



## IL CONFLITTO: UNA RELAZIONE SOCIALE INEVITABILE

Eide Spedicato Iengo

### Per introdurre al tema

Il conflitto designa un fenomeno universale e una componente inevitabile delle relazioni interpersonali che bisogna imparare a razionalizzare e governare. Pertanto, sognare l'utopia di una vita senza conflitti è sbagliato e pericoloso, perché comporta ipotizzare un modello di vita senza relazioni, rifiutare chi non condivide le nostre idee, aprire la porta al dispotismo, insomma evitare la realtà. La vita quotidiana, del resto, è costellata di microconflittualità o, se si preferisce, di scosse alle quali ci si adatta abbastanza bene. Queste si traducono in esiti patologici quando si accumulano, si ripetono e, soprattutto, quando non vengono accettate, regolate, gestite. Il conflitto, che lo si voglia o no, è dunque un elemento della realtà sociale che, sin dalle origini del pensiero filosofico, è stato interpretato in modi sostanzialmente antitetici: come principio stesso della vita sociale e come fattore di destabilizzazione sociale.

Dell'idea del conflitto come motore delle cose, forza positiva, principio della realtà, era convinto, per esempio, **Eraclito**, il quale sosteneva che «*il contrasto è giustizia e che tutte le cose accadono secondo contrasto e necessità*» (frammento 89).

All'opposto, il pre-socratico **Anassimandro** (VI sec. a. C.) lo riteneva un'espressione di disordine e ingiustizia, al pari di **Platone e di Aristotele**, e poi della concezione cristiana dello stato. L'idea dell'uomo come essere fondamentalmente sociale, dotato di istinto naturale all'agire cooperativo, era alla base di tali concezioni.

Tra i primi e più importanti sovvertitori di questa idea sono stati **Machiavelli, Hobbes, Locke**. La loro antropologia del conflitto poggia sulla concezione che le relazioni umane sono naturalmente portate alla competizione individualistica sotto la pressione delle passioni e dell'egoismo personali. Il conflitto, perciò, è una condizione naturale e irrazionale che, tuttavia, può essere superato per mezzo della ragione e governato attraverso un contratto, un patto associativo (la legge) al fine di assicurare la pace.

Dal canto suo, **Hegel** riteneva il conflitto «un principio metafisico che governa il pensiero e la realtà».

Nessuna cosa può definirsi se non in relazione dialettica a ciò che essa non è, e questo vale in particolare per le relazioni oppositive: il negativo e tale perché si contrappone al positivo e viceversa, e i due estremi non sono indipendenti, ma trovano la loro "verità" nel concetto superiore di "polarità" che li trascende in una sintesi superiore.

Con **Karl Marx** il conflitto perde il carattere dialettico per assumere quello di una contrapposizione bipolare e rigida fra classi dominanti e classi sfruttate, la cui soluzione è affidata alla eliminazione di una parte ad opera dell'altra. Il riferimento a Marx è qui ricordato soprattutto perché questo approccio ha dato al conflitto una concretezza nuova, transitandolo da una prospettiva esclusivamente filosofica a una sociologica, inaugurando in tal senso la tradizione di studi contemporanea.

Tra i fondatori della moderna sociologia del conflitto, **Georg Simmel** ha identificato due tendenze parallele e distinte degli esseri umani. Da un lato, la tendenza associativa che conduce alla socializzazione, dall'altro la tendenza dissociativa, individualista, orientata esclusivamente al benessere individuale. Nel conflitto si presentano entrambe queste tendenze. Pertanto, esso svolge una funzione integrativa, perché gli atti conflittuali, essendo interazioni fra individui, inducono necessariamente al riconoscimento reciproco delle parti e, pertanto, all'allestimento di regole che, per un verso, legittimano l'esistenza e gli interessi delle controparti e, per un altro verso, fanno perdere al conflitto la qualità di relazione irriducibile fra nemici.

A queste valutazioni di Simmel si collega il pensiero di **Lewis Coser**. Questi sostiene che il conflitto costituisce una energia indispensabile per lo sviluppo della socialità e lo legge non in veste destrutturante ma come una possibilità di costruzione di precisi legami sociali. Il conflitto, infatti:

- determina tra i contendenti un'interazione intensa che produce attenzione reciproca;
- può produrre atteggiamenti volti a non annientare l'avversario, la cui presenza contribuisce ad annullare o temperare la possibilità di conflitti interni al gruppo;
- consolida i legami di solidarietà all'interno dei gruppi in conflitto, rafforzandone l'identità;
- tende a definire regole che ne riducono la potenziale distruttività;
- induce alla ricerca di alleanze.

Anche per **Max Weber** il conflitto è un elemento di dinamizzazione della società e un fattore ineluttabile dell'agire sociale dal quale non si può prescindere. Precisava al proposito: «Una relazione sociale va definita come lotta nella misura in cui l'agire è orientato all'imposizione della propria volontà contro la resistenza della o delle controparti»<sup>2</sup>.

Pertanto, il conflitto non va letto in forma di anomalia da eliminare, ma in veste di situazione da analizzare per modificare la qualità delle relazioni sociali. Più che le espressioni conflittuali, per Weber, dovrebbe preoccupare l'autorità fondata sulla burocrazia che produce stagnazione sociale.

A **Ralf Dahrendorf** dobbiamo la valutazione del conflitto quale fondamento della vita sociale.

In quanto fattori di mutamento sociale, «i conflitti sono profondamente necessari. Là dove essi mancano, e anche dove vengono soffocati e apparentemente risolti, il mutamento viene rallentato e arrestato. Là dove i conflitti sono riconosciuti e regolati, il processo del mutamento viene conservato come sviluppo graduale. [ ] Proprio perché vanno al di là delle condizioni ogni volta esistenti, i conflitti sono un elemento vitale della società, come del resto il conflitto in generale è un elemento della vita intera»<sup>3</sup>.

Dunque: ai fini del progresso, il conflitto non va soffocato, va regolato. La sua presenza è utile, vuoi perché induce al confronto fra posizioni diverse, vuoi perché «chiunque voglia creare una società senza conflitti deve farlo per mezzo del terrore e della violenza poliziesca; infatti, il solo pensiero di una società priva di conflitti e già un atto di violenza contro la natura umana»<sup>4</sup>.

Secondo Dahrendorf, perciò, l'intensità e la violenza del conflitto variano ed hanno effetti diversi a seconda se si esprimono in una società democratica e pluralistica o, per converso, in una società tirannica e totalitaria.

Quanto brevemente detto, segnala che il conflitto è una relazione sociale, una componente naturale delle interazioni inerente ad ogni gruppo o sistema sociale, esattamente come lo sono l'intesa e l'armonia: di conseguenza, non va interpretato come un deragliamento eccezionale o una tara da eliminare definitivamente, ma come la verifica dello stato di una relazione che può produrre alternativamente nuovi equilibri o irreparabili scissioni.

Va da sé che quanto asserito non vuole in alcun caso minimizzare il carattere problematico della situazione conflittuale, ma sottolineare l'importanza di cercarne il significato. Non va trascurato, infatti, che ciascuno di noi costruisce la propria identità attraverso la differenziazione, ovvero attraverso il contrasto con il mondo. L'io esiste solo nello sforzo, nel confronto con l'alterità. I conflitti, pertanto, costringono a riconoscere l'esistenza dell'altro e, necessariamente, a confrontarsi con letture del mondo diverse dalle proprie. Per inciso, vale non dimenticare che nel conflitto non si incontra "l'umanità in generale" ma un "tu particolare" che può contraddire, limitare, contrastare e, perciò, indurre anche ad una rivisitazione di sé.

I conflitti, dunque, sono linguaggi che manifestano la natura dei soggetti in relazione, svelano la loro dimensione più autentica, portano in emergenza ciò che altrimenti resterebbe celato. Perciò, scegliere di evitarli, significa mascherare la realtà di situazioni problematiche e preferire il silenzio all'espressione del proprio pensiero. Insomma, i conflitti favoriscono il cambiamento nella vita dei gruppi e sollecitano l'esplorazione di idee e metodi nuovi, di forme e strutture nuove. Hegel, a ragione, segnalava la "positività della negatività", ossia la funzione della contraddizione che può vitalizzare e originare elementi nuovi. Ogni collettività, come è noto, presenta forze coesive e compatte orientate a resistere alle modificazioni della struttura e forze contrarie tendenti al cambiamento. Il conflitto costituisce una vibrazione rispetto all'equilibrio della relazione e può, se correttamente gestito, produrre dei vantaggi, per esempio rinnovando l'impianto e il timbro dell'insieme. Di qui la definizione dei conflitti come segnali di libertà, perché provano che non si appartiene ad un gruppo totalitario, interamente regolamentato, che elimina ogni espressione di divergenza e di contestazione.

## **Il conflitto e le strategie di trasformazione costruttiva**

Le prospettive di analisi del conflitto, a quanto segnala la letteratura sull'argomento, sono due. La prima sottolinea il peso dell'azione nelle espressioni dei conflitti, la seconda poggia, invece, sul *sistema di relazioni* di cui sono parte gli attori coinvolti. Se nel primo caso il conflitto segnala la categoria della incompatibilità tra soggetti interagenti (individui, gruppi, organizzazioni, nazioni) che perseguono obiettivi diversi, nel secondo caso il conflitto deriva dalla incompatibilità tra gli scopi degli attori sociali e le strutture sociali che questi scopi impediscono.

Nella società complessa sono presenti entrambe queste tipologie di conflitto. Di queste, il primo tipo è più gestibile; il secondo suppone una rivisitazione del sistema che lo ha prodotto sia sul piano strutturale che su quello culturale. In questo caso va ridisegnato un nuovo rapporto, per esempio, tra Stato e società civile, cultura e organizzazione sociale, che puntino alla risoluzione dei bisogni interni e relazionali alla base delle situazioni conflittuali (si pensi al bisogno di riconoscimento o a quello di autonomia che, se non soddisfatti, possono produrre antagonismi intrattabili).

Il conflitto che poggia sulla incompatibilità fra soggetti interagenti può essere trasformato in un sistema di interazioni costruttive, cambiando la natura delle relazioni che lo hanno determinato.

Va precisato, in via preliminare, che si definiscono "costruttivi" quei modi di gestione del conflitto che intendono sia mantenere aperti canali di comunicazione fra le parti coinvolte, sia trasformarne gli atteggiamenti di fondo in direzione di una lettura più pertinente della situazione in cui si è coinvolti, sia impegnare nella soluzione dei problemi che sottostanno alla relazione conflittuale.

Queste modalità di azione non garantiscono, va da sé, la scomparsa del conflitto, possono però contribuire a trovare una qualche soluzione soddisfacente. Del resto, negoziare, intavolare trattative per raggiungere propri

obiettivi senza incorrere nella resistenza di chi è orientato in direzione diversa dalla nostra, è un'operazione consueta, che si esercita nel quotidiano e in ogni tipo di relazione con gli altri.

**Il negoziato**, dunque, si offre in veste di strumento di trasformazione costruttiva del conflitto.

Anche a questo proposito, due sono gli approcci della letteratura nella strategia negoziale: quella distributiva e quella integrativa. Nel negoziato distributivo le parti coinvolte «si concentrano sulla distribuzione di costi e benefici a partire dalle proprie posizioni, effettuando concessioni e convergendo progressivamente verso un punto di accordo»<sup>5</sup>. Questo tipo di approccio, tuttavia, presenta più di un limite: quello, per esempio, di tradursi in un compromesso tramite concessioni reciproche, senza affrontare la sostanza della relazione conflittuale: una sorta di tiro alla fune che induce le parti ad inasprire le richieste per affermare le proprie posizioni (insomma, chiedere cento per ottenere cinquanta). Del resto, «trattare esclusivamente dalle proprie posizioni distoglie dagli interessi e dai bisogni reali, riduce la possibilità di trovare soluzioni creative ai problemi e oscura l'importanza della relazione complessiva tra le parti in conflitto. Infine, l'esito di un negoziato di questo tipo potrà lasciare frustrata una delle parti, trasformando lo scontro in un conflitto latente»<sup>6</sup>.

Un modo diverso di gestire i negoziati è quello che fa capo all'approccio integrativo o di mutuo beneficio. La proposta integrativa presenta un grado di complessità più alto e un ventaglio di esiti possibili assai più estensivo della soluzione distributiva. Comunque, l'elemento che distingue profondamente i due approcci è l'attenzione nei confronti dell'altro. Quanto più alta è la cifra di empatia e di integrazione fra le parti, tanto più risulterà possibile la ricerca di soluzioni soddisfacenti per ciascuno.

L'alternativa tra una modalità oggettiva e una relazionale corrisponde a due diverse strategie di negoziato, in cui le parti possono, nel primo caso, concentrarsi sul particolare problema che intendono risolvere; nel secondo, intendere la ricerca di soluzione al conflitto contingente come parte di un processo che ha per meta il miglioramento della relazione nel suo complesso<sup>7</sup>.

Nel quadro appena citato, è d'obbligo il riferimento alla modalità integrativa elaborata dallo Harvard Negotiation Project che poggia su quattro premesse:

- a) distinguere le persone dai problemi;
- b) porre al centro del negoziato gli interessi e i bisogni delle parti, piuttosto che le loro rivendicazioni;
- c) proporre una gamma di opzioni possibili di mutuo beneficio prima di definire l'accordo;
- d) progettare l'accordo sulla base di criteri di equità.

È evidente che, nella modalità integrativa, il conflitto viene inteso non come uno scontro di interessi inconciliabili, ma come un problema comune che richiede soluzioni comuni: di qui la diagnosi delle cause generali più che dei sintomi immediati, in vista del miglioramento della relazione nel suo complesso.

La negoziazione, pur senza rivestire il ruolo di panacea e pur senza produrre certezze, è dunque un modello da perseguire. Infatti, «nella negoziazione le parti affrontano il conflitto sulla base della loro disponibilità ad apprendere, a convenire sulle posizioni della controparte, a mediare.

Attraverso le trattative il conflitto non viene tanto risolto, quanto composto, ridotto allo stato latente, sospeso. Così, la realtà del conflitto viene temporaneamente rimossa: in un' epoca e in una società della contingenza, in cui l'assoluto non è più concepibile, non è certo un risultato di poco conto»<sup>8</sup>.

## **Il ruolo della comunicazione**

Va da sé che, nella risoluzione del conflitto, un ruolo primario è recitato dalla comunicazione, che può neutralizzare e rimuovere o, all'opposto, accentuare e fertilizzare il piano dei contrasti. Ci riferiamo qui a quelle modalità comportamentali che producono, nello scambio comunicativo, reazioni ansiogene, sfavorevoli, sgradevoli, deludenti. Si pensi, al riguardo, quanto gli atteggiamenti difensivi, o quelli sospettosi, o quelli valutativi, o quelli asimmetrici, o quelli indifferenti, o quelli manipolatori, o quelli inflessibili e settari inibiscano e compromettano il significato della relazione comunicativa.

Non per caso, chi vive l'atteggiamento difensivo, parla con circospezione, è diffidente, ha paura di esprimersi liberamente, è concentrato nella difesa della propria sicurezza e, ovviamente, produce nell'interlocutore risposte dello stesso segno.

Chi, invece, fa suo l'atteggiamento valutativo è un soggetto perennemente giudicante che confronta a norme e schemi personali quanto ascolta. È classificatorio, colpevolizzante, prevenuto, sentenzioso. Da ciò discende che la comunicazione con una persona valutativa (che fa della correzione dell'altro un *modus Vivendi*) diventa estenuante, difficile, talora aggressiva perché produce atteggiamenti perennemente difensivi.

Chi, poi, percepisce sé stesso come "un sistema di valenze positive" e attende che l'interlocutore si percepisca come "un contenitore di insignificanza" (ci riferiamo in questo caso a colui che assume un atteggiamento di superiorità) provoca emozioni fortemente negative, quali mancanza di rispetto, sentimento di inferiorità, schiacciamento dell'io che non possono favorire alcuno scambio relazionale onesto e produttivo.

Il comportamento indifferente frustra, inoltre, uno dei bisogni fondamentali della persona: quello di essere riconosciuti. Questo tipo di atteggiamento che poggia sul distacco, l'apatia, la freddezza spegne ogni forma di comunicazione.

Per contrappunto, la comunicazione manipolatoria, suggestiva e unidirezionale, che mira non a persuadere quanto ad irretire, piegare, legare, poggia su strategie comunicative ricattatorie, ambigue e surrettizie che producono atteggiamenti difensivi e circospetti.

Infine, uno degli ostacoli più pesanti alla comunicazione aperta e leale poggia sugli atteggiamenti inflessibili. Chi adotta questo atteggiamento è un soggetto ostinato, intransigente, autoritario, impermeabile a qualsiasi interpretazione diversa dalla sua e incapace di misurarsi con il dubbio. Va da sé che questi ingredienti disegnano Lui io dialogante solo con sé stesso. Da questo quadro discende che i percorsi tattici, congrui a contenere le modalità conflittuali, devono mirare a

1- minimizzare l'incongruenza tra la nostra interpretazione e ciò che l'emittente intende dire;

2- disporsi all'ascolto cercando di decifrare anche le emozioni e i sentimenti che stanno dietro al messaggio.

L'ascolto, fondamentale in tutte le situazioni conflittuali, poggia su quattro fasi:

a) l'ascolto passivo che prevede l'attenzione, il silenzio, i segnali di ricezione;

b) l'ascolto attivo che prevede la chiarificazione del problema dell'interlocutore, la puntualizzazione delle informazioni, la precisazione del problema;

c) l'uso di uno stile comunicativo pacato, esente da svalutazioni e da critiche;

d) l'impiego di messaggi personalizzati che facilitano le relazioni e riducono le tensioni;

3- qualificare il senso delle cose dette, ovvero dare senso specifico a simboli troppo generalizzanti. Il processo di generalizzazione, permette di simbolizzare la realtà e di renderla oggetto di riflessione e di comunicazione, ma può anche, rendere difficile la comprensione e l'ascolto se non si condivide un plafond di riferimento comune. Di qui la necessità di chiarezza e concretezza vuoi nel percorso comunicativo, vuoi nell'ascolto;

4- parlare con franchezza, senza nascondersi dietro distinzioni, mascheramenti, espressioni oscure, espedienti retorici;

5- rispettare la soggettività del proprio interlocutore;

6- disinnescare sistematicamente i meccanismi aggressivi della comunicazione. Si tratta di evitare che i messaggi ingenerino dall'altra parte sentimenti di colpa, paura, vergogna e, nel contempo, riuscire a filtrare i contenuti rilevanti per la comunicazione, per esempio impiegando "messaggi- io", che descrivono propri stati d'animo, bisogni, aspettative, senza lasciarsi ferire o provocare dai messaggi-tu dell'altro, interpretando gli stati d'animo che stanno dietro le frasi aggressive;

7- trasformare la relazione da conflittuale in cooperativa, segnalando, in tal modo, la possibilità di un nuovo inizio nella storia delle interazioni fra le parti;

8- scegliere se riconoscersi in un'identità difensiva o in un'identità che, mentre tutela i principi dell'autonomia, cerca le condizioni per un confronto. La "via depressiva" -ossia deprimere un po' della propria pretesa di completezza per riconoscere che nella relazione con l'altro non solo si emerge come individui, ma ci si completa- indica un percorso da sperimentare.

Nella gestione dei conflitti, un ruolo di primazia è giocato dalla responsabilità morale, ossia da quel tipo di mondo sociale che educa alla consapevolezza della parzialità del proprio punto di vista; che riconosce l'autonomia individuale come non disgiungibile dall'interdipendenza con gli altri; che poggia sull'impegno etico dei suoi membri piuttosto che su un sistema di regole vincolanti che pretendono di garantire universalmente la spiegazione e la valutazione delle scelte. Infatti, è proprio la responsabilità di scelte sempre precarie e mai definitive che può produrre, in questo nostro tempo turbolento, uno "stare insieme" legato dal tessuto di responsabilità, mutue, "lateral", oneste, fondate su un dialogo che non miri all'unanimità, ma alla comprensione reciproca; non alla tolleranza ma alla solidarietà; non all'identità ma ai reciproci vantaggi della differenza. Insomma, alla costruzione di "quella cosa fatta di stracci e toppe chiamata civiltà" (come diceva Lowie) e che comprende una buona dose di dissonanze, confusioni, contrasti, sono chiamati tutti, vuoi per intervenire in quel grande discorso che l'umanità continua a fare con sé stessa e su sé stessa, vuoi per sperimentare collaborativamente ciò che gli uomini possono ancora essere o divenire. Queste indicazioni, va da sé, potrebbero apparire poco, nulla praticabili, ma si tratterebbe di una Valutazione non corretta. Al riguardo, non va dimenticato che nei sistemi complessi, non lineari o caotici come gli attuali, piccoli cambiamenti possono produrre variazioni macroscopiche.

## NOTE

1 E. Arielli-G. Scotto, I conflitti. Introduzione a una teoria generale, Milano, 1998, p.8

2 M. Weber Economia e Società (1922), trad. it., Milano, 1974

3 R. Dahrendorf, Uscire dall'utopia (1965), Bologna, 1971, p.233

4 Ivi, p.241

5 E. Arielli - G. Scotto, op. cit. p. 182

6 ibidem

7 idem, p. 183

8 F. Belvisi, I lati oscuri di un abbaglio: società multiculturale, costituzione e diritto, in U. Melotti ( a cura di), L'abbaglio multiculturale, Roma, 2000, p. 115

9 Insistere sulla moralità del soggetto permette di precisare che per ricomporre, intorno ad un progetto, la società, è indispensabile ricostruire le coscienze, ripartire dal singolo in quanto uomo politico e sociale. La società in sé non è morale: diventa morale se è fatta da tanti insieme che si correggono.