

Il conflitto e la sua gestione

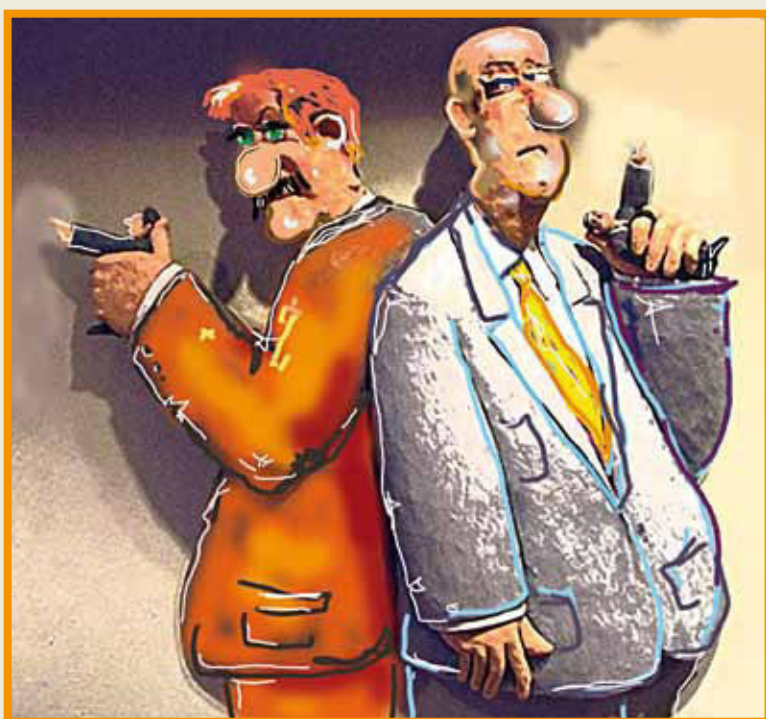
Se è vero che i conflitti dentro la scuola, e fra la scuola e l'esterno sono in aumento, è importante saperli affrontare con intelligenza. Ma per superare le criticità che presentano e farne anzi momento per crescere e per migliorare le relazioni e il sistema, occorre conoscere le dinamiche con cui si sviluppano e i passaggi per gestirli e trasformarli in opportunità e ricchezza per tutti. È di questo che qui si parla.

Ho già accennato in un precedente articolo alle sempre più complesse dinamiche relazionali che caratterizzano la scuola ed al crescente livello di conflittualità che comportano. Come dicevo, spesso la causa scatenante dei conflitti è l'invasione di territorio, fenomeno che si verifica necessariamente quando si mettono in comune interessi e campi d'intervento. Ma il con-

Donato De Silvestri

flitto è sempre dannoso? La risposta è tanto semplice quanto immediata: assolutamente no. Gli studi di psicologia sociale, delle organizzazioni e del lavoro sono sostanzialmente concordi: il conflitto non deve essere visto

come una patologia delle dinamiche relazionali, anzi può essere un *sintomo di salute*, un indicatore che le cose funzionano ed un potenziale elemento di crescita che consente di migliorare i rapporti e la convivenza. Attenzione, non generalizziamo, talora il conflitto, quando è sostanzialmente distruttivo, permanente e pervasivo, diventa un'insopportabile condizione di malessere che logora, uccide, annienta. Lo si può ben vedere nei rapporti tra i Paesi che sono in perenne stato di guerra, come Israele e la Palestina, ma anche semplicemente osservando le dinamiche familiari o di coppia, in cui l'exasperazione del conflitto culmina talora con l'eliminazione dell'altro o l'autoeliminazione.



LE DINAMICHE CONFLITTUALI... SORRIDENDO

Le dinamiche familiari sono un formidabile contesto d'osservazione per analizzare il conflitto e la sua gestione. Una delle prime considerazioni che se ne ricava è che per lo più i conflitti hanno un'origine futile, anche se spesso tale futilità altro non è che un pretesto, il quale nasconde problemi ben più seri e pericolosi: i cosiddetti *conflitti latenti*. Altre volte sono soltanto normali riallineamenti di posizione, scaramucce di confine che servono per ridefinire le zone di rispetto o di prevalenza territoriale che caratterizzano la convivenza. Prendiamo ad esempio la piegatura delle lenzuola. Quando senti quel "dammi una mano, prendi qui", percepisci un brivido lungo la schiena consapevole della prova che ti aspetta. Le possibili prese del lenzuolo sono solo due, ma qualunque sarà la tua, il lenzuolo risulterà incrociato. Cavolo, pensi, ho sposato Silvan. Dopo che avrai invertito la posizione, lei darà delle tiratine laterali e, quando tu avrai abbassato le difese, uno strattone che ti farà scivolare il lenzuolo dalle mani. La sua reazione sarà impietosa: - Imbranato, dà qua, faccio da sola. Codarda, pensi, ha paura dello strattone che darei io se mi facesse riprovare. Ma la situazione peggiore è quando sul tavolo della cucina trovi quel biglietto: stendi la biancheria. Fin da subito sai che quando lei tornerà, guarderà lo stendino con un'espressione mista di compatimento e di soddisfazione. Poi, indipendentemente da come le avrai messe, in una manciata di secondi, cambierà la posizione di tutte le mollette, secondo uno schema segreto, tramandato di madre in figlia,

che nemmeno Turing, che pur aveva individuato il codice dei sottomarini tedeschi, è riuscito a decifrare. Ma veniamo ad un prototipo di conflitto familiare.

Lei è in cucina e lui dalla camera da letto urla: - Dove sono i calzini? Risposta possibile: - Amore, i calzini te li vengo a prendere io. Può essere, ma solo se è il primo giorno di matrimonio. Vogliamo scherzare? Lei sa fare analisi semantica e capisce che non si tratta di una richiesta di informazioni, ma di una contestazione di addebito: non trovo i calzini per colpa tua. In estrema sintesi, una silurata e cosa si fa quando si riceve una silurata? Si gira il siluro verso il mittente e lo si restituisce, dopo aver aggiunto un po' di tritolo, tecnicamente si chiama *escalation*: - I calzini sono dove sono sempre stati, oppure, se aprissi gli occhi! Ossia: il problema non sono i calzini, sei tu che sei scemo. A questo punto lui potrebbe abbandonare le ostilità e pacificare la situazione con un semplice: - Scusami tesoro, ero distratto, ancora assonnato. Ma sarebbe una prova di debolezza. Vuoi la guerra e allora guerra sia. Una buona risposta potrebbe dunque essere: - In questa casa non si trova mai niente. Ma se si volesse colpire più a fondo, si potrebbe aggiungere: - Del resto anche tua madre è disordinata! - Mia madre? (Come si permette di parlare di mia madre? Non siamo nemmeno parenti) E la tua di mamma? Chiedile perché si veste come una zitella polacca. E da lì è un attimo tirare in ballo tutto il

parentado, il vicinato, il genere umano, in un'escalation progressiva, tutto per... dei calzini. E, se non sai fermarti in tempo, magari ti ritrovi sul pianerottolo solo, con una borsa in mano, ma con la grande soddisfazione che "quando ci vuole... ci vuole". Ma siamo così sicuri che si trattasse solo di calzini? E, in ogni caso, il conflitto che ne è scaturito può essere positivamente gestito e costituire un'occasione per rinsaldare il legame di coppia al posto di logorarla?



LE TIPOLOGIE DI CONFLITTO

Queste storielle leggere, volutamente raccontate con il sorriso, racchiudono alcuni degli elementi chiave che caratterizzano il conflitto anche nelle situazioni più "serie", come i rapporti professionali, la competizione politica, o, per tornare al tema, il mondo della scuola.

Diciamo subito che nel contesto scolastico si manifestano forme diverse di conflitto, sia in relazione ai soggetti coinvolti, che alle dinamiche che li contraddistinguono. Talora si tratta di *conflitto intrapsichico*, come quando si percepisce un'inadeguatezza tra le richieste esterne e la nostra formazione/competenza; o *interpersonale*, come

Il conflitto e la sua gestione

accade quando ci si trova in contrasto con un collega sull'approccio didattico da seguire; o *intragruppo*, cosa abbastanza frequente nelle complesse relazioni che si instaurano in un plesso scolastico; o *intergruppo*, della serie noi e quelli delle secondarie o della segreteria, oppure noi scuola e il governo, o il sindacato, o i genitori di oggi.

Un'altra distinzione da fare riguarda l'oggetto del conflitto. Si parla di *conflitto di dati* quando trae origine dal fraintendimento creato dal diverso possesso di informazioni e conoscenze, come la discorde interpretazione di una disposizione normativa o una differente convinzione circa l'esercizio dei propri diritti/doveri. È la categoria di conflitti più semplice da gestire perché può essere risolta con un chiarimento/approfondimento delle reciproche conoscenze. La situazione è più complessa quando ci troviamo di fronte ad un *conflitto d'interessi*, ossia quando le parti in causa hanno bisogni/desideri diversi e la posizione dell'altro viene vissuta come un ostacolo al loro soddisfacimento. Un'altra categoria è quella dei cosiddetti *conflitti emotivi*, la cui origine è legata allo stile relazionale: non tanto al cosa si fa, ma al come lo si fa. Talora traggono origine da antipatie, anche semplicemente legate al modo di vestire, o di intervenire nelle discussioni, all'ostentata seduttività, all'atteggiamento percepito come fastidiosamente

negativo o insulsamente positivo. Infine troviamo i cosiddetti *conflitti valoriali*, quelli più pericolosi e più difficili da comporre. L'esempio più eclatante sono le guerre di religione, nella loro più diversa coniugazione. Si può trovare un accordo sugli interessi o sugli stili relazionali, ma quando si vanno a toccare le corde più profonde del nostro essere, le radici che caratterizzano la nostra appartenenza, la dimensione etica, allora le cose si complicano tremendamente. Una complicazione poi è data dal fatto che spesso i conflitti non mettono in gioco una sola di queste componenti, ma una combinazione di esse. La

della nostra scuola? Ci soddisfa la percezione che abbiamo del giudizio dell'autorità da cui dipendiamo? Di quello dei colleghi? Dell'utenza? Ebbene, è indubbio che se ci sentiamo insoddisfatti rispetto ad una delle suddette componenti, lì c'è il presupposto di un conflitto, presupposto che cresce in relazione alla percezione di gravità della nostra insoddisfazione e della sua pervasività. Il conflitto però, come dicevo, non viene sempre a galla, anzi molto spesso nella scuola rimane a livello latente, creando situazioni che sono, proprio per questo, ancora più pericolose e potenzialmente distruttive.



compromissione emotiva, ad esempio, è praticamente sempre presente. Un'altra complicazione è determinata dalla soggettività della nostra percezione e dalla diversa interpretazione della realtà, sia sulla base dell'esperienza personale, che dell'influenzamento indotto dall'esterno. Che idea abbiamo, ad esempio, circa la tutela dei nostri bisogni nel contesto professionale? Pensiamo che gli interessi della Scuola siano adeguatamente tutelati dalle leggi? E dai sindacati? Dai mezzi d'informazione? Ci sentiamo ben riconosciuti e protetti all'interno

IRISCHI DELL'EVITAMENTO

Un bel esempio di ciò che accade quando il conflitto è latente o sommerso ci è offerto dal film *Forza maggiore* (Turist) del 2014, diretto da Ruben Östlund, vincitore del Premio della giuria nella sezione *Un certain regard* al 67° Festival di Cannes. Papà, mamma e due figli svedesi si concedono una lussuosa vacanza invernale sulle Alpi. È lo stereotipo della famiglia nordica, belli, amanti dello sport, agiati, che si rispettano e si amano con moderato equilibrio. Un giorno, però, mentre



stanno mangiando sulla terrazza di un ristorante, viene fatta deflagrare una carica di esplosivo per provocare artificialmente il distacco di una parete nevosa, tecnica utilizzata in alta montagna per evitare che accumuli eccessivi di neve inneschino catastrofiche valanghe. La massa nevosa che precipita suscita la meraviglia dei turisti intenti ad immortalare l'evento, ma la nuvola di neve non si ferma e improvvisamente investe la terrazza. Nella concitazione il padre raccoglie guanti e telefonino e fugge, mentre la madre tenta disperatamente di proteggere i figli. Il fenomeno dura solo pochi secondi: la nuvola di neve che sembrava così minacciosa si dissolve improvvisamente, i turisti si ricompongono, il padre fa ritorno al tavolo e ci si rimette a mangiare come se nulla fosse accaduto. Che reazione controllata! Mentre guardavo la scena pensavo a quanto sarebbe stata diversa se quella fosse stata una normale famiglia italiana. La valanga di neve sarebbe stata nulla rispetto alla valanga di improperi con cui la moglie avrebbe assalito il marito, altro che calzini. Le urla avrebbero echeggiato di valle in valle e nessuno si sarebbe rimesso a mangiare. Ma la scelta della famigliola perfetta era stata il controllo e l'*evitamento* del conflitto. In

albergo però la donna si dimostrava nervosa e taciturna e, di fronte alla pacata richiesta di spiegazione del marito, aveva altrettanto pacatamente fatto osservare che lui era scappato. L'uomo aveva risposto che probabilmente era stata una sua impressione e la donna aveva accettato la spiegazione, almeno a parole. In realtà si era creata una ferita: l'abbandono, il tradimento, il crollo della fiducia, la negazione delle aspettative ed il conflitto, tenuto razionalmente nascosto, covava e si preparava ad esplodere. L'occasione emerge alla presenza di amici che la donna coinvolge come parte terza per sottoporre la condotta disdicevole del marito. Lui nega, ma lei chiede che mostri la ripresa che stava facendo con il cellulare e, a questo punto, per lui non c'è alcuno scampo: colpevole di vigliaccheria e per di più difronte agli amici. Eppure, forse non si era ben reso conto di ciò che era accaduto, o la sua percezione, in un momento di sequestro emotivo, era stata semplicemente diversa. In ogni caso nei giorni la frattura relazionale era diventata molto profonda ed aveva necessariamente coinvolto anche i figli e portato il marito in uno stato di disperazione, depressione ed incapacità di reagire. Tutto perché si era creduto di poter mantenere la pace familiare evitando il conflitto. È quello che accade anche tra le pareti delle nostre scuole quando una falsa ricerca di quieto

vivere fa invece covare profondi e laceranti conflitti, la cui carica distruttiva emerge infine come un vulcano incontenibile, che rende ardui ogni ricomposizione ed ogni recupero.

LA GESTIONE E LA RISOLUZIONE DEL CONFLITTO

Venendo dunque ai consigli per la gestione del conflitto, diciamo che la prima regola è evitare l'evitamento. Meglio affrontare subito i guai relazionali agendo in modo che il conflitto, come si diceva all'inizio, possa diventare un'occasione di confronto e di crescita. Per il secondo consiglio torniamo alla *coppia dei calzini*. Di solito, quando la relazione non è già drammaticamente compromessa, accade che, dopo 5 minuti, o 5 ore o 5 giorni, a seconda degli stili individuali, uno dei due vada a Canossa e tenti degli approcci di riappacificazione. Talora basta un tentativo, altre volte bisogna provare e riprovare e lo si fa perché si pensa che ne valga la pena. È questo che manca spesso nella relazione a scuola: fai un tentativo di riappacificazione con uno collega e lui/lei si dimostra indifferente o addirittura ti ridicolizza. Tu pensi: ci ho provato, dovranno passare sul mio cada-



Il conflitto e la sua gestione

vere prima che ci riporvi. Nulla di più sbagliato: le ferite hanno bisogno di tempo e di pazienza per rimarginarsi bene. Il terzo consiglio è evitare l'aggressività. Si sa, non è sempre facile, ma si può se si affronta la cosa creando le condizioni per un confronto propositivo. Per farlo si deve assolutamente evitare di partire colpevolizzando l'altro. Meglio "io mi sono sentito offeso" rispetto a "tu mi hai offeso", "quella cosa mi ha fatto sentire male", piuttosto che "mi hai fatto stare male". Bisogna poi cercare in ogni modo di ricondurre il contendere ai fatti, evitando giudizi di carattere generale che coinvolgono la persona oltre l'evento. Il giudizio, in generale, è un'arma molto pericolosa e lo sforzo che si dovrebbe fare è quello che tecnicamente si chiama *sospensione del giudizio*. Siamo così certi di quello che è accaduto, di come è stato percepito, della volontà che ha causato l'evento? Quante volte di fronte ad un delitto o un incidente i testimoni riferiscono versioni contrastanti. Ciò che dobbiamo cercare di fare è un continuo lavoro di *dislocazione prospettica*. È fin troppo facile giudicare il marito che fugge di fronte alla valanga, nessuno di noi lo farebbe, ma nessuno di noi lo ha probabilmente provato. Cosa avrà spinto un padre normale a comportarsi in modo così anomalo? La paura? L'istinto di sopravvivenza? Forse la buona regola che insegnano nei corsi antincendio

e di primo soccorso: per prima cosa metti in sicurezza e poi soccorsi gli altri. Se a Rigopiano il cuoco non fosse uscito, chi avrebbe chiamato i soccorsi? Bisogna porsi in situazione di *ascolto*, cercare di capire, fare in modo che si abbia il più elevato livello possibile di conoscenza rispetto all'accaduto. Infine, quasi sempre la soluzione sta nella ricerca di un *compromesso*, cosa non sempre possibile perché se io sostengo che non serve bocciare e tu il contrario, non possiamo certo accordarci sul bocciare un alunno sì ed uno no. Ma potremmo accordarci su strategie per migliorare le prestazioni o su percorsi che diano modo agli alunni di riflettere sui loro fallimenti per attivare percorsi di recupero. In definitiva, per far fronte al conflitto serve una buona *negoziazione*. Bisogna accettare il confronto, anche quando ci si trova su posizioni molto diverse ed operare per trovare soluzioni da cui non escano vincitori e sconfitti. La storia mostra che sempre gli sconfitti diventano pericolosi nemici, che non perderanno occasioni per restituirti la sconfitta. È un illuso ed uno sciocco chi crede che le proprie ragioni siano più valide di quelle degli altri e per questo vadano imposte. La scuola in questi anni lo ha ampiamente dimostrato. I tavoli di confronto dove lavorare per giungere a decisioni condivise non sono una perdita di tempo: sono una ricchezza che, oltre a garantire la democrazia, fanno diminuire la conflittualità ed aumentano il benessere collettivo.



Un ultimo accenno va rivolto alla *mediazione*. È abbastanza frequente che le parti in causa non abbiano l'equilibrio ed il distacco necessari per arrivare autonomamente alla risoluzione di un conflitto. Per questo il legislatore prevede che obbligatoriamente parte del contenzioso prima di arrivare in tribunale passi al vaglio di un mediatore nel tentativo di raggiungere una risoluzione consensuale del conflitto. L'esercizio della mediazione comporta però un'adeguata competenza e non può essere lasciata né ad un buonsenso naif, né semplicemente demandata al superiore gerarchico. Nella scuola spesso il ruolo di mediatore è attribuito ai dirigenti scolastici e ve ne sono di bravissimi, ma talora non sono adeguatamente preparati rispetto a questo specifico ruolo o non garantiscono il necessario distacco tra le parti coinvolte. È uno spazio che andrebbe puntualmente colmato, o con l'individuazione di appositi mediatori o con uno specifico intervento di formazione. Nell'attesa, buona negoziazione.