

Lectio Magistralis
7 marzo 2015 Piacenza

Come comunicare nelle situazioni conflittuali

di Daniele Novara

È un tema enorme, all'interno del quale ritaglio 2 o 3 scoperte che abbiamo fatto. Cercherò di evidenziare alcuni aspetti che appaiono indubbiamente molto importanti ed estremamente sottovalutati.

Per farlo ho preparato due situazioni utili per capire meglio di cosa si sta parlando e per costruire un discorso di efficacia comunicativa nelle situazioni conflittuali. Entrambe sono tratte da esperienze reali.

La prima situazione è un dialogo fra una coppia in crisi.

1° situazione

Dialogo fra marito e moglie in crisi

Lui: "Da quando è nato il bambino mi respingi, sembra che non ti interessi affatto"

Lei: "Sì certo, ma lo sapevi. Lo sai come sono. Non ti ho mai nascosto niente".

Lui: "Non vado a mangiare bistecche in un altro piatto, sono sempre qui con te, ti sono fedele".

Lei: "Anch'io ti sono fedele. Ma la situazione è questa, non sono interessata".

2° situazione

Dialogo fra insegnanti e genitori

Insegnanti: "Il bambino non ascolta e non sta attento. È bravo ma si distrae e non segue. Voi genitori dovete fare qualcosa, così non va".

Genitori: "Certo, vogliamo impegnarci per nostro figlio. State tranquille".

Insegnanti: "Ora non siamo tranquille, aspettiamo che migliori".

Prima situazione: “Cosa si sono detti? Quale è il conflitto? Cosa vogliono? Che lingua parlano?”

Seconda situazione: “Cosa hanno chiesto le maestre ai genitori? Qual è il conflitto?”.

A prescindere da chi parla si nota un *contenuto letterale* e un *contenuto effettivo*. In entrambe le situazioni c'è una forte discrepanza fra uno e l'altro.

1. Moglie e marito

Seguendo il conflitto dal punto di vista letterale, il problema è il marito, in quanto ha qualcosa che ha creato difficoltà alla moglie che alla fine dice “non sono interessata”, lui insiste e lei risponde che non gli va più bene.

Se noi analizziamo viceversa il contenuto effettivo si scopre che la moglie ha delle difficoltà sue proprie perché insiste “la situazione è questa, sai come sono, non ti ho mai nascosto niente”, specialmente “sai come sono” offre un segnale che questo respingimento non riguarda semplicemente il marito ma riguarda uno stato di sospensione critica che sta attraversando la moglie.

Stando al racconto non esiste un problema di coppia ma esistono dei problemi personali che vengono consumati nella relazione di coppia, di intimità. Ossia: ho un problema e il territorio dove consumare questo problema è la nostra coppia. Creando peraltro una situazione abbastanza conservatrice in quanto questo tipo di cose può andare avanti all'infinito senza alcun cambiamento, senza modificazioni significative.

Se noi analizziamo letteralmente questa situazione sembra un conflitto di coppia, se noi la analizziamo da un punto di vista sostanziale vediamo una persona fortemente in crisi che a un certo punto della sua vita si accorge che i conti non tornano e struttura una permanenza problematica nel territorio che le è concesso, ossia quello della coppia che è diventato un territorio senza più sviluppo, senza più creatività, senza più trasformazioni.

2. Genitori e insegnanti

Anche qui notiamo un contenuto letterale e uno effettivo. In quello letterale il problema è il bambino, in quello effettivo il problema è la famiglia che non collabora. Le insegnanti dicono “voi genitori dovete fare qualcosa, così non va”. I genitori rispondono “dobbiamo impegnarci per nostro figlio, state tranquille”. Le insegnanti non sono tranquille “aspettiamo che migliori”, ma questo è relativo a “voi genitori dovete fare qualcosa”.

Cos'è che rimproverano le insegnanti ai genitori? “Ci avete consegnato un prodotto deteriorato, non si fa così, non potete consegnare a noi povere insegnanti dei prodotti così malconci, ma chi siamo noi, come vi permettete? Rimboccatevi le maniche e vedete di riparare il torto che ci state facendo”.

Il conflitto più interessante è il primo perché porta la coppia in una terapia di coppia che non serve a niente. Nel secondo si capisce che le insegnanti hanno un po' di rancore con i genitori che non fanno, secondo loro, quello che dovrebbero fare.

Come quando in un nido c'è un morsicatore una delle prime cose che l'insegnante si chiede è chi sono i suoi genitori. È molto tipico, come se avessero ordinato un pacco e ne fosse arrivato un altro.

“Non ho ordinato un morsicatore, ho ordinato un bambino normale, perché mi consegnate un morsicatore? la cosa giusta sarebbe che ve lo riprendeste, ma non posso, allora vi faccio una paternale”.

3. Non prendere alla lettera i contenuti del conflitto

La prima questione che dobbiamo sviluppare nel contesto delle comunicazioni conflittuali, come sono queste, entrambe ad alto calore, è di non prendere mai alla lettera i contenuti del conflitto. Ascoltare i contenuti del conflitto non vuol dire prenderli alla lettera. Se ascolto un figlio adolescente che a 17 anni mi parla della sua ragazza che se ne è andata con il suo migliore amico allora lui non si metterà mai più con altre ragazze perché ha subito una delusione atavica e da ora in poi cercherà solo delle avventure da 24 ore, ecc... io lo ascolto ma non lo prendo alla lettera perché è chiaramente dentro un momento di delusione, è dentro una bolla emotiva, quella del rancore, che lo soffoca, lo domina. Ascoltandolo so che questa bolla si sgonfierà, posso anche dirgli qualcosa ma so che non è quello il servizio che posso fargli. Lo ascolto, ma se lo prendo alla lettera e inizio a fargli una predica dicendogli che le donne non sono tutte uguali, è chiaro che assumo i suoi contenuti e paradossalmente gli impedisco di avere lui stesso una necessaria capacità di rimettere nella sua vita quello che gli è sfuggito e che in quel momento non riesce a cogliere come passaggio pertinente, necessario e possibile.

Quindi i contenuti palesi non corrispondono al significato profondo, alle codifiche interne dell'emittente. Cioè chi emette delle comunicazioni conflittuali le emette in funzione a delle comunicazioni che non corrispondono esattamente al contenuto. Questo è estremamente importante quando siamo nella situazione conflittuale perché altrimenti si rischia il collasso comunicativo, si rischia l'equivoco. “Ma tu ieri mi hai detto questo”. Magari la comunicazione è sorta in un contesto particolare, è stata una comunicazione emotiva. Occorre da un lato contestualizzare ma più che altro partire proprio da questo presupposto “ti ascolto ma non ti prendo alla lettera”. Attenzione, non prendere alla lettera non vuol dire non ti prendo sul serio, ma è proprio perché ti prendo sul serio che non ti prendo alla lettera. Se un figlio adolescente dice non voglio più andare a scuola, non cerco subito di iscriverlo al CEPU, cerco di contestualizzare, di capire. La comunicazione conflittuale è una comunicazione di comprensione, non è mai una comunicazione simmetrica (tu mi hai detto che sono brutto, io ti dico che non è vero e che sono bello. Tu mi hai detto che sono collerico, io ti dico che non è vero, che sei tu che mi vedi collerico perché in questo momento della tua vita sei preso da questioni che non riesci a capire, hai delle frustrazioni e quindi mi vedi collerico).

Si tratta di una componente di letteralismo, per cui nelle comunicazioni tendiamo alla mimesi. La mimesi è tipicamente infantile e crea una connessione conflittuale, non crea una trasformazione. Se vogliamo mantenere il conflitto allo stato infantile prendiamo le parole e le usiamo letteralmente. Se vogliamo che il conflitto evolva allora cerchiamo di capire cosa ci sta dentro, quali sono i contenuti reali, nascosti. Cosa sta dicendo questa donna a suo marito? Certo che non è semplice capirlo però è quello che bisogna cercare di fare.

I genitori riusciranno a cogliere la fatica degli insegnanti? E gli insegnanti riusciranno a cogliere la fatica dei genitori? È questo il problema, non tanto lamentarsi reciprocamente.

4. Agisci l'ascolto senza commenti

I commenti guastano la comunicazione conflittuale. Qual è nella prima situazione il commento che guasta e qual è nella seconda?

Iniziamo dalla seconda, è molto evidente: “state tranquille”. È su questo commento che le insegnanti dicono “non siamo affatto tranquille”. Francamente i genitori potevano evitarlo,

sembra che stiano dicendo alle insegnanti “va bene ma siete un po’ agitate...il bambino è piccolo”. Questo commento nega tutto quello che ha detto la maestra. L’insegnante è molto dentro il suo ruolo, se ha sbagliato qualcosa l’ha fatto in buona fede, non si può dirgli “si calmi”, una delle frasi che più innervosiscono le persone.

Qual è allora il commento che guasta nella prima situazione. È un po’ più complicato. “Ti sono fedele”. Per altro è immateriale al cento per cento, non è probabile in assoluto ed è un modo per colpevolizzare la signora, perché è lei che lo respinge. “Tu mi respingi ma io ti sono fedele, guarda che merda che sei”. È un commento di quelli che apparentemente sono fatti per rasserenare la signora che in realtà non si rasserena affatto al punto che si trova poi costretta a ribadire “anch’io ti sono fedele”, ma non è questo il problema, è la situazione che è il problema, non la fedeltà, è inutile che mi parli della fedeltà.

Siamo in grado di imparare una comunicazione conflittuale basata sull’ascolto, che escluda questa modalità di commento così apparentemente neutra ma così pesantemente inquietante?

Non è semplice anche per le modalità tipiche della nostra cultura. Il commento nella cultura mediterranea è un segno di interesse. Perché noi appartenenti a un’antropologia che legge tutto sotto il profilo relazionale, se dopo 5 minuti che qualcuno ci parla non abbiamo fatto un commento sembra che siamo in debito di interessamento verso questa persona, al punto che in certi casi uno ti guarda e dice “ci sei, mi ascolti? Non dici niente” rispondi “ti sto ascoltando” “come mi stai ascoltando? Di qualcosa”. È tanto forte l’attitudine a commentare che facciamo fatica a sottrarci, ma il commento interferisce molto gravemente e molto pesantemente. Il commento in altre parole non è mai azzeccato perché chi sta raccontando è dentro una dimensione di connessione personale, non ha bisogno di un’eco, ha bisogno di seguire una sua trama per poter mettere ordine nella sua trama. È quello che abbiamo fatto nel *colloquio maieutico*: tu mi parli, io ti ascolto e poi iniziamo il nostro lavoro. Tu parli, io non ti sollecito affatto e poi proviamo a trovare delle domande per entrare dentro il tuo racconto. Però tu hai diritto a raccontare, è molto importante che tu racconti senza commento.

Un altro principio importante è pertanto quello dell’agire l’ascolto senza commenti. Poter esprimere tutto quello che serve alla narrazione decontrae l’interlocutore, lo pone in una situazione di maggior benessere con sé stesso e con gli altri.

Il commento viceversa interrompe tutto questo interferendo e creando situazioni di giudizio e di soffocamento. “mi sta tampinando” “non mi lascia parlare “vuole sempre avere una parola in più della mia”. Per cui il conflitto incespica, si blocca, si avvita su sé stesso. Questi due principi sono estremamente importanti. Un esercizio poteva essere, specialmente nella seconda situazione, come fare a sviluppare una conversazione conflittuale senza commento, che parte da quando i genitori dicono “state tranquille”.

Così come nella prima situazione parte dal tema delle “bistecche”.

5. Le domande maieutiche

Una volta fatte queste due operazioni che sono due passi indietro qual è il passo avanti? Sono le domande maieutiche associate alle informazioni. Ti do un’informazione e poi ti chiedo qualcosa oppure ti chiedo qualcosa a prescindere da una informazione. Ma questo chiedere è comunque un segnale di interesse. Facciamo un esempio fra insegnanti e genitori. “voi genitori dovete fare qualcosa, così non va”. Cosa fanno i genitori? Il genitore dà un’informazione alle maestre.

Togliamo l’avverbio certo che crea minacciosità, è come dire “noi siamo qua...”. L’informazione è “vogliamo impegnarci per nostro figlio”, ma al posto di fare il commento “state tranquille” viene

posta una domanda “cosa ci consigliate di fare? Cosa possiamo fare per aiutarvi? Cosa possiamo fare per aiutare nostro figlio? Come possiamo fare in modo che a scuola vada meglio?”. Questa diventa una domanda maieutica che corrisponde anche all’interesse delle insegnanti, non va in contraddizione con quello che stanno dicendo, come se fosse un problema di agitazione delle insegnanti, ma le conferma nella bontà di quello che stanno chiedendo ai genitori. Poi le maestre potranno dire “dovete studiare ogni giorno 3 ore con i vostri figli” e i genitori potranno chiarire “scusate noi non ce la facciamo, avete un programma un po’ meno impegnativo?”. Si tratta di un esempio di come costruire un’efficacia comunicativa nei contesti di conflittualità. Perché prendere alla lettera o fare commenti accentua la reattività emotiva, la contrapposizione su pure e semplici posizioni. Viceversa l’utilizzo delle domande maieutiche coinvolge l’interlocutore conflittuale nella ricerca degli interessi comuni. Alla fine in queste due situazioni l’interesse comune c’è sempre. La coppia non si è separata quindi hanno un interesse comune a venir fuori da questa abulia e apatia reciproca. Così come i genitori e gli insegnanti hanno tutto l’interesse comune a far sì che gli alunni diano il meglio di sé nel contesto scolastico. Ancora una volta scopriamo che dietro a un conflitto c’è sempre una possibilità, una chance. Non dobbiamo comprometterla con una lettura letterale del conflitto né con un uso letterale del conflitto, tantomeno con l’utilizzo interferente dei commenti.

Bibliografia

- R. Fischer – W. Ury – B. Putton, *L’arte del negoziato*, Corbaccio, MI, 2009
- M. Mizzau, *E tu allora? Il conflitto nella comunicazione quotidiana*, Il Mulino, BO, 2002
- D. Novara, *La grammatica dei conflitti. L’arte maieutica di trasformare le contrarietà in risorse*, Sonda, Casale Monferrato (AL), 2011