedentemente e, dopo aver letto i 4 killer della comunicazione, sottolinea le frasi in cui è presente uno dei quattro killer.

Ricopia quindi le frasi qui sotto, attribuendo ad ognuna il numero da 1 a 4 corrispondente ai 4 killer.

#### **FRASE 1**

.....

IL Killer della frase 1 è il n.

.....

#### **FRASE 2**

.....

IL Killer della frase 2 è il n.

.....

#### **FRASE 3**

.....

IL Killer della frase 3 è il n.

.....

#### **FRASE 4**

.....

IL Killer della frase 4 è il n.

.....



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **ESERCIZIO # 4**

Rispondi alle seguenti domande

1. Cosa accade quando gli altri agiscono secondo il nostro volere per paura/*senso di colpa/vergogna?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Quando gli altri associano il nostro modo di comunicare a sentimenti di paura, colpa, vergogna, cosa è probabile che accada in futuro?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. *Quale è la differenza tra giudizi morali e giudizi di valore?*

.....

.....

.....



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

*4. Scrivi alcuni esempi di parole o frasi che oscurano la consapevolezza della nostra responsabilità personale o possibilità di scegliere.*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*5. Cos'è esattamente una pretesa? Qual è la differenza tra pretesa e richiesta?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **E ora allenati con le schede che seguono**

### **SCHEDA DI ALLENAMENTO # 1**

Identifica 4 situazioni comunicative della settimana passata in cui hai usato o osservato uno dei 4 killer in azione. Se non ti è possibile farlo per questa settimana, considera pure il tuo passato. Si può trattare di esempi tratti dal tuo monologo interiore o di relazioni con gli altri. Più che descrivere la situazione, scrivi le parole esatte che hai usato o sentito

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

**SCHEMA DI ALLENAMENTO # 2**

Scegli un giorno a settimana in cui diventi particolarmente consapevole dei 4 killer della comunicazione. Ogni volta che riconosci uno di questi modelli di comunicazione, annotali. Ricorda anche di riportare esempi tratti dai giornali, TV, film, programmi radio ecc...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Come gestire i conflitti in ambito sociale**

Come avrai certamente compreso sin ora, nella gestione dei conflitti è fondamentale la comunicazione assertiva.

Che cos'è dunque l'assertività e cosa significa comportarsi in modo assertivo? Esistono molte definizioni, ma tutte, richiamano alcuni concetti di base.

**Essere assertivi significa comunicare i propri punti di vista, anche quando sono contrari a quelli dell'interlocutore, senza cercare di prevaricare l'altro, ma tentando di risolvere i problemi in modo positivo per entrambe le parti.**

Essere assertivi, però, non significa essere passivi né, tanto meno, aggressivi. Faccio notare che fare esercizio di assertività prescinde dalla conoscenza degli stati psicologici dell'interlocutore e, dunque, si presta alla gestione di alcune situazioni ritenute difficili come:

- ✓ Confrontarsi con persone con cui non si ha familiarità
- ✓ Far valere i propri diritti
- ✓ Esprimere critiche, disaccordo, lamentele
- ✓ Dire di no in ambito lavorativo
- ✓ Reagire ad atteggiamenti autoritari non giustificati



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

- ✓ Affrontare conflitti, evitando di mettere in atto comportamenti aggressivi che danneggerebbero i rapporti interpersonali.

La pratica dell'assertività presuppone la presa di coscienza di quei diritti ritenuti irrinunciabili e la consapevolezza della propria personalità. La persona assertiva esprime, dunque, in modo chiaro i suoi sentimenti, le sue emozioni, le sue opinioni e convinzioni personali, riducendo la sensazione di disagio e riconoscendo lo stesso diritto ai propri interlocutori.

Lo sviluppo e l'approfondimento di queste basi presuppone due fasi: un processo per prendere coscienza di quali diritti sono da considerare irrinunciabili e un successivo processo per riuscire a adottare i comportamenti assertivi.

### **Impara a identificare i tuoi diritti**

Viviamo in un mondo che ci impone continuamente delle regole, che ci sono state insegnate dai nostri genitori e che noi insegniamo ai nostri figli. Regole che, nella maggioranza dei casi, sono molto sensate, ma che vanno seguite con intelligenza e non sempre alla lettera, poiché, altrimenti, correremmo il rischio di non vedere rispettati i nostri diritti.

### **Quali sono, allora, i diritti che si devono anteporre al rispetto delle regole?**

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.

46



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **I diritti assertivi**

**Ecco di seguito quali sono i tuoi diritti assertivi:**

- Avere e sostenere le proprie opinioni, a prescindere dalle opinioni degli altri e poterle esprimere liberamente.
- Decidere della nostra vita e delle nostre priorità.
- Poter dire di no senza sentirsi in colpa.
- Poter cambiare idea e fare errori assumendosene, ovviamente, le proprie responsabilità.
- Stabilire relazioni sociali soddisfacenti e concluderle quando diventano negative.
- Mantenere la propria dignità anche se questo urta i nostri interlocutori.
- Essere se stessi anche se questo può deludere le aspettative di terze persone.

Tutti i Diritti Riservati è vietata qualsiasi duplicazione, anche parziale del presente libro.

47



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Essere in grado di esercitare i diritti assertivi è essenziale per costruire l'autostima e la fiducia in te stesso, sentimenti questi necessari per sviluppare una personalità positiva ed equilibrata.

Chi, infatti, non conosce o non mette in atto comportamenti assertivi è portato a gestire le situazioni conflittuali in modo non equilibrato, con due modalità completamente diverse e cioè con uno stile aggressivo oppure con uno stile passivo:

1. **La persona con uno stile aggressivo** è una persona che non rispetta le opinioni degli altri, è concentrata sul raggiungimento dei propri obiettivi senza curarsi di mantenere accettabili relazioni interpersonali. Utilizza qualsiasi mezzo a propria disposizione, anche distruttivo e violento. La tendenza è quella di dominare gli altri e l'unico obiettivo che si pone è il potere personale e sociale.

Le cause di questo tipo di comportamenti sono da ricercarsi in una personalità con forti componenti ansiose accompagnate da rabbia, ostilità, disprezzo degli altri e mancato riconoscimento della dignità altrui.

2. **La persona con uno stile passivo** tende ad accontentare più la controparte che non sé stessa, è facilmente influenzabile e subisce le situazioni, poiché oppone una debole resistenza. Il suo obiettivo è ottenere il consenso di tutti ed evitare qualsiasi forma di contrasto con gli altri, con



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

il che riduce l'ansia, mantiene buone relazioni interpersonali, ma, nel privato, si rimprovera per non aver difeso i suoi obiettivi. Vi sono, spesso, alla base di questo atteggiamento sensi di colpa associati a una forte componente ansiosa.

**In buona sostanza, la condizione indispensabile per riuscire a mettere in atto comportamenti assertivi è la presa di coscienza che la diversità non significa necessariamente antagonismo.**

Cerca di allontanarti dunque dalla convinzione che per raggiungere i tuoi obiettivi sia necessario penalizzare la controparte, accettando invece che esistono soluzioni ai conflitti in grado di permettere a entrambe le parti di uscirne vincitrici.

Tutti noi abbiamo dei diritti nel vivere le nostre relazioni con gli altri. Quando parliamo di diritti assertivi, prendiamo in causa quel comportamento in cui riconosciamo i nostri diritti senza ledere quelli degli altri.

I diritti assertivi comprendono il rispetto per se stessi, dei propri sentimenti, delle proprie esigenze e delle proprie convinzioni. Se siamo in grado di riconoscerli e rispettarli in noi stessi, saremo anche nella condizione di riconoscerli e rispettarli negli altri.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

I diritti assertivi possono essere considerati come un punto di riferimento e sono uguali per tutti; rappresentano un insieme di linee guida che indicano le regole da seguire in ambito relazionale, e sono strumento in base al quale valutare la qualità della relazione che instauriamo con gli altri.

Quando tali diritti vengono rispettati la nostra comunicazione è assertiva, al contrario, se i diritti sono violati la comunicazione sarà passiva o aggressiva.

Quando scegliamo di esercitare uno dei nostri diritti, ci dobbiamo anche assumere la responsabilità delle conseguenze che tale decisione determina. Facciamo un esempio: Per necessità, chiediamo in prestito un libro ad un amico, ma questi si rifiuta.

A condizione che entrambi abbiamo avuto un comportamento verbale e non-verbale rispettoso, io ho esercitato il mio diritto di fare apertamente una richiesta, l'amico ha esercitato il diritto di dire NO.

Laddove entrambi abbiamo esercitato un nostro diritto assertivo, ci dobbiamo assumere la responsabilità delle conseguenze derivanti dalla nostra consapevole decisione.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Come affrontare i conflitti, trasformandoli in un'opportunità di crescita**

Vediamo allora con quale spirito costruttivo è opportuno affrontare i conflitti, trasformandoli in un'opportunità di crescita reciproca:

- ✚ Il conflitto è un problema da gestire e non una battaglia da combattere e la tua controparte non è un nemico, ma un potenziale partner. Attendi il momento giusto ed evita reazioni impulsive anche di fronte a una provocazione
- ✚ Evita la contrapposizione e, se avverti che la tensione sta salendo, lascia, per un po' di tempo, decantare la situazione
- ✚ Attieniti ai contenuti del conflitto, ai fatti concreti e non lasciarti trascinare dalle emozioni e da sentimenti di antipatia o simpatia
- ✚ Applica una critica costruttiva, non esprimere giudizi sulla persona, ma su quello che ha fatto. Il rimbalzare dei torti dell'una e dell'altra parte preclude l'accettazione e l'ascolto di entrambe le parti. È molto diverso, ad esempio, dire: «Tu non hai fatto quella prenotazione in tempo e così abbiamo perso due giorni di vacanza», rispetto a: «Il ritardo della prenotazione ci ha fatto perdere due giorni di vacanza». La seconda frase è un'osservazione e non un giudizio. Il giudizio



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

produce reazioni di difesa, resistenza e rifiuto, l'osservazione si limita a descrivere ciò che accade

- ✚ Chiarisci le tue richieste, spiega perché vorresti che la tua controparte cambiasse opinione, comportamento o atteggiamento, formulando francamente le tue sensazioni e i tuoi sentimenti. Non pretendere dei cambiamenti senza dare delle accettabili spiegazioni.

**Ricorda: l'adozione di comportamenti assertivi permette di trasformare un conflitto stressante, doloroso, pesante e incerto in un'opportunità di crescita personale e di crescita della tua autostima.**



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Ricapitolando:**

- Essere assertivi significa comunicare i propri punti di vista, anche quando sono contrari a quelli dell'interlocutore, senza cercare di prevaricare l'altro, ma tentando di risolvere i problemi in modo positivo per entrambi le parti.
- Essere in grado di esercitare i diritti assertivi è essenziale per costruire l'autostima e la fiducia in te stesso, sentimenti questi necessari per sviluppare una personalità positiva ed equilibrata.
- Condizione indispensabile per riuscire a mettere in atto comportamenti assertivi è la presa di coscienza che la diversità non significa necessariamente antagonismo.
- L'adozione di comportamenti assertivi permette di trasformare un conflitto stressante, doloroso, pesante e incerto in un'opportunità di crescita personale e di crescita della tua autostima.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Come gestire i conflitti sul posto di lavoro**

Abbiamo già visto sopra, che le cause di conflitti in ambito lavorativo possono essere di due tipi:

1. **Organizzative e di norma.** Ossia connesse a problematiche quali contrapposizione di obiettivi, imprecisione nell'assegnazione dei ruoli, non riconoscimento dell'autorità, assenza di adeguate informazioni, metodologie di lavoro non corrette e, infine, mancanza delle necessarie competenze
2. **Emotive.** Che riguardano le persone con le loro emozioni, i pregiudizi, gli atteggiamenti, i diversi canali di comunicazione.

La gestione dei conflitti sul posto di lavoro è, sotto un certo punto di vista, molto più complessa rispetto alle altre situazioni conflittuali. Questo perché vanno tenuti in considerazione, contemporaneamente, alcuni fattori. Innanzi tutto, l'influenza sul raggiungimento di obiettivi personali, che si collega con il mantenimento o meno di accettabili relazioni sociali e infine l'effetto sul raggiungimento dei risultati attesi dall'azienda.

Questi fattori presuppongono, poi, impatti e gestioni diverse a seconda che si debba affrontare un conflitto tra colleghi o un conflitto capo-dipendente.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Le conseguenze di conflitti in ambito lavorativo possono essere , in linea di massima, di **2 tipi**:

- 1. Moderate.** In tal caso, stimolano le energie, accelerano i cambiamenti e sono utili per chiarire i contenuti dei problemi. È però importante non lasciarle degenerare, mettendo a rischio il buon andamento dell'organizzazione.
- 2. Eccessive.** Con inevitabili perdite di tempo, danneggiamento dei risultati, irrigidimento dell'organizzazione, distorsione della realtà e indebolimento delle parti.

Le tecniche che, da un punto di vista generale, dovrebbero essere adottate nel gestire conflitti sul posto di lavoro, si differenziano a seconda che il conflitto sia moderato o eccessivo.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

### **Come gestire un conflitto moderato**

Il metodo negoziale da seguire viene identificato con la sigla DESC dalle iniziali delle parole che lo descrivono:

- Descrivere alla controparte il comportamento che è di disturbo, in termini precisi e obiettivi
- Esprimere sentimenti, disaccordi, critiche che tale comportamento suscita
- Specificare una proposta di modifica a tale comportamento
- Chiarire le conseguenze che derivano dalla conclusione di un accordo

### **Come gestire un conflitto eccessivo**

La tecnica da usare in questi casi è definita “modello graduato”, in quanto si procede per gradini successivi; presuppone che le parti siano d'accordo sul fatto che, per passare a un livello di negoziazione superiore, si sia superato il gradino precedente, cioè ci sia un primo accordo parziale:

- Ogni parte deve definire il conflitto e indicarne la ragione
- Si deve creare un terreno di intesa. Cercare di trasformare il problema in un obiettivo da raggiungere
- Si devono dichiarare le reciproche attese. Le parti devono dire cosa vorrebbero che l'altro facesse



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

- Bisogna dire su che cosa, almeno inizialmente, si sarebbe disposti ad accettare un compromesso
- Si devono esaminare le soluzioni accettabili che attenuano il conflitto
- È necessario accordarsi sui meccanismi di controllo, per impedire il risorgere del conflitto.

È importante peraltro sottolineare che, a monte di qualsiasi approccio negoziale, esiste una contraddizione di fondo, originata da una duplice necessità: il desiderio di ottenere un risultato e la preoccupazione di mantenere la relazione con l'interlocutore.

Questa duplice necessità, in ambito lavorativo, è vissuta da coloro per i quali la gestione del conflitto impone la necessità di negoziare. Chi, infatti, ha un'autorità riconosciuta può prescindere dal dialogo e dall'armonia imponendo le soluzioni che più gli aggradano.

Chi, invece per limiti di autorità o condizioni di parità con la controparte, è costretto a gestire i conflitti negoziando, non può permettersi di sottovalutare alcun fattore; deve necessariamente mirare a un risultato senza sacrificare i buoni rapporti.

Il modo personale di ovviare a questo conflitto psicologico, tipico della negoziazione, riflette la metodologia adottata e lo stile individuale



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

dell'interessato. Alcuni optano per il risultato, a discapito dei buoni rapporti. In questi casi è possibile che prevalga una modalità aggressiva.

Altri privilegiano i buoni rapporti, correndo il rischio di una momentanea sconfitta. Qui si rischia di essere scavalcati e raggirati, quindi prevale una modalità passiva.

Altri ancora, con spirito più realistico tentano una conciliazione con l'interlocutore, cercando di abbinare il risultato alla buona armonia, atteggiamento questo fondamentalmente corretto e quindi assertivo.

Attenzione, però, a non scivolare nell'ambito della metodologia della conciliazione a tutti i costi, dove si rischierebbe di accumulare così tanti compromessi da non riuscire più a distinguere i successi dagli insuccessi.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Ricapitolando:**

- ✚ La gestione dei conflitti sul posto di lavoro è, certamente molto più complessa rispetto alle altre situazioni conflittuali, perché vanno tenuti in considerazione, contemporaneamente, 3 fattori:
  1. L'influenza sul raggiungimento di obiettivi personali
  2. Il mantenimento o meno di accettabili relazioni sociali
  3. L'effetto sul raggiungimento dei risultati attesi dall'azienda.
  
- ✚ Chi, per limiti di autorità o condizioni di parità con la controparte, è costretto a gestire i conflitti negoziando, non può permettersi di sottovalutare alcun fattore; deve necessariamente mirare a un risultato senza sacrificare i buoni rapporti.
  
- ✚ Il modo personale di ovviare a questo conflitto psicologico, tipico della negoziazione, riflette la metodologia adottata e lo stile individuale



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## Conclusione

Come hai potuto vedere nel corso della lettura, che, a seconda delle situazioni e degli ambiti, la gestione dei conflitti richiede particolari attenzioni e metodi; è, comunque, possibile adottare uno schema generale che ti sarà utile in ogni occasione:

- ✚ Chiarisci a te stesso i motivi del conflitto. Identifica gli obiettivi che vuoi raggiungere e quali azioni o comportamenti della controparte ne impediscono la realizzazione
- ✚ Cerca di interpretare la personalità della controparte, per mettere a punto la tattica migliore e rimanere sulla sua lunghezza d'onda.
- ✚ Utilizza l'assertività per comunicare in modo efficace e risolvere i conflitti interpersonali.
- ✚ Applica l'ascolto attivo e la tecnica della domanda per capire esattamente la posizione della controparte. Ricordati di usare, essenzialmente, le domande di fatto.

È fondamentale tuttavia allenarsi costantemente e seguire in OGNI scambio comunicativo con gli altri – le regole che per concludere ti riporto di seguito:



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

1. Osserva ciò che hai visto o ascoltato senza giudicare.
2. Esprimi i tuoi sentimenti connessi all'osservazione.
3. Esprimi i tuoi bisogni/aspettative/valori connessi ai sentimenti.
4. Formula all'altro una richiesta specifica che possa soddisfare i tuoi bisogni.

Inoltre per garantire una buona riuscita della gestione dei conflitti, dovresti prestare attenzione a creare un clima positivo di comunicazione tra le parti, a incrementare l'ascolto attivo, senza sacrificare il tuo pensiero e la tua posizione.

Non appena è presente un conflitto cerca di capire se la modalità per poterlo gestire sia basata sul problema o sulle emozioni.

Nel primo caso cerca una via che possa essere risolutiva; nel secondo caso, visto che non si può agire direttamente sul conflitto, lavora sulle emozioni negative implicate.

È importante avere questa disposizione d'animo e osservare gli effetti del suo uso, non prendere decisioni affrettate, cerca di prestare attenzione ai comportamenti e alla comunicazione non verbale e, infine, non parlare più del dovuto.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

Quindi concludo dicendo che il concetto di conflitto non deve essere inteso sempre come un elemento negativo, ma se adeguatamente gestito è un'opportunità per migliorare le relazioni interpersonali.

È importante sviluppare un dialogo costruttivo con gli altri ed essere disponibili ad ascoltare i contributi diversi dal proprio.

Inoltre, attuare un comportamento strategico, in modo da evitare delle reazioni aggressive, e chiedersi in anticipo come verranno percepite le azioni, aiuta a evitare forti malintesi e a preservare dei buoni rapporti interpersonali.

A presto!

*Anna Maria Pisanello*



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*  
*Psicologa – Psicoterapeuta*

## **Bibliografia**

Baldry, A. e Ardone, R. (2003). *Mediare i conflitti a scuola. Presupposti teorici e intervento psicosociale*. Roma: Carocci.

Besemer, C. (1999). *La gestione dei conflitti e mediazione*. Torino: Ega.

Briganti, P. (2010). *I conflitti organizzativi*. Roma: Aracne.

Bush, R.A.B. e Folger, J.P. (1994). *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Castelli (1996). *La mediazione, teorie e tecniche*. Milano: Raffaello Cortina.

Fogli, A. (2009). *Gli Errori Manageriali: Riconoscerli e Trasformarli in Opportunità di successo*. Milano: FrancoAngeli.

Galasso (2004) - Ruble, T. and Thomas, K. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behaviour. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol 16, pp. 143-55.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.



*Dr. ssa Anna Maria Pisanello*

*Psicologa – Psicoterapeuta*

Levinson, S.J. (1992). Tipi di attività e la lingua. In Drew P., Patrimonio J, (a cura di). *Discussione sul posto di lavoro*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mayer, J.D. e Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?* New York: Basics Books.

Maslow, A.H. (1954). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando editore.

Salovey, P. e Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*.

Kenrick, D.T., Griskevicius, V., Neuberg, S.L., e Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 292–314.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. e Jackson, D. D. (1971). *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*. Roma: Astrolabio Ubaldini.