



Alleati per la Salute

La gestione dei conflitti

In collaborazione con



# La gestione di conflitti

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Definizioni di conflitto</b> .....	4
<b>Tipologie dei conflitti e strategie risolutive</b> .....	5
<i>Conflitto d'interessi</i> .....	5
<i>Conflitto di valori</i> .....	8
<i>Conflitto di confini</i> .....	9
<i>Conflitto cognitivo</i> .....	10
<i>Conflitto di relazione</i> .....	13
<b>L'approccio della non violenza attiva</b> .....	14
<b>L'approccio della Drammaterapia</b> .....	16
<b>Atteggiamenti di fronte al conflitto</b> .....	17
<b>Fasi ed escalation di un conflitto</b> .....	20
<b>Conclusioni</b> .....	22
<b>Bibliografia</b> .....	23

Contenuti a cura di **Glenda Pagnoncelli**



Licenza creative commons CC BY-NC-ND  
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate

# Introduzione

*Da anni Ciessevi si occupa della tematica della gestione dei conflitti proponendo corsi con approcci e docenti provenienti da diverse scuole di pensiero e metodologie differenti.*

*Nelle aule di formazione di Ciessevi sono passati psicologi, sociologi, esperti di gestione pacifica dei conflitti e di non violenza attiva; è grazie al loro apporto negli anni ed alle centinaia di corsisti che si sono confrontati su questi argomenti che proponiamo ora questo breve opuscolo.*

*Moltissima letteratura è ormai consultabile su questi temi, e la bibliografia che il lettore troverà in chiusura, permetterà ulteriori approfondimenti.*

*In questo opuscolo cercheremo di mettere un po' in ordine i diversi approcci in circolazione, dando anche qualche indicazione pratica per affrontare i conflitti nelle associazioni.*

*Saper affrontare i conflitti infatti è, ovviamente, importante nelle relazioni interpersonali per il nostro vivere quotidiano ma è fondamentale nella vita associativa: saper condividere, collaborare, negoziare sono competenze fondamentali in un'associazione.*

*Spesso in Ciessevi arrivano organizzazioni in cui le incomprensioni tra volontari, o nel direttivo, o tra direttivo e volontari compromettono non solo il benessere delle persone coinvolte ma l'efficacia stessa delle attività e la capacità d'intervento sul territorio.*

*Progettare interventi in rete sia con interlocutori istituzionali che con altre associazioni o con aziende richiede competenze relazionali e di negoziazione.*

*Proviamo qui a redigere un vademecum che possa aiutare associazioni e volontari a gestire i conflitti in modo più consapevole e costruttivo.*

## Definizioni di conflitto

Iniziamo col fare chiarezza sulla definizione di conflitto e sulle diverse interpretazioni che possono confonderne il significato.

**Intendiamo generalmente come conflitto l'opposizione tra due o più persone che avviene quando la soddisfazione di un desiderio o il conseguimento di un obiettivo da parte del singolo entra in contrasto con i desideri o gli obiettivi dell'altro.** Diventa conflitto sociale se interessa due o più gruppi sociali in opposizione tra loro su valori, obiettivi, bisogni.

Utilizziamo il termine conflitto anche quando parliamo di conflitto interiore, quando cioè le idee che abbiamo, le emozioni che proviamo ed i comportamenti che agiamo sono in contrasto tra loro, quando avremmo voluto, per esempio, comportarci in un modo ma blocchi, più o meno consapevoli, ci hanno portato verso un comportamento rivelatosi inefficace.

In entrambe le situazioni c'è la presenza di un ostacolo:

- **Esterno:** l'altro, le sue idee, i suoi comportamenti, i suoi valori nel caso del conflitto interpersonale o sociale.
- **Interno:** noi stessi, parti di noi, ricordi contrastanti, atteggiamenti contraddittori nel caso del conflitto intrapersonale.

La confusione risiede anche nella modalità con cui affrontiamo l'ostacolo: spesso può diventare qualcosa o qualcuno troppo diverso da noi da eliminare evitandolo o aggredendolo, **meglio sarebbe se riuscissimo a vivere il diverso da noi come qualcuno con cui convivere, cercando un equilibrio nell'ottica di una crescita per entrambi.**

Su questo tema, in estrema sintesi, possiamo considerare due approcci:

- **Assimilazione e confusione tra conflitto e guerra.** Questi due termini sono troppo spesso usati erroneamente come sinonimi ma, così facendo, il significato di conflitto si confonde con quello di battaglia in cui uno vince ed uno perde, ed in questa battaglia è chiaro che l'ostacolo, interpretato da un'idea diversa dalla nostra o da una persona con idee e comportamenti in contrasto con i nostri, è il nemico da sconfiggere, abbattere, eliminare.
- **Il conflitto come occasione di crescita.** In questo caso il conflitto è una risorsa evolutiva, l'ostacolo, esterno o interno che sia, è un'opportunità per migliorare l'ascolto, la consapevolezza, cambiare punto di vista, imparare a negoziare, crescere nelle relazioni.

Le derive e le complicazioni dei due approcci sono facilmente ravvisabili. Nel primo caso, in una quotidianità in cui tutto deve scorrere di fretta, possibilmente senza troppi intoppi e problemi, l'opinione divergente, il comportamento che crea una difficoltà è un fastidio, l'altro diventa l'ostacolo da eliminare. Vivere il conflitto secondo queste modalità ha spesso come esito l'uso della violenza e della rimozione forzata dell'ostacolo.

Senza giungere alla violenza il conflitto si risolve nella chiusura della relazione: tu per me sei un problema, mi rubi tempo ed energie, interrompo la comunicazione con te.

Non c'è il ricorso alla violenza per distruggere o vincere l'ostacolo, ma viene comunque rimosso, spesso a danno di una continuità e maturità della relazione. Nella seconda

definizione vedere invece il conflitto come risorsa ha come rischio la razionalizzazione di un processo che ha componenti emotive e reattive di difficile gestione. **Razionalmente ognuno di noi può essere d'accordo sul concetto di conflitto come opportunità per imparare e crescere, ma, emotivamente, vivere un conflitto è faticoso**, ognuno rischia di comportarsi in modo reattivo, mettendo in campo paure, frustrazioni, comportamenti di non facile gestione, ed in questa fatica vederlo come una risorsa appare realisticamente molto difficile.

Assumere che i rapporti implicano sempre anche la fatica del conoscersi, ascoltarsi, capirsi, che stare nelle relazioni (che siano professionali, associative, affettive) necessita di competenze relazionali che in tutta la vita vanno coltivate e migliorate, è il primo passo per poter fare del conflitto un'occasione di crescita.

D'altra parte le situazioni in cui i conflitti vengono soffocati e nascosti molto spesso non portano ad esiti positivi, se non l'appiattimento delle opinioni e dei bisogni.

La psicologa francese Isabelle Filliozat dice *“nel conflitto l'altro mi obbliga a considerarlo, mi invita a vedere un punto di vista non mio, amplia il mio campo di comprensione del mondo”*.

Interiorizzare nel profondo una visione come questa implica considerare la gestione dei conflitti come un lungo percorso di crescita personale fatto di successi e cadute improvvise, da fare trattando se stessi con la fiducia e la pazienza che si ha con un bimbo che impara a camminare.

## Tipologie dei conflitti e strategie risolutive

Proviamo ora a differenziare quali e quanti tipi di conflitti possono presentarsi quotidianamente e cerchiamo per ognuno di questi le modalità risolutive più efficaci.

Nella descrizione delle tipologie facciamo riferimento al prezioso lavoro della collega di Volabo Paola Atzei inserito nel testo di cui è autrice: “La gestione dei gruppi nel terzo settore” ed. Carocci Faber. Abbiamo ripreso alcuni suoi spunti aggiornandoli e arricchendoli con gli studi più recenti sul tema e con le deduzioni che i diversi corsi sulla Gestione dei conflitti, tenutisi in Ciessevi negli anni, ci hanno permesso di fare.

### Conflitto d'interessi

Avviene quando ci sono obiettivi e interessi da perseguire diversi tra le due parti in causa. Una comune trattativa commerciale ne è spesso l'esempio più chiaro, ma anche tra associazioni ed istituzioni, tra diverse associazioni o nella stessa associazione può accadere di voler ottenere cose diverse e si confligge.

**Possiamo applicare strategie risolutive molto diverse tra loro:**

### **1. Decisione autoritaria**

L'azione di un leader che prende la decisione per risolvere il conflitto tra le parti contendenti. È utile in situazioni di emergenza ma sacrifica la responsabilizzazione dei contendenti nella ricerca di una soluzione condivisa e, ovviamente, lascia latente il conflitto relazionale tra le due parti ed insoddisfatto chi sente di non aver ricevuto quanto immaginava gli fosse dovuto.

### **2. Il compromesso**

È il metodo classico per affrontare i conflitti basato sul *do ut des*. Entrambi i contendenti rinunciano a qualcosa per avere qualcosa in cambio dall'altro. Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile alla collaborazione, ma in realtà i contendenti, pur uscendo entrambi "vincitori", rinunciano alla possibilità di una crescita della relazione.

### **3. votazione per maggioranza**

Molto spesso i conflitti in cui ci sono interessi diversi, se non si riesce a mettere in campo una risoluzione collaborativa, condivisa ed accettata da tutti, vengono chiusi con una votazione finale, in cui l'orientamento della maggioranza "vince" su quello della minoranza. Anche in questo caso una delle due parti rimane in palese situazione di inferiorità e di insoddisfazione.

Qualora la votazione richieda l'unanimità il processo per raggiungerla implica invece molta più attenzione al confronto tra le parti, capacità di negoziazione e di trattativa per arrivare ad una soluzione accettata e condivisa da tutti.

### **4. Metodo della negoziazione**

Attualmente una delle scuole più riconosciute sul tema della negoziazione, promotrice di una tra le strategie più applicate risulta essere la Harvard Business School con il Metodo Harvard Negotiation. In questa metodologia, che richiama la negoziazione integrativa, a differenza del compromesso che è di carattere distributivo, il principio fondante è la ricerca di una soluzione che integri il maggior beneficio possibile per entrambe le parti coinvolte nel conflitto. Nella gestione di un processo di negoziazione integrativa è essenziale:

- scindere le persone ed i problemi;
- cercare di definire i confini del problema: dove è il problema, quali sono i dati a disposizione, quali sono gli interessi in campo, senza confondere il problema con la persona che lo porta;
- far emergere gli interessi di tutti e non concentrarsi sulle posizioni che le controparti agiscono. Far sì che le parti manifestino chiaramente i propri interessi e che gli stessi siano reciprocamente percepiti come un elemento oggettivo del problema.

### **Si deve tendere a trovare la risposta a questa domanda: Cosa vogliono realmente le parti in causa?**

Creare possibilità risolutive a beneficio di tutti gli attori del negoziato significa esplorare diverse soluzioni, nella ricerca di un risultato il più vantaggioso possibile per entrambi i contendenti.

La proposizione delle soluzioni dovrebbe essere la più libera ed ampia possibile, sollecitata con le tecniche del brain storming e del pensiero creativo. Lo scopo di questa fase è fare emergere soluzioni che soddisfino entrambi i contendenti.

Ciò che rende più difficile la ricerca di opzioni aperte, con guadagno reciproco, è la visione di una risposta unica al problema, o un giudizio prematuro, o fissare l'attenzione sugli interessi di una sola delle parti, o ancora credere in soluzioni a somma zero in cui qualcuno vince e qualcuno perde. Vedere un'unica soluzione possibile mette la trattativa in situazione di stallo, avere un giudizio prematuro annulla le alternative senza una corretta valutazione, focalizzare l'interesse di una sola parte provoca difficoltà e ritardi, infine la prospettiva a somma zero si discosta evidentemente dalla risoluzione con vantaggi reciproci.

- Applicare criteri oggettivi.
- Impostare una trattativa su criteri oggettivi, misurabili, quantificabili.

La definizione di criteri oggettivi è fondamentale per poter utilizzare il metodo Harvard, perché il metodo è basato su principi, valori chiari e imparzialità. Se i criteri oggettivi sono chiari e imparziali, la trattativa è facilitata, lo stress si riduce, il rapporto è conservato e vi saranno prospettive di crescita futura.

## **5. Metodo del "Problem Solving"**

Prende avvio dall'approccio di Thomas Gordon detto Metodo senza perdenti.

Riprende alcuni elementi della negoziazione del modello Harvard ma li dettaglia meglio con una maggiore attenzione alla relazione tra i soggetti.

### **I passaggi da attuare sono:**

1. Identificare e definire il problema: Qual è il problema? Messa a fuoco del problema in termini di bisogni, paure e sentimenti in gioco. In questa fase ognuna delle controparti:
  - Deve descrivere il conflitto dal proprio punto di vista.
  - Ascoltare il punto di vista dell'altro.
  - Esplicitare i bisogni che ha in modo chiaro.
  - Assicursi che l'altro abbia compreso il proprio punto di vista e le proprie esigenze chiedendo un feedback.
  - Verificare con l'altro di aver ben compreso le sue esigenze e punti di vista dando un feedback.
2. Lasciare emergere ogni soluzione possibile: produzione creativa di idee volte a trasformare la situazione presente e/o il problema in una situazione ottimale, o

quantomeno accettabile, per tutte le parti interessate (risoluzione del problema).

In questa fase è indispensabile non giudicare e considerare ogni proposta risolutiva messa in gioco possibilmente valida.

3. Valutazione delle soluzioni alternative: valutazione accurata, in rapporto a criteri oggettivi e condivisi, delle idee prodotte. Trovare ed usare dei criteri oggettivi condivisi da entrambe le parti per valutare tutte le soluzioni proposte.
4. Scelta della soluzione migliore (decisione): formulazione delle scelte emerse dall'analisi in forma di proposizioni che aggregino il consenso delle parti interessate e che siano realmente soddisfacenti per entrambe le parti.
5. Accettazione e concretizzazione dell'accordo: decidere chi fa cosa, quando e dove per poter realizzare quanto concordato.
6. Mettere in pratica le decisioni: impegnarsi concretamente a mettere in atto comportamenti ed azioni che realizzino l'accordo concordato.
7. Verifiche dell'accordo: stabilire tempi, sedi e modalità per poter verificare l'attuazione delle decisioni e valutare i loro effetti reali in rapporto alle previsioni, monitorandole nel tempo.

Oltre a questi sette passaggi, abbiamo una sorta di fase 0, che potremmo chiamare "creazione delle condizioni favorevoli".

Il problem solving può avviarsi proficuamente solo se esistono condizioni minime relative all'interesse delle parti a partecipare attivamente all'incontro, e alla loro fiducia nel riuscire a trovare soluzioni soddisfacenti ai problemi personali e comuni. Tali condizioni vanno quindi sempre verificate e in qualche misura rafforzate e costruite.

## Conflitto di valori

**È di più difficile gestione rispetto al conflitto d'interessi perché coinvolge credenze importanti per il soggetto, mondi concettuali di riferimento, ideali fondanti, valori appunto.**

Spesso le soluzioni risiedono solo nell'accettazione della coesistenza di differenze sostanziali tra i diversi individui a volte incolmabili.

In questo caso solo un grande atteggiamento di tolleranza e rispetto reciproco permette di trovare una soluzione a questo tipo di conflitti. In un quotidiano articolato in situazioni sempre più complesse e sfuggenti, che il grande filosofo Zygmunt Bauman ha chiamato "Modernità liquida", la reale curiosità per il valore aggiunto che idee, posizioni e punti di vista differenti possono portare è indispensabile per trovare soluzioni efficaci ed innovative.

Ovviamente anche nei conflitti di valore, seppur con maggiori difficoltà attuative ed esiti positivi più faticosi da raggiungere, è consigliabile adottare i metodi della negoziazione descritti nel precedente paragrafo dedicato ai conflitti d'interesse, perché



solo con l'esplicitazione del problema, dei differenti punti di vista, nell'ascolto attento e tollerante si possono trovare delle soluzioni condivise.

Nelle organizzazioni il conflitto di valori può trovare una soluzione nella pratica della condivisione degli scopi.

### **Metodo della condivisione degli scopi**

Possiamo in modo sintetico riassumerlo nel concetto di unione del gruppo per un fine comune, andare avanti nonostante le palesi differenze per realizzare un obiettivo condiviso cui tutti tengono.

Nelle associazioni non profit la risoluzione di scopo risiede nel riprendere in mano, ridiscutere e riaffermare le ragioni virtuose del perché si sta in associazione e del perché l'associazione esiste.

Ci riferiamo alla prassi di rivedere, rileggere e condividere vision e mission. Lavorare su vision e mission serve per riallinearsi sulle finalità essenziali dell'associazione e ridimensionare i conflitti in corso nell'ordine di un comune ideale condiviso e una comune appartenenza associativa.

## **Conflitto di confini**

Un'altra tipologia di conflitti si crea quando tra persone all'interno di un'organizzazione esiste una confusione di ruoli e compiti.

Una persona può intervenire in ambiti spettanti ad un'altra senza prima discuterne con l'interessato o all'opposto ci si aspetta da un collega o volontario l'aiuto in un compito da eseguire e la persona non collabora e si sottrae perché non lo ritiene di suo appannaggio.

Spesso questi conflitti, se non gestiti, finiscono per alimentare tensioni e recriminazioni che rischiano di minare la relazione tra le persone, spesso esplodono nei momenti meno opportuni in cui magari a partire da un banale pretesto di discussione si buttano fuori episodi e dissapori covati per anni. È fondamentale in questi casi puntare su una risoluzione del conflitto a livello organizzativo.

Risoluzione tramite:

- **Definizione di norme**

Avere norme chiare che permettano di capire quali siano le modalità di esecuzione del servizio, i modelli cui attenersi, le procedure organizzative e le funzioni interne cui rivolgersi è essenziale per dirimere difficoltà e controversie.

- **Definizione di Ruoli e Compiti**

Spesso nelle associazioni, nonostante ci sia un organigramma sulla carta, il chi fa che cosa è spesso affidato più alla prassi quotidiana ed alla disponibilità e motivazione dei singoli.

Così accade che una delle lamentele più diffuse sia: "In associazione devo fare tutto io, perché qualcuno dovrà pur farlo!". Fare affidamento sullo spirito di sacrificio di alcuni spesso

produce situazioni di stress e recriminazione che possono portare a burn out e prima o poi ad un allontanamento della persona dall'associazione.

Non avere ruoli e compiti chiari lascia spazio ad aspettative deluse, invasioni di campo, conflitti di confine che poi degenerano in conflitti interpersonali di difficile gestione.

Fondamentale è, soprattutto nelle associazioni in cui la collaborazione è un valore imprescindibile, cercare di costruire definizioni di ruoli e compiti condivise e accettate proprio perché comprese da tutto il gruppo.

Ottima prassi è quella di verificare periodicamente, con personale e volontari, che percezione abbiano del loro ruolo, che aspettative abbiano, che compiti ritengano di loro spettanza e rielaborare in modo condiviso i punti di discordanza per arrivare a definizioni di ruoli e compiti un po' più chiare.

Solo a titolo esemplificativo la scheda di ruolo della pagina seguente potrebbe essere la base di partenza per lavorare con dipendenti e volontari su ruoli, percezione di ruolo, attività da svolgere.

## Conflitto cognitivo

**Definito anche come fraintendimento, questo tipo di conflitto nasce quando le persone coinvolte hanno percezioni molto diverse l'una dall'altra, quando leggono ed interpretano quanto accade in modo spesso diametralmente opposto.**

Spesso è proprio nella scorretta gestione della comunicazione interpersonale che queste differenze di percezione possono diventare conflitti.

Una persona è convinta di aver detto qualcosa e che così come l'ha detta sia stata capita dall'interlocutore.

Invece così non accade, l'altro ha una sua personale traduzione del messaggio ricevuto e così facendo, di passaggio in passaggio senza chiarimenti intermedi, il fraintendimento s'ingigantisce e il conflitto esacerba.

Nei corsi che da anni teniamo in Ciessevi il tema della comunicazione è sempre stato centrale. Nell'Università del volontariato, aperta 4 anni fa da Ciessevi Milano, con successive sedi aperte poi da altri Centri di servizio in Italia (attualmente Bologna, Treviso, Cosenza, e altri centri stanno aprendo sedi dell'Università del volontariato), uno dei corsi obbligatori è proprio quello relativo alla comunicazione interpersonale, perché proprio nelle associazioni, dove l'investimento personale e relazionale è importantissimo, è essenziale capire come comunicare in modo più chiaro, attento ed efficace.

## SCHEDA DI RUOLO

### 1. Descrizione ruolo

---

---

---

### 2. Finalità

---

---

---

### 3. Attività/compiti che svolge


### 4. Con chi si relaziona

---

---

---

### 5. Criticità

---

---

---

Il lavoro sul ruolo deve portare a schede finali negoziate, condivise e consultabili per prevenire ulteriori invasioni di campo e conflitti di confine.

## Risoluzione con il metodo del Feedback

Nei miei corsi sulla comunicazione interpersonale mi piace partire da questa semplice immagine che esemplifica molto bene il concetto di comunicazione efficace perché realmente attenta all'altro nostro interlocutore.



## La comunicazione è un pacco regalo

### Quando facciamo un dono cerchiamo di tenere presente:

- 1. Chi lo fa:** come quando faccio un dono, che emozioni provo, che bisogni ho...?
- 2. Chi lo riceve:** se davvero facciamo un regalo con affetto e non per pura formalità, chi è l'altro, cosa può piacergli, di cosa può aver bisogno, come può ricevere il dono... sono tutti pensieri che facciamo e che testimoniano l'esistenza di una relazione.
- 3. Qual è la confezione:** fare un regalo con affetto è pensare anche alla confezione con cui lo si presenta, al biglietto allegato, alla frase allegata... insomma se teniamo all'altro non si lascia nulla al caso perché anche la confezione dice di noi e della relazione che c'è tra noi.
- 4. Come viene donato:** a nessuno piace ricevere un dono in modo frettoloso e disattento, l'ambiente, il tempo dedicato, il modo di presentarlo sono tutti elementi che rendono prezioso il dare e ricevere un dono.
- 5. Come viene ricevuto:** se facciamo un dono abbiamo bisogno di capire se questo dono è stato apprezzato, se è servito, che reazione ha prodotto nella persona per cui l'abbiamo pensato.

Questo segnale dell'effetto prodotto in una comunicazione interpersonale viene detto feedback. L'esempio del dono è utile per capire quanto potremmo migliorare le nostre comunicazioni interpersonali se le trattassimo come un dare e ricevere dei doni; considerare i cinque aspetti di attenzione sopra citati come fattori imprescindibili anche in una comunicazione efficace eviterebbe l'insorgere di molti conflitti cognitivi e relazionali.

Nello specifico cerchiamo di focalizzare l'elemento risolutivo di questi conflitti: il feedback.

Feedback è l'informazione di ritorno che gli interlocutori di una conversazione si rimandano su quanto e come hanno percepito ciò che l'altro ha detto o fatto nei loro confronti.

Se io dico qualcosa a qualcun altro, capire l'effetto che ho prodotto è fondamentale per prevenire fraintendimenti: il linguaggio del corpo, prima di quello verbale, ci dà informazioni essenziali, ma qualora i segnali del corpo non siano chiari bisogna imparare a chiedere un feedback.

### Chiedere un feedback è semplicemente una fase della gestione di una comunicazione:

- Mando un messaggio dicendo qualcosa ad un'altra persona.
- Mi fermo e cerco di capire cosa accade all'altro.
- Chiedo cosa ha compreso / inteso, cosa ne pensa di quanto ho detto.
- Gli lascio l'opportunità di dire la sua.
- Correggo il mio messaggio se ho compreso che è stato frainteso.

Questa prassi, in apparenza così banale, non viene quasi mai rispettata, le persone sono convinte che quanto dicono sia assimilato così come loro stesse l'intendono, ma sappiamo bene dagli studi sul funzionamento del nostro cervello che ognuno cancella alcune informazioni, ne deforma altre, le traduce sempre secondo la sua personale esperienza di vita e modalità di interpretare la realtà.

Solo fermandosi e praticando con onesta curiosità la prassi di dare e chiedere feedback sarà possibile prevenire e risolvere conflitti dati da percezioni e interpretazioni differenti.

## Conflitto di relazione

**Tutti i conflitti trattati fin ora, se non compresi nella loro essenza e nelle corrette modalità risolutive, sfociano in conflitti di relazione di difficile gestione. Ma ci sono situazioni specifiche nella comunicazione interpersonale che possono creare il terreno per fastidiosi conflitti. In questo caso stiamo parlando di comunicazione e rapporti di fiducia.**

Gli studi di Joseph Luft e Harry Ingham possono aiutarci a comprendere meglio questo argomento grazie all'immagine che traduce le relazioni interpersonali come una finestra, la famosa Finestra di Johari.

Area pubblica	Area cieca
Area privata	Area ignota

Joseph Luft e Harry Ingham hanno elaborato questa tabella per esprimere l'interazione fra le persone e il fatto che ognuno di noi ha degli aspetti più o meno noti a se stesso e/o agli altri. La finestra pubblica è quella dove si trova la parte di cui io sono consapevole e che gli altri conoscono. Nella finestra privata si trova la parte che io conosco e invece non è conosciuta dagli altri. La finestra cieca è quella dove altri vedono in me delle cose che io ignoro. Infine, nella finestra ignota si trova l'io inconscio, ignoto sia a me che agli altri.

Se ci chiediamo dove accade la comunicazione, possiamo rispondere che essa si dà nella finestra pubblica. Per cui se questa finestra è molto piccola nella relazione con qualcuno, le possibilità di comunicare sono poche. Se è molto grande invece, se qualcuno sa tutto di me, potrei sentirmi indifeso, troppo esposto.

I conflitti nascono quando, a volte anche con il nobile intento di fare il bene dell'altro, entriamo nella sua finestra privata o ancor peggio in quella cieca. Nel primo caso il conflitto nasce perché, in modo più o meno sfacciato, entriamo nello spazio privato dell'altro, volendo sapere cose che solo una buona dose di fiducia permette di conoscere. Ognuno di noi ha sue zone di privacy e sentirci invasi in questi spazi ci fa alzare le difese e potenzialmente entrare in conflitto con chi si è permesso di invadere questo territorio.

Ancor più grave è quando qualcuno, sempre magari a fin di bene, ci dice chi siamo, come ci comportiamo e cosa dovremmo fare e noi non siamo nemmeno consapevoli di cosa sta parlando. Permettere che un amico, un familiare, un compagno in associazione ci riveli aspetti di noi che magari nemmeno noi riusciamo a vedere denota una grande dose di fiducia ed affidamento, generalmente però a nessuno piace sentirsi descritto da un altro e di prassi nessuno dovrebbe fare l'errore di dire a un altro chi è e cosa ancora quest'altro non ha capito di sé! In questo caso il conflitto è dietro l'angolo perché l'invasività dell'uno e le difese dell'altro creeranno incomunicabilità, distanza, ferite relazionali.

**Nel caso dei conflitti la soluzione risiede solo nell'imparare ad essere presenti nella relazione in modo attento ma delicato avendo il dovuto rispetto di storie, vite, apprendimenti diversi.**

## L'approccio della non violenza attiva

In quest'anno didattico abbiamo avuto il piacere di invitare per alcune docenze proprio sul tema della gestione dei conflitti l'associazione Mondo senza guerre e senza violenza. Quest'associazione ha portato in aula l'approccio non violento di risoluzione dei conflitti e fornito alcune chiavi molto interessanti per la lettura e comprensione delle dinamiche conflittuali.

L'approccio non violento non si presenta come metodologia dedicata ad una specifica categoria di conflitto, è trasversale perché riguarda un modo di vedere i conflitti e una modalità comportamentale applicabile in tutti gli ambiti.

Il conflitto viene inteso come reazione ad alcune paure di fondo che l'essere umano ha: di essere in pericolo, di essere sopraffatto, di essere giudicato, di non essere compreso... e più è alto il grado di paura più la reazione può diventare violenta.

Il conflitto inoltre è direttamente collegato ad una situazione di contraddizione interna: quello che una persona sente, pensa e agisce non è in equilibrio.

Ci sembra necessario introdurre anche il loro essenziale contributo nell'individuazione dei tre meccanismi della violenza:

### Escalation

Due persone con idee diverse iniziano a discutere, ben presto il tema della discussione diventa un pretesto per un gioco di potere in cui entrambi cercano di conquistarsi la vittoria sull'altro. In questa situazione i toni si alterano rapidamente, le posizioni si irrigidiscono e ognuno dei due a turno fa di tutto per avere la meglio sull'altro.

### Catena

Nel conflitto tra due persone una ha la meglio sull'altra. Chi ne è uscita perdente tende a riprodurre in altra sede il conflitto ed a sua volta a trovare un terzo su cui sfogarsi e tentare di avere la meglio. Questo è uno dei meccanismi rilevati nel bullismo per esempio, in cui chi riproduce atti aggressivi arriva dall'aver subito già a sua volta situazioni aggressive.

### Interiorizzazione

Sempre a partire da una divergenza tra due persone, nell'acuirsi dei toni e nell'irrigidimento delle posizioni, uno dei due entra in una posizione "perdente" ma, a differenza del meccanismo a catena, non cerca un terzo esterno su cui scaricare le tensioni bensì le rivolge su di sé, appunto interiorizzando il conflitto. L'ampia letteratura sui fenomeni psicosomatici ci conferma quanto introiettare malesseri, conflitti non risolti, aggressioni subite possa produrre danni emotivi e fisici anche di grossa entità.

Riconoscere questi processi, cosa sta avvenendo alle persone in un conflitto e come questo stia evolvendo, è indispensabile per bloccare i meccanismi della violenza, creare il terreno per un ascolto reciproco più empatico e collaborativo, e determinare il terreno essenziale per una risoluzione non violenta dei conflitti.

Riportiamo di seguito le indicazioni date secondo l'approccio della non violenza attiva.

#### **In una situazione conflittuale:**

1. Mi fermo e considero di rispondere in un altro momento.
2. Assumo una posizione psicofisica adeguata.
3. Respiro profondamente con il diaframma.
4. Ascolto me stessa/o e ascolto l'altro senza giudicare.
5. Richiamo alla memoria che chi mi è di fronte è un "essere umano" e che ha le mie stesse difficoltà.
6. Riconosco la sua diversità personale e culturale.
7. Comunico con sincerità e faccio attenzione alle parole, all'intonazione della voce, ai gesti, alle espressioni del viso. Esprimo il mio punto di vista iniziando ogni frase con: io sento, io ho bisogno, io ho paura; senza cercare di convincere l'altro/a.
8. Richiamo le mie virtù e le uso per cercare una soluzione creativa che soddisfi entrambe le parti.
9. Sto attenta/o alla mia coerenza (pensando, sentendo e agendo nella stessa direzione).
10. Tratto l'altro come voglio essere trattata/o.

# L'approccio della Drammaterapia

Tra gli approcci trasversali alla gestione dei conflitti inseriamo anche l'apporto delle arti terapie e nello specifico della Drammaterapia.

La drammaterapia è una metodologia creativa di analisi e crescita personale che utilizza le specificità del linguaggio teatrale per aiutare le persone a stare meglio.

Una delle basi teoriche fondamentali è la Teoria dei Ruoli.

Robert Landy, uno dei maggiori esperti mondiali di drammaterapia, ha stilato una complessa tassonomia dei ruoli divisi in campi (somatico, affettivo, sociale, cognitivo, spirituale, estetico) e un'ulteriore classificazione per tipi e sottotipi che permette di focalizzare stati d'animo ed atteggiamenti delle persone e di farle lavorare in modo creativo per riconoscerli e modificarli.

In questa sede, per ovvie ragioni di spazio ed utilità specifica alla gestione dei conflitti, ne facciamo solo una breve sintesi.

Ogni persona nel corso della vita si trova ad interpretare dei Ruoli, nello specifico ai fini di questa divulgazione prendiamo in analisi due categorie di Ruoli: sociali e comportamentali.

**Ruoli Sociali:** ognuno si trova a vivere Ruoli riconosciuti nel contesto e nelle situazioni in cui vive, il ruolo per esempio di moglie/marito, compagno/a, studente, lavoratore (specificato nella diversa tipologia: dall'insegnante, all'operaio, al manager...).

**Ruoli Affettivi/comportamentali:** ognuno di noi vive le diverse situazioni e i ruoli sociali con cui si interfaccia con gli altri con modalità comportamentali più o meno consapevoli.

## **Facciamo un chiaro esempio legato alla gestione dei conflitti:**

Io faccio parte di un'associazione e ho un ruolo direttivo. Interpreto questo ruolo secondo l'idea che mi sono fatto di come dovrebbe comportarsi un dirigente e utilizzo delle modalità comportamentali che mi sembrano adatte, almeno secondo la mia opinione.

Il problema si pone quando alcune modalità comportamentali e risposte ai diversi stimoli si fissano e tendo in situazioni differenti e con interlocutori differenti a riproporre sempre lo stesso comportamento.

Se in me si è fissato il ruolo comportamentale di vittima tenderò a riproporre una lettura di quello che succede nei rapporti con gli altri, anche solo in una riunione di direttivo, vedendo me come vittima della situazione ed agendo comportamenti conseguenti.

L'approccio della Drammaterapia esorta le persone a capire che i comportamenti, se riconosciuti, possono cambiare e che si può rispondere in modo innovativo alle situazioni che possono accadere.



**Nella risoluzione di un conflitto la Drammaterapia suggerisce di:**

- 1) Riconoscere che Ruolo si sta interpretando.
- 2) Riconoscere il comportamento standardizzato che si sta riproducendo.
- 3) Darsi la fiducia di mettere in atto comportamenti differenti.
- 4) Mettere in campo soluzioni comportamentali innovative e creative.
- 5) Verificarne con l'interlocutore gli esiti tramite l'uso del feedback creativo.

Quest'approccio nella gestione dei conflitti punta sulla capacità dell'essere umano di cambiare alcuni comportamenti controproducenti ed usare le capacità creative per trovare soluzioni innovative.

In un laboratorio di drammaterapia la sperimentazione di comportamenti diversi è facilitata dall'utilizzo di tecniche a mediazione teatrale che potenziano il pensiero creativo e la flessibilità e con la creazione di ambienti protetti e non giudicanti.

## Atteggiamenti di fronte al conflitto

Dopo aver analizzato le diverse tipologie di conflitto ci sembra ora importante affrontare le modalità comportamentali con cui il singolo si comporta nei conflitti che incontra.

Il primo passo per la gestione dei conflitti è essere consapevoli di cosa sia un conflitto ed aver chiaro quale tipo di conflitto si stia creando per non confondere piani e risoluzioni.

Alla consapevolezza conoscitiva deve far seguito l'analisi che il singolo fa su se stesso: come si comporta quando si trova in un conflitto e come lo affronta. Spesso ognuno adotta nei conflitti automatismi che favoriscono la fuoriuscita di modalità arcaiche e istintive che privano il soggetto della possibilità di attivare risorse creative più raffinate, più meditate e più adatte a risolvere il conflitto che si trova a vivere.

**I comportamenti agiti da un singolo in una situazione di conflitto possono essere sintetizzati in cinque grandi categorie:**

1. Mi impongo
2. Mi adeguo
3. Lo evito
4. Cerco un compromesso
5. Cerco e offro collaborazione

Cerchiamo di uscire dal giudizio e di non definire una modalità più corretta di un'altra, ognuna delle modalità elencate ha ragione di esistere e i suoi vantaggi, fondamentale però è saper scegliere quale adottare in base al contesto ed al momento.

Vengono presentate per ogni modalità sia i vantaggi che gli svantaggi che può apportare:

## 1. Mi impongo

È la modalità secondo cui il conflitto è vissuto come una lotta tra due avversari in cui uno vince e l'altro perde.

Chi adotta un approccio dominante tende ad affrontare i conflitti imponendosi, ritenendo corrette solo le sue idee, irrigidendo le sue posizioni. Come comportamenti tende a sminuire, a ridicolizzare la posizione dell'altro, a descrivere l'altro e le sue idee come irragionevoli, ad avere toni decisi che spesso virano all'aggressività verbale e fisica.

In questo atteggiamento la priorità è vincere e raggiungere gli obiettivi personali a scapito della salvaguardia della relazione tra gli interlocutori.

Vantaggi:

È un comportamento utile quando deve essere presa una decisione in tempi brevi, in una situazione di emergenza, quando una persona deve, per riconosciuto ruolo di responsabilità, prendere una decisione per l'altro e per tutto il gruppo.

## 2. Mi adeguo

Quest'atteggiamento, opposto a quello impositivo, tende a salvaguardare la relazione più che ad ottenere la ragione o il raggiungimento degli obiettivi del singolo.

Anche in questo caso la dinamica è vincente contro perdente ma la persona decide di essere accomodante piegandosi alla versione e agli interessi dell'altro dominante.

Un esito di quest'atteggiamento è spesso quello di colpevolizzarsi, di sentirsi vittima, di riconoscersi poche capacità assertive e scarso valore personale.

Utile nei casi in cui i temi del conflitto non siano così rilevanti da meritare una discussione aperta che potrebbe ingigantire la questione e compromettere la relazione.

## 3. Evito il conflitto

Chi adotta questo comportamento esce dalla dinamica vincente/perdente perché non entra nemmeno nel conflitto.

Contemporaneamente però non salvaguarda né la relazione, perché non si rapporta con l'altro anche se si tratta in questo caso di una situazione che potrebbe sollevare diversità e malumori, né gli interessi che ha perché l'argomento di possibili divergenze non viene proprio affrontato.

Solitamente sono persone che sono spaventate dal conflitto e dalla sua possibile degenerazione e che non hanno fiducia nel fatto che si possa trovare una risoluzione condivisa.

Utile quando si avverte che la situazione è troppo viva e le persone troppo emotivamente coinvolte. A volte sospendere la discussione, darsi del tempo e riprendere i temi in campo con animo più sereno o in altro contesto, o con mediatori presenti crea quel distacco emotivo che permette di contenere le escalation emotive controproducenti.

#### 4. Cerco un compromesso

Questa modalità fa uscire dalla dinamica vincente/perdente perché cerca appunto un compromesso secondo cui entrambe le parti in causa ricavano qualcosa per sé. È il primo passo verso la cooperazione, ma rimane fermo ad un piano più razionale e legato al raggiungimento degli obiettivi.

È utile quando si deve raggiungere un obiettivo comune ed ognuno accetta di perdere qualcosa per arrivare all'obiettivo. Utile quando le relazioni non riescono ad essere davvero collaborative ed, a tavolino, si decide cosa ognuno lasci e cosa ricavi in una determinata situazione.

Necessita spesso di un mediatore terzo che permetta questa bilancia delle rinunce, delle concessioni e delle conquiste reciproche anche tra due interlocutori che abbiano una relazione compromessa.

Il rischio è che sia appunto una situazione temporanea di compromesso, che lascia parzialmente insoddisfatti gli interlocutori e non risolve i problemi relazionali di accettazione reciproca e fiducia.

#### 5. Cerco e offro collaborazione

Quest'atteggiamento che possiamo definire d'integrazione è uno stadio evoluto del compromesso sia sul piano della relazione sia su quello dei risultati.

Si entra nella preziosa dinamica del vincente/vincente.

Nel processo di collaborazione infatti i due interlocutori mettono in campo disponibilità, capacità di ascolto, riconoscimento dell'altro e fiducia reciproca. I risultati sono più duraturi perché profondamente discussi e condivisi e contengono gli obiettivi di entrambi.

Quest'atteggiamento riassume le modalità risolutive dei conflitti presentate nella prima parte dell'opuscolo perché necessita che entrambi gli interlocutori esprimano in modo chiaro i propri bisogni e la propria versione dei fatti, che ascoltino in modo empatico l'altro, che si impegnino nel trovare soluzioni condivise e creative al conflitto, e che agiscano affinché le soluzioni trovate siano concretamente realizzate.

Questa modalità ha però bisogno di tanto tempo e della disponibilità e fiducia di entrambi gli interlocutori per cui non sempre è possibile; richiede una buona conoscenza di sé e dell'altro, e una buona capacità di comunicazione.

Numerosi test, ormai in circolazione anche sulle riviste di più largo consumo, permettono di individuare lo stile personale con cui ognuno affronta i conflitti ma in questa sede crediamo sia più importante sottolineare l'importanza di osservarsi nelle diverse situazioni conflittuali, capendo la responsabilità personale nella gestione del conflitto e suggerire di immaginare comportamenti differenti e soluzioni migliorative anche grazie alle proposte date da quest'opuscolo.

# Fasi ed escalation di un conflitto

Dopo aver capito in quale tipologia di conflitto ci stiamo addentrando, consapevoli delle diverse modalità con cui si può affrontare, serve capirne i tempi e le fasi per intervenire in modo risolutivo.

Riportiamo qui l'apporto al tema di Friedrich Glasl, uno dei maggiori esperti al mondo in materia di conflitti, che indica nove stadi di escalation dell'intensità del conflitto, che nella realtà si presentano in modo non lineare, ma con salti, arresti, cambiamenti di direzione ad ogni possibile livello. Nel modello di Glasl vi sono tre fasi essenziali di sviluppo nell'escalation di un conflitto e nove stati/passaggi che delimitano le fasi temporalmente.

## Fase iniziale

Quando ancora il conflitto è a un basso livello, ci sono opinioni differenti ma si riesce ancora a mettere al centro i problemi concreti e le contraddizioni oggettive che dividono le controparti, la discussione da un piano di ascolto e curiosità reciproca si sposta verso un irrigidimento delle posizioni.

L'escalation segue questi passaggi:

- 1. irrigidimento:** le differenti opinioni si cristallizzano in punti di vista contrapposti, la percezione si fa selettiva e si colgono gli aspetti positivi del proprio gruppo rispetto a quelli di controparte.
- 2. dibattito e polarizzazione:** si rafforza la divisione tra i gruppi coinvolti ed inizia a costituirsi una divisione dei ruoli tra leader, membri di gruppo, simpatizzanti e spettatori.
- 3. tattica del fatto compiuto:** se gli scambi verbali non portano alcun progresso, gli attori possono decidere di agire in maniera unilaterale, non si vuole più persuadere l'altro ma perseguire autonomamente i propri fini.

## Fase intermedia

Le parti in causa perdono di vista i contenuti della discussione, subentrano chiare dinamiche di potere e sfuma la possibilità di un accordo tra le parti. Si è innescata la dinamica o si vince o si perde.

- 4. preoccupazione per l'immagine e ricerca di alleati:** le parti non hanno più motivazioni miste tra il cooperativo ed il competitivo, voglio avere ragione e si cerca di avere anche altri alleati che diano forza al gruppo in contrapposizione all'altro.
- 5. perdita della faccia:** vengono intaccati i bisogni fondamentali della dignità e del riconoscimento; è l'altra persona che costituisce il problema a tutti gli effetti.
- 6. la strategia della minaccia:** i fattori cognitivi e percettivi corrispondono a situazioni di elevato stress in cui i valori ed i bisogni fondamentali appaiono in pericolo, l'avversario diventa nemico e si introducono pericolosi ultimatum.

Si iniziano ad adottare toni molto più aggressivi e minacce concrete su cosa potrebbe accadere.

## Fase di rottura

L'escalation è in piena esecuzione, le parti hanno perso di vista persino la ragione dell'iniziale divergenza, la comunicazione è definitivamente degenerata e i rapporti in sofferenza.

- 7. distruzione limitata (sabotaggio):** il punto focale si sposta dalle percezioni alle azioni compiute dalle parti; iniziano gli atti di sabotaggio, le parti mettono in conto di subire delle perdite pur di infliggere delle sofferenze all'avversario.
- 8. disintegrazione:** gli attori cercheranno di distruggere a vicenda la base del consenso, del potere e delle risorse dell'altro.
- 9. distruzione reciproca (insieme nell'abisso):** le parti sono disposte a pagare qualsiasi prezzo, compresa la propria scomparsa a patto di ottenere l'annientamento dell'avversario. (Ricordiamo il film "La guerra dei Roses" in cui in modo grottesco vengono sottolineate tutte queste fasi dell'escalation?).

Comprendere e riconoscere queste fasi può aiutarci a mantenere una lucidità di fondo e una capacità d'ascolto reciproco essenziali per gestire un conflitto, per fermarsi quando si riconosce che si sta entrando in una dinamica di potere, per cercare qualcuno che aiuti a mediare e per adottare strategie risolutive più efficaci.

# Conclusioni

Questo opuscolo ha voluto sottolineare il ruolo che nella gestione dei conflitti hanno la consapevolezza, l'ascolto e la collaborazione.

## Consapevolezza

**È essenziale capire che conflitto si sta innescando, come si espliciti e quali fattori lo determinino.**

Aver tracciato le tipologie di conflitto può aiutare a fare chiarezza, a non mischiare i piani e soprattutto a trovare le risposte adatte in base alle loro differenze.

Solo per fare un esempio: è inutile richiamare all'ascolto e alla comprensione reciproca persone coinvolte in una situazione in cui il conflitto è di tipo organizzativo. È una falsa soluzione trasformare una mancata chiarezza di ruoli e compiti in un problema relazionale di disponibilità tra le persone; è un errore, forse anche un po' opportunistico, di focus su quale sia il reale problema e la doverosa soluzione.

Una volta compresa quale sia la tipologia di conflitto in atto è essenziale capire come ognuno agisca nel conflitto.

Guardarsi e, realisticamente, riconoscere i bisogni che ci spingono e i comportamenti che stiamo mettendo in atto noi per primi può aiutarci a non ricadere in dinamiche di risoluzione inefficaci, ad avere un approccio più attento e disponibile e a cercare soluzioni arricchenti per entrambe le parti in causa.

Infine capire i tempi e le fasi di sviluppo di un conflitto può aiutare a fermarlo quando ancora è possibile, a chiedere aiuto per gestirlo, a mettere in campo atteggiamenti diversi che possano bloccare l'escalation e la risoluzione infelice dello stesso.

Per fare questo però è necessario darsi del tempo. Troppo spesso la ricerca frettolosa di una soluzione non porta a nulla di buono e in un'associazione, dove relazione e comunicazione sono essenziali, il tempo per ascoltarsi, capirsi, integrare le diverse posizioni è essenziale.

## Ascolto

**Non c'è risoluzione positiva dei conflitti senza ascolto.**

Per ascolto intendiamo ascolto di se stessi: darsi la possibilità di ascoltare cosa ci succede e di vedere come ci comportiamo. Quali bisogni abbiamo in una discussione con qualcun altro? Quali meccanismi inneschiamo con il nostro comportamento? Quali responsabilità abbiamo? Come e quanto siamo disposti a metterci in discussione per gestire un conflitto in modo evolutivo?

Ascoltare l'altro: troppo spesso si parla di essere empatici, ma crediamo sia uno dei termini

più abusati attualmente. Essere empatici richiede davvero lo sforzo di fare spazio all'altro, di capire i suoi bisogni, il suo punto di vista ed accettarlo senza giudizi e pregiudizi.

Solo la disponibilità all'ascolto ed una continua pratica di empatia può aiutarci a migliorare le nostre relazioni, prevenendo i conflitti o, per lo meno, cercando delle soluzioni più comprensive quando ormai si siano innescati.

## Collaborazione

**Non c'è soluzione positiva dei conflitti senza la disponibilità di entrambe le parti in causa a risolverli, è il punto zero senza cui nessuna tecnica di risoluzione può funzionare.**

Disponibilità, consapevolezza, ascolto sono il terreno fertile su cui costruire la collaborazione.

Abbiamo visto che gestire i conflitti puntando sulla collaborazione richiede tempo, impegno reciproco, messa in campo di tecniche risolutive adeguate ma il benessere nelle organizzazioni passa anche e soprattutto da qui.

Speriamo che questo libretto possa esservi stato utile!

Chiudiamo lasciando al lettore una bibliografia per continuare ad approfondire l'argomento.

## Bibliografia

- AADV "IO NON VINCO, TU NON PERDI" Unicef 2004
- Atzei P. "La gestione dei gruppi nel terzo settore". A cura di. Edizioni Carocci Faber, 2004
- Bonino S. "Bambini e nonviolenza". Ed. Gruppo Abele, 1997
- Boiron C. "Siamo tutti fatti per essere felici". Sperling & Kupfer, 2011
- Cheli E. "Relazioni in armonia. Sviluppare l'intelligenza emotiva e le abilità comunicative per stare meglio con gli altri e con se stessi". Franco Angeli, 2005
- Fischer R. "L'arte del negoziato". Mondadori, 1996
- Glasl F. "Gestione dei conflitti. Diagnosi e trattamento dei conflitti nelle organizzazioni ". Bern, 2010
- Goleman D. "Intelligenza emotiva". Rizzoli, 1998
- Gordon T. "Insegnanti efficaci. Pratiche educative per insegnanti, genitori e studenti". Giunti, 2013
- Johnson D.W, Johnson F.P, "Joining together. Group Theory and Group Skills". Allyn and Bacon edition, 2003
- Landy R. "Persona and Performance. The Meaning of Role in Drama, Therapy, and Everyday Life". Paperback, 1993
- Liss J: "La comunicazione ecologica" Manuale per la gestione dei gruppi di cambiamento sociale. La Meridiana, 2005
- Novara D., "Scegliere la pace." (Collana). Gruppo Abele, 1994
- Patfoort P. "Io voglio, tu non vuoi. Manuale di educazione nonviolenta". EGA Torino, 2001
- Patfoort P. "Difendersi senza aggredire. La potenza della nonviolenza". La Meridiana, 2000
- Patfoort P. "Costruire la nonviolenza. Per una pedagogia dei conflitti". La Meridiana, 1992
- T.Gordon. "LEADER EFFICACI". La Meridiana, 2003
- Wheeler M. "Negotiation" (Harvard Business Essentials Series). Paperback, 2003

