



Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo¹

Mario Perini²

Nel mondo delle organizzazioni così come nelle famiglie e nelle comunità per dialogare o negoziare con altri sistemi o sottosistemi o gruppi istituzionali è necessario prepararsi a gestire adeguatamente e possibilmente a risolvere gli inevitabili conflitti.

A questo scopo occorrono essenzialmente:

- a. una *teoria del conflitto*, che ne esplori le radici sociali, visibili e razionali, così come quelle soggettive, profonde, inconsce e irrazionali;
- b. una *cultura del conflitto*, che ne riconosca e ne accetti l'esistenza come processo naturale nelle relazioni umane, che dunque non lo neghi ma nemmeno lo demonizzi, e che operi per renderlo sostenibile, governabile e se possibile creativo;
- c. un *dispositivo istituzionale per la gestione dei conflitti*, che operando dall'interno (negoziato) o dall'esterno grazie all'intervento di "terze parti" (mediazione, arbitrato) persegua dovunque possibile una soluzione di tipo "win-win", dove tutte le parti ottengano un sia pure parziale vantaggio

L'assenza di una teoria del conflitto autorizza strategie improvvisate, incompetenti o buoniste, che salvano i buoni principi corretti e i buoni sentimenti a spese del destino effettivo degli individui e delle istituzioni.

L'assenza di una cultura del conflitto fa sì che questo si occulti, decorra carsicamente sotto la superficie e cronicizzi o erompa distruttivamente all'improvviso. Sul piano emozionale il conflitto finirà con l'essere gestito in termini totalmente inconsapevoli e con modalità fai-da-te per opera delle difese sociali disponibili nell'organizzazione (es. ricerca dei capri espiatori, paranoia istituzionale, burocratizzazione, burnout, delega verso l'alto) e di quelle individuali (scissione, negazione, proiezione della colpa ecc.).

(1) L'articolo riprende con alcune revisioni una relazione presentata al Seminario "Educare all'(im)possibile" organizzato dall'Associazione Freudiana a Torino il 31 marzo 2007 e pubblicata nel volume "Lavorare con l'ansia" per l'editore Franco Angeli, (Milano, 2013)

(2) *Mario Perini*, psichiatra, psicoanalista e consulente d'organizzazione, membro SPI, IPA e ISPSO, socio fondatore delle Associazioni IL NODO Group e Sloweb, consulente di aziende sanitarie, imprese, enti pubblici e del Terzo Settore, si occupa da vari anni di supervisioni istituzionali, formazione manageriale e gruppi Balint. Docente presso la Scuola di Psicologia della Salute dell'Università di Torino e coordinatore della Commissione sul disagio lavorativo dell'Ordine dei Medici di Torino.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

L'assenza di un dispositivo di *conflict management* lascia i conflitti - evidenti o nascosti - sostanzialmente irrisolti, e tende ad esportarli (evacuarli) sia orizzontalmente su altri gruppi (conflitti tra settori) sia verticalmente verso l'alto (denigrazione e sabotaggio dell'autorità e della leadership) o verso il basso (micro-conflittualità endemica nei gruppi di lavoro sulla front-line). In particolare i conflitti irrisolti al vertice istituzionale, ai livelli della *mission* e dei valori o a quelli delle relazioni tra agenzie e organizzazioni, tendono a scaricarsi sui livelli operativi sottostanti, che inconsciamente li assumono e li mettono in atto come guerre di religione tra pratiche o filosofie di lavoro, tensioni e rivalità interprofessionali o intergruppi, scontri interpersonali e persino conflitti intrapsichici, cioè sviluppi nevrotici. In pratica, dei litigi "per conto terzi".

Teorie del conflitto: Il conflitto e la psicoanalisi

In psicologia il termine "conflitto" è variamente definito ma l'accento è posto prevalentemente sull'individuo in quanto sottoposto a tensioni interiori o a disaccordi interpersonali per effetto della contrapposizione tra circostanze, motivazioni, scopi, impulsi, comportamenti, valori, interessi o sentimenti reciprocamente antagonisti o incompatibili, per lo più dotati di forza equivalente. (Perini 2007)

In ogni caso è opportuno pensare al conflitto anche come una **relazione**, una forma di legame, anche se si tratta di un legame alimentato dal contrasto e spesso da invidia, rivalità e odio e quindi paradossalmente in grado di distruggere prima di tutto le relazioni con gli oggetti e poi gli oggetti stessi e lo stesso Sé.

Nella realtà sociale i conflitti si manifestano a tre diversi livelli:

- un livello *micro-sociale*, caratterizzato da relazioni "faccia a faccia" che coinvolgono i singoli individui: *conflitti interpersonali*;
- un livello *intermedio* dove gli attori del conflitto sono gruppi e organizzazioni: *conflitti di gruppo, intergruppi (intrasistemici), interistituzionali (intersistemici)*;
- un livello *macro-sociale*, dove i conflitti si manifestano su scala globale all'interno di grandi aggregati politico-sociali come società e nazioni, e gli attori sono entità collettive come partiti, movimenti sociali, le forze armate, le grandi imprese multinazionali, intere collettività o gli stessi stati: *conflitti sociali, internazionali, interetnici e interculturali*.

Anche nella realtà psichica il conflitto può essere osservato su tre livelli differenti:

- *Conflitti intrapsichici* (ambivalenza, amore/odio, Io/Es/Superlo, principio di piacere/principio di realtà, sé/altro, ma anche persona/ruolo, identità/appartenenza, dipendenza/autonomia, collaborazione/competizione ecc.).
- *Conflitti interpersonali* (tipicamente quelli che si manifestano nella vita familiare, nei rapporti di lavoro, nelle controversie commerciali e nei reati contro la persona e la proprietà).



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

- *Conflitti gruppal e istituzionali* (implicati nelle dinamiche psico-sociali dei piccoli e grandi gruppi e in quelle dell'organizzazione).

Le teorie sistemiche e psicodinamiche riconoscono nel conflitto elementi di universalità, inevitabilità e vitalità, insieme ai rischi della trasformazione violenta e dell'evoluzione distruttiva. In particolare la **psicoanalisi** ha fatto del conflitto un caposaldo della sua teorizzazione e il bersaglio cruciale della sua filosofia di trattamento dei disturbi psichici. Dimensione ineliminabile della condizione umana, il conflitto è per **Freud** essenzialmente lo scontro tra diverse "forze" psichiche, conscie ma soprattutto inconscie, che operano nella mente dell'individuo. Si tratta dunque essenzialmente di conflitti intra-personali o intrapsichici, la cui mancata risoluzione conduce alla comparsa e alla strutturazione dei sintomi nevrotici. Il lavoro terapeutico, aiutando il paziente a giungere al riconoscimento e ad una comprensione profonda dei conflitti emersi nel corso dell'analisi, gli permette di affrontarli con meno sofferenza e in maniera più matura.

La comparsa della psicoanalisi nel panorama culturale europeo del '900, con la nuova enfasi sulla soggettività e la "scoperta" dell'inconscio, ha contribuito a spostare la riflessione sulla conflittualità da un asse prevalentemente storico-politico ed etico-sociale all'area del funzionamento mentale e delle caratteristiche dinamiche della personalità. Tuttavia, nonostante l'evidente primato del vertice osservativo intrapsichico, dal pensiero psicoanalitico emerge una concezione di "individuo" tutt'altro che solitario e isolato, ma, al contrario, necessariamente implicato nell'identificazione con i suoi simili e nel legame sociale con organismi e istituzioni del mondo esterno; identificazioni e connessioni sociali che fungono non solo da matrici per l'identità e lo sviluppo, ma da generatori di quei legami emotivi che – come auspicava Freud in *Perché la Guerra?* (1932), possono contrastare e mitigare la naturale distruttività umana. In questo senso si può affermare che è soprattutto nella mente dell'uomo che la pace va costruita.

Un aspetto di grande rilievo, già implicito nelle formulazioni di Freud ma sviluppato soprattutto dai suoi continuatori, è quello che sottolinea, accanto ai pericoli di cui il conflitto è foriero (la nevrosi in primo luogo) anche la sua funzione necessaria per lo sviluppo e la crescita. La migrazione del paradigma psicoanalitico dalle sue origini freudiane deterministiche, pulsionaliste e radicalmente intrapersonali agli approcci più recenti, maggiormente orientati alla dimensione relazionale e all'intersoggettività, hanno ulteriormente spostato anche l'asse del conflitto facendolo oscillare tra il mondo interno, il contesto interpersonale e gruppal, la realtà sociale e l'ambiente ecologico. E in ogni caso è evidente come la dimensione del conflitto percorra trasversalmente tutte e tre le professioni che Freud definiva "impossibili": educare, governare e analizzare (Freud, 1937).

Del resto questa oscillazione tra mondo interno e realtà esterna è già chiaramente presente nella concezione freudiana del *conflitto edipico*. Crocevia tra mito di popolo e destino biologico individuale, la storia di Edipo non



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

riguarda solo la lotta interiore tra le pulsioni: è anche lo scenario sociale della lunga serie di conflitti che oppongono genitori e figli, individuo e gruppo, tradizione e innovazione, lealtà familiari e spinte esogamiche, natura e cultura, conoscenza e negazione, competizione e collaborazione o anche, se vogliamo, la guerra e la pace.

Con Kohut e l'evoluzione della cosiddetta "psicoanalisi del Sé" vi è un chiaro viraggio dal tradizionale modello della psicopatologia basato sul conflitto verso una psicologia del deficit, dei difetti del Sé e degli arresti dello sviluppo. "Negli ultimi lavori comunque – scrive ad esempio Eagle – Kohut e altri psicologi del Sé tendono a concettualizzare sempre di più tutta la patologia nei termini di difetti del Sé, con poco o nessuno spazio per i conflitti intrapsichici; parallelamente al viraggio di enfasi dai conflitti ai deficit, vi è un viraggio dai desideri ai bisogni". (Eagle 1991, p.33-34)

Una conseguenza indiretta di questo ridimensionamento del ruolo del conflitto nell'area della psicopatologia individuale è stata l'accentuato interesse di alcuni psicoanalisti per la sua dimensione psico-sociale e le sue valenze relazionali. La successiva ricerca socio-psicoanalitica su conflitto, distruttività e guerra – da Bion a Rickman, Segal, Moses, Volkan, Kernberg, Fromm, Erlich, Eisold, e in Italia Fornari e Pagliarani – dedicherà un'attenzione sempre maggiore ai modi in cui l'elaborazione del conflitto possa generare arricchimento di esperienza e di pensiero creativo per gli individui, i gruppi e le organizzazioni, e viceversa a come l'evitamento o la mancata gestione ne innalzino le potenzialità distruttive.

Già nel 1948 Wilfred **Bion**, scrivendo sulla "psichiatria in tempi di crisi" e rifacendosi a Toynbee – che definiva la nostra società come "una civiltà sofferente", rilevava come ad uno straordinario sviluppo della tecnologia non fosse seguito anche un equivalente sviluppo emotivo, in grado di lenire la sofferenza propria della civiltà. (Bion 1948) Gli uomini, abbastanza competenti quando devono regolare le vicende relazionali esterne, spesso falliscono quando cercano di trattare le tensioni emotive inconscie, che rappresentano l'aspetto più complesso e profondo delle relazioni umane e nello stesso tempo una matrice di conflittualità e una minaccia per la nostra civiltà.

La sfida alla distruttività umana di cui Bion³ si fa interprete riguarda proprio l'attenzione a questi aspetti emotivi inconsci; perciò egli si rivolge a psicologi e psichiatri in quanto professionisti della vita mentale che potrebbero

(3) Nell'ultimo periodo della sua produzione, poco prima di morire, Bion si stava interessando al problema dell'esercizio dell'autorità e della leadership e ai temi del potere, essendosi convinto della necessità di coniugare la prospettiva psicologica con quella sociale per integrare la dimensione individuale con quella del gruppo e dell'istituzione e nel tentativo di affrontare il sottosviluppo emozionale che affligge la "civiltà sofferente". Egli era così giunto ad individuare due forme di gestione del potere: la forma buona, caratterizzata dalla triade "globalità, integrazione e coerenza", e quella cattiva nella quale prevalevano invece monopolio ed esclusione. (Trist 1985)



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

dare un contributo in due modi:

- fornendo un adeguato addestramento psicologico ai leader della comunità, la cui incompetenza emotiva e relazionale non solo ne compromette la creatività ma rischia di farli diventare quella “minoranza oppressiva” e distruttiva di cui parla Toynbee;
- offrendo opportunità per un adeguato sviluppo emotivo anche a individui e gruppi.

Con le note ricerche sui gruppi Bion (1961) fa un passo ulteriore nell’esplorazione “dall’interno” del conflitto sociale. Egli osserva come il gruppo, con i suoi funzionamenti psichici, sia una rappresentazione esterna “drammatizzata” di una gruppaltà interna dei suoi membri, che in tal modo possono dare espressione a parti della personalità in conflitto con i compromessi necessari alle relazioni interpersonali, di coppia, familiari, gruppali e sociali. Il conflitto individuo-società, dunque, è per Bion in primo luogo intrapsichico e come tale può essere rivelato, affrontato e risolto nel lavoro del gruppo.

Partendo da un punto di vista ispirato soprattutto alle teorie kleiniane Franco **Fornari** è stato tra i primi – e sicuramente il primo in Italia – ad applicare l’insegnamento psicoanalitico, sulle tracce degli studi di Money-Kyrle relativi al rapporto tra psicoanalisi e politica (Money-Kyrle 1951), al campo sociale e in particolare alla guerra. Nel 1964, in occasione del venticinquesimo Congresso degli Psicoanalisti di lingua romanza tenutosi a Milano, Fornari presentò una relazione intitolata “La psicoanalisi della guerra”, che suscitò molto interesse ed ebbe grande risonanza nel mondo psicoanalitico europeo, e fu poi ripresa e ampliata nel volume *Psicoanalisi della guerra atomica*, pubblicato nello stesso anno (Fornari 1964).

Nel suo libro, che potrebbe essere sottotitolato *Riduzione all’inconscio del fenomeno guerra e responsabilità individuali della guerra*, Fornari si chiede come accada che le motivazioni “razionali” della guerra – politiche, economiche, demografiche – possano degradarsi a pura insensata distruttività. La sua ipotesi è che la guerra abbia il compito di esprimere e nello stesso tempo di eliminare certe angosce psicotiche profonde, di natura sia depressiva che persecutoria, innate nell’uomo come una sua dimensione di follia originaria; in questo senso essa svolgerebbe paradossalmente per gli individui e per i gruppi una funzione difensiva che consentirebbe loro di alienare la colpa proiettandola sul “nemico” attraverso l’elaborazione paranoica del lutto e di vivere la folle criminalità bellica come una normale necessità etica e come la salvaguardia di un comune oggetto d’amore minacciato.

Le riflessioni sull’esperienza clinica portano Fornari alla paradossale conclusione “che la guerra è un’organizzazione di sicurezza non già perché permette di difenderci da nemici reali, ma perché riesce a trovare e al limite a inventare dei nemici reali da uccidere, in caso contrario la società rischierebbe di lasciare gli uomini



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

[...] senza difesa di fronte all'emergenza del "Terrificante", le loro angosce profonde, il "nemico interno". (Fornari 1966, p.12).

Ora, se la guerra può essere definita, in base alle evidenze cliniche emergenti dalla psicoanalisi, come un "delitto individuale fantasticato individualmente e consumato collettivamente" (*ibidem*, p.160), allora la responsabilità della sua origine e delle sue conseguenze sembra riconducibile sia al singolo individuo che agli uomini organizzati in gruppi e istituzioni.

Ma se le angosce individuali possono essere trattate con una terapia, il problema cruciale è se sia possibile disporre di istituzioni che curino le angosce psicotiche collettive senza utilizzare la guerra.

Il contributo di Fornari al superamento della guerra non fu solo di tipo teorico, ma si tradusse in un vero e proprio impegno politico, prima nei Gruppi anti-nucleari, sorti nel 1965, e successivamente nell'Istituto Italiano di Polemologia, i cui scopi istituzionali erano di svolgere ricerche sul tema del conflitto nell'era atomica. (Riva Crugnola 1985)

Gino **Pagliarani**, muovendo dalla lezione di Bion e dagli studi di Fornari, di cui era stato inizialmente collaboratore, porta l'attenzione in particolare sul rapporto individuo-istituzione e da questa prospettiva mette un'enfasi particolare sulla necessità di sviluppare un lavoro di "educazione sentimentale", ovvero lo sforzo di promuovere nelle persone (e soprattutto nei leader) una competenza emotiva che li aiuti ad affrontare le realtà complesse e ad elaborare creativamente la conflittualità (Pagliarani 1998).

A proposito di conflittualità egli sottolinea l'importanza di essere "abili, capaci, all'altezza" per poter elaborare il conflitto con modalità intelligenti (Pagliarani 1993) e al binomio pace-guerra sostituisce la triade pace-guerra-conflitto, che permette di evidenziare come:

a. "guerra" sia sinonimo di "conflitto" e nello stesso tempo la sua negazione,

b. lo stato di pace non sia pacifico, bensì altamente conflittuale.

La pace dunque – sia per gli individui sia per i gruppi e le nazioni - non è una condizione pacifica, ma si presenta come una realtà caratterizzata da ambiguità e complessità. Il conflitto appartiene alla quotidianità dell'individuo e risulta quindi essere una componente inevitabile della sua vita, anzi un'occasione da cui può generarsi creatività e un arricchimento per l'individuo, per i gruppi e per le istituzioni.

Viceversa la guerra secondo Pagliarani è una forma patologica, insana della conflittualità. "Con la pretesa di ritoccare la formulazione di Fornari – che teorizza la guerra come elaborazione paranoica del lutto – mi azzardo a sostenere che la guerra possa essere vista come l'elaborazione paranoica del conflitto". (Pagliarani 1998, p. 49)

Essere "capaci" di elaborazione positiva, "intelligente" del conflitto, significa quindi in primo luogo accettare la complessità della realtà; l'abilità principale richiesta è quella della creatività, indispensabile per far coesistere gli



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

opposti senza negarli. La guerra produce un dolore intenso insieme a laceranti paure; tuttavia continua ad essere la soluzione che l'essere umano continua a privilegiare per dirimere i conflitti, in effetti per negarli affermando un solo punto di vista e seppellendo la differenza e la conflittualità sotto un cumulo di morti e di macerie. Ma anche la pace è pratica costosa e non priva di sofferenza, perché richiede rinunce, compromessi, comprensione dei punti di vista altrui, e tuttavia il dolore dell'affrontare la conflittualità nella sua realtà è generativo e produce quello che altrimenti non sarebbe mai stato. (Pagliarani 1993).

Tra gli analisti contemporanei che hanno affrontato sistematicamente la dimensione del conflitto va segnalato Vamik **Volkan**, che è noto non solo per i suoi contributi alla psicoanalisi clinica e alla cura delle psicosi, ma anche e soprattutto per i suoi contributi interdisciplinari sui gruppi allargati e sui sistemi istituzionali, nei quali ha avvicinato la psicoanalisi alla storia, alla politica, alla sociologia, con particolare riferimento alle relazioni internazionali, alla diplomazia, alla guerra, ai conflitti etnici e al terrorismo. (Volkan 1988, 1997, 2004; Volkan, Julius e Montville, 1990-91; Varvin e Volkan, 2003)

Per Volkan l'esigenza del *riconoscimento*, che ha radici solide negli individui, nei gruppi ed anche nelle nazioni, è cruciale per comprendere un grande numero di conflitti. Il bisogno di riconoscimento si traduce in pratica sia nella necessità di trovare amici e alleati, sia nel bisogno di "coltivare" relazioni di ostilità e inimicizia (Volkan 1988). Il suo lavoro nel settore della "psico-politica" ha portato allo sviluppo di nuove teorie sul comportamento dei grandi gruppi in tempo di pace e di guerra.

Volkan però non è solo un teorico: negli ultimi trent'anni ha condotto vari team interdisciplinari in luoghi turbolenti in ogni parte del mondo ed è riuscito a far incontrare "nemici" di alto profilo – esponenti delle comunità greco- e turco-cipriote, bosniache, israeliane e palestinesi – in esperienze di dialogo non-ufficiale che sono durate parecchi anni.

L'attentato alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 ha cambiato il volto del pianeta, disegnando nuove visioni del conflitto, rilanciando divisioni manichee e letture religiose del bene e del male, e confrontando le rigidità della politica internazionale con il terrore divenuto diffuso, "apolitico", tecnologico e mobile tra i consueti scenari turbolenti del mondo (Balcani, Africa, Medio-Oriente) e la vita quotidiana delle società occidentali, fino agli eventi più recenti come la guerra in Ucraina.

Come ha risposto la comunità psicoanalitica?

Contemporary Psychoanalysis, nel primo numero del 2002 dedica un articolo scritto a più mani – "Voci da New York: 11 settembre 2001" – che riguarda il problema del trauma nell'adulto e riporta in forma libera e discorsiva le riflessioni di sei psicoanalisti che si sono incontrati alcune volte subito dopo i fatti dell'11 settembre 2001. "I racconti di questi sei colleghi toccano i temi più diversi: come i tragici fatti dell'11 settembre hanno influenzato il



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

comportamento e i sogni dei loro pazienti, come le loro vite sono cambiate da quel giorno, come si sono comportati concretamente in seduta pazienti e terapeuti al momento esatto del disastro, chi l'ha detto per primo, perché e come, cosa hanno fatto, se hanno interrotto la seduta, se hanno fatto (o fatto fare) delle telefonate oppure no, se hanno ascoltato le telefonate oppure se hanno rispettato reciprocamente la *privacy*, se si sono confortati a vicenda e come, se è stato possibile analizzare le implicazioni transferali, e così via. È questo un documento toccante, tra i tanti che in quel periodo sono stati prodotti a New York, come tentativo potremmo dire di auto-aiuto (*self-help*), per categorie professionali maggiormente esposte al rischio di disturbo post-traumatico da stress e quindi maggiormente bisognose di una elaborazione terapeutica". (*Psychomedia*, 2006)

Nello stesso anno a Londra Karnac Books pubblica "*Terrorism and war: Unconscious dynamics of political violence*", a cura di Colin Covington, Paul Williams, Jean Arundale and Jean Knox, un libro che Anton Obholzer nella sua prefazione raccomanda non solo a psicologi e psicoanalisti, ma soprattutto ai politici, ai giornalisti e agli *opinion maker* (Covington & al, 2002).

Dopo gli eventi di New York incontri di studio, seminari e convegni su guerra, terrorismo, fondamentalismi e distruttività si sono moltiplicati in tutte le associazioni psicoanalitiche, sempre più o meno direttamente incentrati su una cruciale domanda: "se e come possa la psicoanalisi contribuire alla convivenza civile e alla pace". E oggi, con la guerra in Ucraina che preme alle porte dell'Occidente e minaccia la stabilità e il benessere del pianeta, la domanda si è fatta ancora più urgente.

Come mostrano gli esempi che ho fin qui citato – sicuramente tralasciando molti altri coraggiosi contributi di colleghi più o meno noti – nel corso degli ultimi decenni la psicoanalisi ha dunque saputo spostare il proprio centro di interesse dal focus esclusivo del conflitto intrapsichico all'attenzione per la conflittualità tra persone, gruppi e popoli, esplorando le vicende dell'aggressività umana e la loro relazione con la distruttività individuale e collettiva (cfr. il noto testo di Erich Fromm, 1973). Il suo prezioso contributo alla conoscenza del problema – e anche in questo si è rivelata un mestiere "impossibile" – certo non ha finora generato apprendimenti e cambiamenti culturali significativi nelle applicazioni pratiche al campo dell'educazione, della vita sociale e delle relazioni internazionali.

L'educazione alla pace è ancora un traguardo lontano ma possiamo egualmente chiederci se il modello psicoanalitico, accettando la contaminazione con il pensiero sociologico, non abbia in definitiva qualcosa di utile da insegnare (e insieme da imparare) anche rispetto alle strategie e alle tecniche di "*gestione del conflitto*" oggi più comunemente raccomandate nel mondo dei conflitti sociali, della scuola, della diplomazia internazionale, dell'impresa e delle trattative d'affari, della pedagogia della convivenza civile. Sebbene non ne rappresenti un vero e proprio filone specifico - come la polemologia per le scienze sociali -, quest'area della "psicoanalisi



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

applicata” sembrerebbe tendere ad un progetto per una psico-pedagogia della pace più realistico e sostenibile, basato sulla consapevolezza e sullo studio delle zone d’ombra della natura umana più che sui buoni principi e sul “pensiero desiderante”.

Culture del conflitto

Sia gli approcci psicologici che quelli sociologici sottolineano, accanto ai rischi della deriva distruttiva dei conflitti, le loro evidenti potenzialità costruttive.

“Il conflitto è una proprietà costitutiva di ogni relazione e di ogni processo di conoscenza [...]. Conflitto perciò è incontro, con esiti generativi o degenerativi a seconda delle modalità di evolversi delle diverse posizioni nella relazione. Ogni conflitto può esprimersi in una situazione antagonista o cooperativa, in base alla relazione che lo genera e che ne è generata. Gli aspetti rilevanti dell’evoluzione di ogni incontro sono tra gli altri l’antagonismo, la cooperazione e il conflitto.”

(Morelli e Weber 2006, cit. in Mori, 2010, p.52-53)

Inoltre il conflitto dei poteri è un elemento centrale della democrazia, sia come fattore di equilibrio tra i poteri dello Stato, sia per la natura inevitabilmente conflittuale della partecipazione dei cittadini agli eventi sociali, che caratterizza la loro relazione con il governo come una oscillazione tra delega e confronto.

Anche per effetto dei rischi già ricordati – la deriva violenta e l’evoluzione distruttiva – la cultura attuale è intrisa di **ambiguità** nelle sue modalità di interpretazione del conflitto. Da un lato ne riconosce la dimensione vitale, perché ad esso sono inerenti l’idea della differenza, la tensione dialettica verso una meta, la dinamica della vita psichica, l’esistenza di un pensiero divergente e non-conformistico, la costruzione dell’identità, l’etica della responsabilità e della scelta con i suoi costi emotivi, il desiderio che si confronta con la legge, il vincolo, il limite e l’impossibilità.

Dall’altro però le correnti culturali prevalenti si caratterizzano per una tendenza all’evitamento e all’*inaccessibilità al conflitto*⁴ che appare ormai un tratto costitutivo dell’esperienza relazionale contemporanea insieme alla concomitante crisi della capacità di mediazione delle istituzioni, e che si connette con la rimozione sociale delle differenze e con la negazione delle asimmetrie di responsabilità nei ruoli educativi, di governo e persino di cura (Weber 2006).

⁽⁴⁾La stessa guerra e la violenza paradossalmente sono particolari modalità di evitamento del conflitto – come ha sottolineato Pagliarani (1998) – perché cercano di spazzare via gli interlocutori-antagonisti visti come nemici e con essi un corno del dilemma o una ragione del contendere



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

È dunque cruciale resistere alla tentazione di demonizzare il conflitto, vedendone solo le zone d'ombra. **Il conflitto è naturale e "vitale"** perché **la natura è conflitto e la vita è conflitto**. Nel mondo fisico ci sono innumerevoli differenze e polarità, come quelle elettriche, che generano la differenza di potenziale, quelle magnetiche, ioniche, biologiche, genetiche ecc., tutte connesse con lo sviluppo e lo scambio di energia.

Sul terreno della politica la storia ci ha insegnato come i conflitti di classe, nonostante i costi elevati che hanno comportato, abbiano restituito dignità umana e contrattualità sociale a milioni di persone che in precedenza non avevano voce e non contavano nulla.

Nella sfera mentale e nella vita di relazione i conflitti sono "fisiologici", a partire dal conflitto edipico, e sono per lo più connessi con aspetti sani, e dunque semmai è la loro assenza che può evidenziare aspetti o processi di tipo patologico.

L'assenza di conflitto tra desideri istintuali e divieti del Superlo è alla base dello sviluppo perverso o delinquenziale della personalità, la mancanza di conflitti nel rapporto genitori-figli è un ostacolo alla crescita dei secondi e alla loro separazione dai primi; un gruppo di lavoro in cui i conflitti siano assenti, perché evitati o negati, tende ad entrare in una stasi creativa e a funzionare secondo una modalità conformistica o a "pensiero unico"; in un sistema teorico l'assenza di conflitto porta al dogmatismo e al blocco dell'innovazione.

Ciò che genera il conflitto sono soprattutto le **differenze**, quelle tra le personalità, i generi, le età, le professioni, il censo, le provenienze geografiche, le appartenenze etnico-religiose, le fedi politiche ecc. ed anche quelle tra desideri e possibilità, tra obiettivi e risorse disponibili, tra capi e collaboratori. Sono anche ciò che lo rende potenzialmente creativo, proprio perché le differenze sono ricchezze potenziali, a patto naturalmente che il conflitto venga **governato** e che le sue energie siano sottratte ad un impiego distruttivo.

I conflitti a tutti i livelli tendono a modellarsi secondo schemi e paradigmi provenienti **dall'universo emotivo, sociale e simbolico della famiglia, ossia dal peso che la storia personale e familiare esercita sullo sviluppo della personalità e del comportamento sociale adulto. Tra i modelli più comuni possiamo annoverare:**

- Il *conflitto madre-bambino*, che riguarda le questioni della dipendenza e dell'autonomia, della protezione eccessiva o al contrario difettosa, dell'abbandono, della possessività e del controllo, della paura delle responsabilità ecc.; è il paradigma dei conflitti tra capi e collaboratori, insegnanti ed allievi o stato e cittadini.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

- Il *conflitto madre-padre-bambino o conflitto edipico*, che coinvolge le alleanze a due contro il terzo, i conflitti coniugali sull'educazione dei figli, le questioni della gelosia, dell'invidia e delle relazioni preferenziali ecc.; è il paradigma dei conflitti sociali e istituzionali nel registro dell'esclusione, dell'ingiustizia, della disparità e delle collusioni.

- Il *conflitto genitori-figli o conflitto adolescenziale*, che comprende le sfide all'autorità, il bisogno di collaudi trasgressivi, il controllo degli impulsi sessuali e aggressivi, il dilemma tra la dipendenza infantile, l'iper-autonomia adolescenziale delle "mani libere" e la conquista adulta di un'autonomia basata sull'interdipendenza; è il paradigma dei conflitti basati sul rifiuto o sull'attacco o sulla messa in discussione dell'autorità e dell'ordine sociale.

- Il *conflitto tra fratelli*, che si traduce in manifestazioni di rivalità, confronto e concorrenza, genera organizzazioni strutturate come bande o come tribù, oppone ruoli di leadership e ruoli gregari, è dominato dalle dinamiche narcisistiche e dal dilemma tra competizione costruttiva e competizione distruttiva; è il paradigma dei conflitti tra pari, delle tensioni tra dominanza e sottomissione e dell'incapacità di collaborare in un gruppo.

Il nucleo emozionale centrale di ogni conflittualità rimane comunque l'incontro tra la **paura di essere o di cadere sotto il potere o il controllo altrui** e il **bisogno di esercitare sull'altro quel potere e quel controllo**. Da questo incontro/scontro emerge la maggior parte dei processi distruttivi che rendono i conflitti un rischio rilevante per la salute degli individui e delle organizzazioni e in generale per la pace sociale.

Gestione del conflitto

Il destino di un conflitto – se sarà antagonismo o cooperazione, guerra o pace – dipende dunque, come si è visto, in larga misura dal modo in cui esso viene gestito, cioè dalle teorie, dalle culture, dalle forme, dalle strutture e dagli strumenti che ne consentono l'elaborazione piuttosto che l'escalation distruttiva.

"Gestione", "elaborazione", sono qui i termini-chiave: dunque, non si parla di "risoluzione".

Il tempo ha visto succedersi differenti modelli di approccio al conflitto e varie scuole di pensiero. È prevalsa in un primo tempo (ma è tuttora molto popolare) la filosofia della **"risoluzione del conflitto"** (*conflict resolution*), centrata sul concetto-chiave dei bisogni delle parti in gioco e sull'idea che si possa giungere a chiudere o almeno a depotenziare definitivamente un conflitto, usando varie tecniche comunicative e comportamentali in modo un po' meccanico e rigido ed evocando non poca retorica e qualche idealizzazione.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

Negli ultimi decenni si è affermato – anche per le sue efficaci applicazioni al mondo delle imprese e delle trattative d'affari – un approccio alternativo, detto della **“gestione del conflitto”** (*conflict management*), centrato sui concetti di potere, controllo, responsabilità e valori e sulla presenza di dinamiche che possono orientare il conflitto verso **“intese”** pensate, negoziate con più realismo e controllate dall'esterno rispetto alle parti coinvolte. (Blake e Mouton, 1964; Rahim, 2002)

Infine una terza e più recente scuola, che fa capo a Johan Galtung, si propone anch'essa un obiettivo realisticamente **“gestionale”**, ma preferisce parlare di **“trasformazione non-violenta del conflitto”**, mettendone in evidenza più che le soluzioni definitive e statiche, la natura relazionale prettamente dinamica, provvisoria ed eternamente mutevole. (Galtung 1996) Le sue applicazioni – che non vanno confuse con forme di pacifismo **“ingenuo”** - si adattano particolarmente ai conflitti politici e sociali e a finalità educative nella scuola e nei contesti urbani, ma anche alle situazioni di conflitto armato.

Gli approcci di tipo **“conflict resolution”** sono per lo più basati sull'**assunto** – ingenuo e purtroppo continuamente smentito dall'esperienza – **che l'uomo tenda naturalmente alla pace e all'armonia delle relazioni**. Essi si rivelano molto spesso fallimentari perché sono:

- psicologicamente infondati (si basano su visioni dell'uomo astratte, superficiali e poco realistiche)
- semplicistici (evitano gli aspetti più complessi della mente e della vita di relazione)
- ottimistici (vedono il mondo come si vorrebbe che fosse e non com'è in realtà)
- inefficaci (producono risultati effimeri e instabili)

In particolare i modelli **“pacifisti”** di risoluzione del conflitto presentano una grave debolezza perché puntano quasi esclusivamente sul **dialogo tra le parti**, che ritengono in grado di produrre la fiducia e la comprensione necessarie a rimuovere il conflitto, il che di solito non accade. In effetti dialogo, comunicazione e condivisione tra le parti in conflitto sono senz'altro necessari ma non sono sufficienti: per incidere sul conflitto devono accompagnarsi ad un lavoro sulle sue componenti relazionali ed emotive inconsce, e specificamente:

- sulle scissioni e sulle proiezioni, che devono essere riconosciute e re-integrate
- sui pregiudizi, sugli stereotipi e sulle fantasie, che è necessario svelare e sottoporre all'esame di realtà
- sui sentimenti dello stato mentale paranoide (odio, persecuzione, diffidenza, evacuazione della colpa, creazione del nemico o del capro espiatorio), che devono poter virare su un registro più depressivo, dove



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

diventino possibili l'assunzione della responsabilità, il rimorso e il dispiacere, l'elaborazione del lutto, la consapevolezza dei limiti e degli errori e la riparazione del danno

In definitiva l'esperienza dimostra che un conflitto non si risolve quasi mai completamente, ma che si può il più delle volte apprendere come gestirlo; la gestione del conflitto implica alcune tappe obbligate:

- riconoscerlo
- accettarne l'inevitabilità
- accettarne le componenti di dolore, di ansia, di umiliazione, di rabbia e di paura
- affrontarlo con le parole (approccio dialogico e "non-violento")
- distinguere gli aspetti personali (di relazione) dagli interessi concreti (di contenuto)
- riconoscere il proprio personale contributo al conflitto (posizione depressiva, non-ricorso all'idea del "nemico", consapevolezza che i conflitti "si fanno in due")
- riconoscere accanto alle proprie ragioni quelle dell'interlocutore (che ci sono sempre)
- negoziare – con o senza l'aiuto di una "terza parte" – il punto di incontro sostenibile tra le ragioni proprie e quelle altrui
- rinunciare all'illusione di "vincere tutto"
- riconoscere che il conflitto non può essere completamente risolto, che la pace è uno stato transitorio e che le intese e gli equilibri raggiunti possono in ogni momento essere rimessi in discussione

In risposta ai conflitti è quindi possibile utilizzare vari meccanismi di gestione costruttiva e non coercitiva del conflitto come la **negoziiazione** (trattativa tra le due parti) e la **mediazione** (trattativa facilitata da una terza parte), e talvolta anche la gestione delegata ad un terzo, come l'**arbitrato** o le **procedure giudiziarie**. Lo stesso diritto in sé può essere considerato un mezzo assai sofisticato per gestire i conflitti all'interno delle società.

La mancanza di forti legami associativi e l'assenza di un monopolio legittimo dell'uso della forza fa sì che a livello internazionale i conflitti esplodano nella forma più violenta, la **guerra**. Anche a livello internazionale, tuttavia, si è registrata negli ultimi decenni una intensa attività di ricerca e sviluppo sulle forme di gestione costruttiva dei conflitti: negoziazione, mediazione, diplomazia multilivello (multitrack) sono alcuni degli strumenti impiegati negli ultimi anni in particolare per la trasformazione, in senso costruttivo, dei conflitti a carattere etno-politico.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

La gestione e la trasformazione dei processi conflittuali richiedono tecniche e tattiche appropriate ma soprattutto una *“scienza dei conflitti”*, ossia una solida base teorica su cui poggiare: un modello operativo che sembra si stia affermando include elementi del metodo psicoanalitico, dell’approccio sistemico e della sociologia della complessità, analizzando le condizioni che possono facilitare oppure ostacolare l’emancipazione dell’individualità e della gruppaltà, l’accettazione delle differenze, l’elaborazione di metodi e strategie per affrontare problemi globali e controversi, che non ammettono soluzioni lineari, non sono riconducibili ad una sola causa e manifestano esiti potenziali imprevedibili (Morelli e Weber 2006).

Ma comunità e gruppaltà, oltre a mettere in gioco dimensioni complesse, caotiche e non-lineari, coesistono tutt’altro che pacificamente con la nostra individualità; esse pongono l’individuo in una situazione di conflitto apparentemente irriducibile, in parallelo con la tensione tra collaborazione e competizione di riscontro così frequente nel mondo del lavoro.

E qui occorre sgombrare il campo e la mente da illusioni confortanti quanto rischiose. La pace non è affatto pacifica, come si è già detto. L’essere umano non inclina facilmente all’armonia e alla convivenza, e quindi la collaborazione e la fiducia nei rapporti interpersonali non sono affatto *“naturali”* né spontanee.

L’ubiquità delle forme violente di elaborazione e di evoluzione del conflitto, il fatto che da sempre gli uomini distruggono e uccidono volentieri, può essere interpretata come un rituale culturalmente appreso e consolidato, e non solo come un destino naturale, che può evolvere verso forme non distruttive o persino creative a patto di imparare a fare un uso appropriato e consapevole della conflittualità⁵, per cominciare evitando di demonizzarla o di annegarla in un bagno di buoni **sentimenti**.

E tuttavia ci sono dei miti duri a morire. Scrive Daniele Novara nel suo articolo *“L’alfabetizzazione al conflitto come educazione alla pace”*:

“Quello della pace come bontà, come armonia, come volersi bene è uno dei più duri in assoluto. È un mito deleterio, perché sostanzialmente autodistruttivo, che contiene al suo interno un’impossibilità operativa che lo rende del tutto inutile sul piano pratico e storico.

(5) In una scuola elementare situata nel *“Bronx”* di una grande città alcuni insegnanti hanno varato un programma per l’educazione alla convivenza civile e la prevenzione della violenza individuale e di gruppo: momento cruciale di quel programma era una serie di giochi in cui i bambini venivano prima invitati a mimare la lotta, la rabbia e il confronto aggressivo tra loro (*“la guerra!”* decretava l’insegnante) e poi incoraggiati a cambiare atteggiamento (*“e adesso la pace!”*), ad abbracciarsi e ad esprimere sentimenti amichevoli. In un centro africano per il recupero dei bambini-soldato una parte preliminare fondamentale del trattamento consisteva nel farli giocare alla guerra tra loro con armi di legno, un modo per aiutarli a re-simbolizzare l’esperienza distruttiva e avviare poi un’elaborazione del trauma.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

L'educazione alla pace è un movimento che parte da lontano. Fin dagli inizi del XX secolo si hanno delle tracce, dei reperti documentari, però sempre con questo fervore filantropico. L'educazione alla pace finiva con l'attenere al rafforzamento delle zone di luce dell'essere umano e quindi a tutto ciò che riguardava il miglioramento dei buoni sentimenti. (...)

Il quadro era piuttosto desolante. Permanevano impostazioni pedagogiche fondate sull'idea dello "star buoni", dell'implementare la bontà nei bambini cattivi, dell'enfatizzare tutto ciò che richiamasse alla tranquillità, all'armonia, al benessere assoluto, a una dimensione di fraternità totale. Su questo *leitmotiv* si registravano a livello scolastico le programmazioni didattico-educative più incredibili, con delle digressioni che poi ovviamente non potevano che scivolare su toni soporiferi senza alcuna attinenza con la realtà. In Italia ancora oggi succede di trovare mostre sulla pace piene di poesie e filastrocche ricche di tutti i buoni sentimenti che qualsiasi terrorista o mafioso potrebbe sottoscrivere senza mezzi termini".

(Novara 2006, p.1-2)

Sebbene la psicologia sociale contemporanea sappia ormai distinguere tra forme maligne e benigne dell'aggressività, nella pratica quotidiana permangono ancora incertezze e resistenze, si tende a considerare il conflitto come qualcosa di negativo e da evitare a tutti i costi, per conseguire una generica condizione di concordia che in realtà maschera i conflitti esistenti e ci rende impreparati quando essi esplodono all'improvviso. A maggior ragione, nel linguaggio abitualmente usato dai media, il conflitto è considerato sinonimo di guerra e questa ambiguità semantica contribuisce a creare confusione, frustrazione e senso di impotenza.

Da questo punto di vista la convinzione diffusa che la psicoanalisi sia una chiave per risolvere il conflitto umano non solo non è appropriata, ma induce la pericolosa illusione che i conflitti siano sempre risolvibili, purché si trovi il mix ideale di competenza tecnica e buona volontà. Per evitare di infilarsi in missioni impossibili, il cui esito è spesso quello di far esplodere la violenza o di bruciare sforzi generosi sull'altare del velleitarismo onnipotente, forse sarebbe più corretto dire che l'approccio psicoanalitico cerca di rendere il conflitto più decifrabile, più "sostenibile" e in qualche misura più regolabile, senza pretendere di spegnerlo e con l'umiltà di sapere che probabilmente prima o poi si riaccenderà.

Come sempre lo sforzo della conoscenza e il coraggio della consapevolezza sono le "armi" più efficaci del metodo psicoanalitico. In questo senso una mappa aggiornata del problema è fornita dal volume di Diego Garofalo "*Psicoanalisi per la pace. La scelta strategica di relazioni vitali*" (Garofalo, 2005), che intende rilanciare il discorso psicoanalitico sull'utopia "realistica" della pace in questi anni segnati dal terrorismo globale. Oltre alle radici della guerra, già da tempo oggetto di studio, l'Autore esplora le radici della pace: quelle intrapsichiche (il



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

riconoscimento della naturale aggressività e del suo impiego per lo sviluppo o per la distruzione, l'accettazione del conflitto, ecc.), quelle interpersonali (il riconoscimento delle differenze e dei bisogni, la rinuncia alle generalizzazioni, ai pregiudizi e alla creazione del "nemico" o del capro espiatorio, ecc.) e quelle socio-sistemiche (la promozione dei diritti e della democrazia, la valorizzazione degli aspetti di globalità e multiculturalità della società contemporanea, l'accettazione dell'interdipendenza e della complessità, lo sviluppo del pensiero creativo-simbolico, la costruzione di legami tra popoli e stati basati su interessi affettivi profondi e non semplicemente economici, la crescita di una mentalità ecologica).

Per promuovere questo cambiamento di prospettiva occorre una visione più realistica – o se si vuole più "pessimistica" - che parta dal riconoscimento che la mente umana è piena di ambivalenze ed è naturalmente incline al conflitto. Questa visione si rivela di fatto più utile perché più adatta a comprendere il significato di un conflitto, a riconoscerne le fonti, a preoccuparsi delle conseguenze e ad individuare possibili strumenti per gestirlo ed elaborarlo.

E inoltre è molto più vicina alla "verità" psicologica"

I **risultati** che è possibile attendersi da un approccio che si ispiri a questa visione sono

1. Più comprensione, dove capire le ragioni dell'altro e sentirsi capiti attenua la forza del conflitto;
2. Più fiducia reciproca, perché basata su esperienze realistiche, con meno rischi di delusione;
3. Consapevolezza delle difficoltà e instabilità dei cambiamenti e della tendenza alla riaccensione del conflitto, che permette di restare vigili e di lavorare per la prevenzione;
4. Consapevolezza che pace e armonia non sono stati naturali ma parentesi di quiete tra due fasi conflittuali, mantenute a prezzo di uno sforzo di elaborazione e adattamento, che permette di tenere aperto il dialogo e, quando il conflitto riemerge, di essere attrezzati per contenerlo;
5. Consapevolezza della necessità di individuare e affrontare gli elementi emotivi inconsci che generano ansia negli individui e senso di minaccia nei gruppi.

In ambito giudiziario, se pensiamo alla **mediazione** come una delle modalità per gestire il conflitto dobbiamo riconoscere che la sua potenziale utilità consiste essenzialmente nel fatto di essere un **confronto emozionale** in cui l'offensore viene messo a contatto con la natura e l'intensità dei sentimenti (di dolore, rabbia, disperazione, paura ecc.) che il suo comportamento ha suscitato nella vittima.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

Perché sia emotivamente sostenibile e utilizzabile occorre che questo confronto sia mediato da una “terza parte” e che avvenga in un “contenitore” (materiale, procedurale, relazionale) capace di assicurare:

1. un certo grado di **contenimento** e **protezione** (dall’ansia, dall’odio, da eccessivi sensi di colpa) sia della vittima che dell’offensore;
2. uno spazio di **elaborazione dell’esperienza**, sottratto alle logiche della vendetta, della rivendicazione o delle scuse e delle riparazioni sbrigative a corto-circuito che evacuano troppo rapidamente il senso di colpa.

Alla base della mediazione efficace sta la possibilità di sviluppare stili di relazione che si familiarizzino con il conflitto; i conflitti riconosciuti come “normali” nella cultura di appartenenza fanno meno paura, sono automaticamente depotenziati perché l’esperienza ci rassicura che sopravviveremo e con noi le relazioni d’amore da cui dipendiamo.

In questo percorso di confronto consapevole con l’esperienza conflittuale il ruolo della famiglia è cruciale, perché è lì che fin dall’infanzia è possibile “educare al conflitto” e “insegnare a litigare”.

Nel suo articolo “L’odio nel controtransfert” Winnicott () spiega che la madre, quando si arrabbia con il proprio bambino, può svolgere una funzione preziosa, quella di “insegnargli l’odio”, ossia di aiutarlo a decifrare questo sentimento, insegnandogliene la grammatica e abituandolo a non averne paura, che sono le basi emotivo-cognitive per potere imparare a governarlo nella vita di relazione.

“L’educazione alla pace – concluderò con le parole di Novara - non significa altro che un processo di apprendimento di un’arte della convivenza più raffinata della semplice tolleranza, del semplice controllo della diversità. Un’arte della convivenza che diventa un addestramento continuo, incessante, una vera e propria alfabetizzazione che ci porti ad acquisire al livello primario, relazionale, la capacità di stare dentro il conflitto e la diversità come un momento di crescita, e non più come un fattore di paura o di minaccia.” (Novara 2006, p.3-4)



Appendice – Un modello di gestione del conflitto

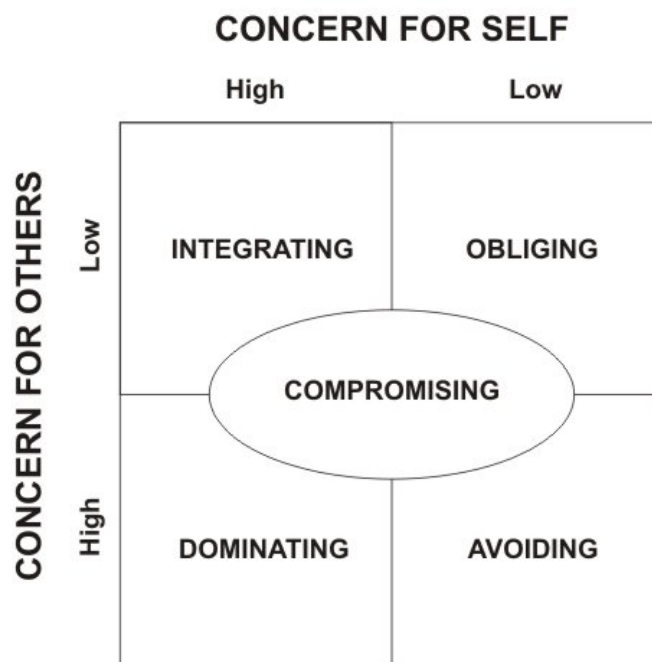


Fig. 1 A two-dimensional model of styles handling interpersonal conflicts

Rahim, M.A – A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations* 1985; 38; p.83-85)

M. Afzalur Rahim (1985) esamina i diversi stili di gestione dei conflitti interpersonali utilizzando un diagramma (cfr. fig. 1) che li esplora a partire da due dimensioni: la preoccupazione per se stessi e la preoccupazione per gli altri⁶. Le combinazioni di gradi alti o bassi di queste due dimensioni individuano cinque stili differenti:

1. *Integrativo* (alta preoccupazione per sé e per gli altri): implica apertura, creatività, scambio di informazioni e considerazione delle differenze per cercare soluzioni efficaci accettabili per entrambe le parti. Molto utile quando i problemi sono complessi, questo stile è adatto a gestire questioni strategiche e problemi a lungo termine, ma richiede molto tempo, pazienza e competenza, e la rara qualità di avere un'apertura mentale alle "ragioni dell'altro". Il rischio è che, mentre il tavolo delle trattative si trascina, là fuori continui a scorrere il sangue: "Dum Romae consulitur Saguntum expugnatur" (T.Livio)

⁶La preoccupazione per se stessi non è necessariamente egoistica o autoreferenziale: il Sé può contenere le ragioni dell'altro o rappresentare il "bene comune" e rilevanti interessi sociali. Così analogamente la preoccupazione per l'altro non è necessariamente altruistica, può essere intollerante, settaria o espressione di interessi lobbistici o di clan.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

2. *Accondiscendente* (bassa preoccupazione per sé stessi ed elevata per gli altri): è associato con la minimizzazione delle differenze e l'enfasi sugli aspetti comuni o la rinuncia di una parte ad alcune aspettative per trovare una soluzione che vada incontro agli interessi dell'altra parte. È uno stile utile quando si ritiene di aver torto o quando il problema appare molto più importante per l'altro. Può essere usato come una strategia di scambio quando si valuta che rinunciare a qualcosa non rappresenti un danno o una sconfitta e possa indurre poi l'altra parte a fare delle concessioni.

3. *Dominante* (alta preoccupazione per sé stessi e scarsa per gli altri): identificato con la posizione "win-lose", consiste nel far di tutto per far prevalere i propri obiettivi ignorando i bisogni e le aspettative dell'altra parte. Stile per lo più autoritario e inappropriato, può tuttavia essere utile quando le questioni in gioco sono poco importanti, quando la posizione che intende predominare interpreta effettivamente l'attenzione per il bene comune o quando si richiedono decisioni rapide o impopolari.

4. *Evitante* (bassa preoccupazione per sé stessi e per gli altri): associato con la tendenza a ritirarsi o ad aggirare gli ostacoli proponendo una sorta di "patto di non-aggressione", questo stile – a lungo andare controproducente – può essere utile quando i problemi sono di tipo tattico o di scarso rilievo o quando i potenziali effetti negativi del protrarsi del confronto con l'altra parte superano largamente i benefici derivanti dalla soluzione del conflitto.

5. *Compromissorio* (posizione intermedia rispetto alle preoccupazioni per sé e per gli altri): implica una relazione di dare-avere e una posizione "win-win", dove ciascuno rinuncia a qualcosa per ottenere una soluzione reciprocamente accettabile. È utile quando gli obiettivi delle due parti si escludono a vicenda o quando le parti hanno un eguale potere; appropriato alle situazioni strategiche, questo stile diventa inefficace se vi si ricorre con troppa frequenza, e persino controproducente nei casi in cui l'accordo è solo apparente (nel segno di "un colpo al cerchio e uno alla botte") e in realtà maschera un evitamento degli aspetti cruciali del conflitto. In questo caso l'aspetto più rischioso sta nella creazione dell'"illusione di aver raggiunto un accordo", mentre la realtà è quella di un evitamento: le parti, illudendosi, abbassano la guardia e la riemergenza del conflitto le può trovare impreparate e più vulnerabili.

Il punto cruciale di questo modello è che non esiste uno stile giusto o migliore degli altri: ogni stile può essere quello appropriato in una data situazione, ma se questa cambia un altro stile può rivelarsi più efficace. In generale lo stile integrativo e in qualche misura quello compromissorio sono indicati nelle questioni strategiche e nei contesti complessi, mentre gli altri sono adatti a gestire problemi tattici e le piccole conflittualità quotidiane.

I gruppi e le organizzazioni più sani e meglio attrezzati a gestire i conflitti non sono "fissati" su questo o quello stile ma sono in grado di spostarsi dall'uno all'altro a seconda delle circostanze e delle risorse disponibili.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

Bibliografia

- AA.VV. (2002) "Voices from New York - September 11, 2001". *Contemporary Psychoanalysis* 38(1):77-99
- Bion, W.R. (1948) «Psychiatry in a time of crisis». *Brit.J.Med.Psychol.*, 21, 2: 81-89. (Tr. it.: "La psichiatria in tempo di crisi". In: E.Cassani e G.Varchetta (a cura di) *Psicosocioanalisi e crisi delle istituzioni*. Quaderni di Ariele. Guerini e Associati, Milano 1990).
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications, London. (Tr. it.: *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma, 1971).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing (Tr.it. *Gli stili di direzione*. Etas Kompass, Milano 1969)
- Covington, C. et al. (eds) (2002) *Terrorism and war. Unconscious dynamics of political violence*. London, Karnac.
- Eagle, M.N. (1991). "I cambiamenti clinici e teorici in psicoanalisi: dai conflitti ai deficit e dai desideri ai bisogni". *Psicoterapia e Scienze Umane*, 1991, XXV, 1: 33-46
- Fornari, F. (1964) *Psicoanalisi della guerra atomica*. Edizioni di Comunità, Milano.
- Fornari, F. (1966) *Psicoanalisi della guerra*. Feltrinelli, Milano.
- Freud, S. (1932) *Warum Krieg?*, GW 15 (Tr. it. "Perché la guerra?" In: *Opere di S.Freud*, vol. XI. Boringhieri, Torino 1979).
- Freud, S. (1937). *Die endliche und die unendliche Analyse*. GW, 16. (Tr.it. "Analisi terminabile e interminabile". In: *Opere di S.Freud*, vol. XI. Boringhieri, Torino 1979).
- Fromm, E. (1973) *The anatomy of human destructiveness*. New York, Holt, Rinehart and Winston (Tr.it. *Anatomia della Distruttività Umana*. Mondadori, Milano 1975).
- Galtung, J. (1996), *Peace By Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. International Peace Research, Oslo. (Tr. it. *Pace con mezzi pacifici*. Esperia, Milano, 2000).
- Garofalo, D. (2005) , *Psicoanalisi per la pace. La scelta strategica di relazioni vitali*, Edup, Roma.
- Money-Kyrle, R. (1951) *Psycho-Analysis and Politics*. London, Duckworth (Tr.it. *Psicoanalisi e Politica*. Loescher, Torino 1982).
- Morelli, U. – Weber, C. (2006) *Affetti e cognizione nell'apprendimento e nella formazione*. Guerini e Associati, Milano.
- Mori, L. (2010) *Appunti sulla comunicazione*.
www.academia.edu/9348640/Appunti_sulla_comunicazione_2010
- Novara, D. (2006) "L'alfabetizzazione al conflitto come educazione alla pace". Ed. Centro Psicopedagogico per la Pace e la gestione dei conflitti.



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto per imparare a gestirlo

(cPPP.it/approfondimenti/dettaglio/per-genitori/lalfabetizzazione-al-conflitto-come-educazione-alla-pace)

Pagliarani, L. (1993) *Violenza e bellezza: Il conflitto negli individui e nella società*. Quaderni di Ariele, Guerini e Associati, Milano (3a Ed. 1999)

Pagliarani, L. (1998) "La sfida di Bion, oggi più che ieri: Psicosocioanalisi del potere e dei conflitti". *Psicoterapia e Scienze umane*, 2, 29-51 (Relazione pres. alla Bion Centennial Conference, Torino 16-19 luglio 1997); e in Castiglione B., Harrison G., *Identità in formazione*. Cleup, Padova, 1999.

Perini, M. (2007) "Si vis pacem para bellum: Educare al conflitto per promuovere la relazione". Relazione alle Giornate di studio dell'Associazione Freudiana su "Psicoanalisi e domanda sociale. Educare all'(im)possibile?", Torino 30 marzo e 1 aprile 2007. (www.associazionefreudiana.org/dossier1.asp)

Psychomedia (2006) Recensione di "Voices from New York - September 11, 2001" (Contemporary Psychoanalysis, 2002). www.psychomedia.it/pm-revs/journrev/contpsy/contpsy-2002-38-1-b.htm

Rahim, M.A. (1985) "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations". *Human Relations*, 38; 81-89

Rahim, M.A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict". *The International Journal of Conflict Management*. 13 (3): 206-235

Riva Crugnola, C. (1985) *Simbolo e conoscenza*. R.Cortina, Milano.

Trist, E.L. (1985) "Working with Bion in the 1940s: The group decade". In: M.Pines (ed.) *Bion and Group Psychotherapy*. London, Routledge & Kegan Paul (Tr.it. «Il lavoro con Bion negli anni '40: il decennio dei gruppi». In: M.Pines (a cura di) *Bion e la psicoterapia di gruppo*. Borla, Roma 1988)

Varvin, S. – Volkan, V.D. (Eds) (2003) *Violence or Dialogue? Psychoanalytic insights on Terror and Terrorism*. London, International Psychoanalytic Association Publ. (Tr. it. *Violenza o Dialogo?* Borla, Roma 2006)

Volkan, V.D. (1988) *The Need to have Enemies and Allies: From Clinical Practice to International Relationships*. Northvale, NJ, Jason Aronson.

Volkan, V.D. (ed.) (1997) *Bloodlines: From Ethnic Pride to Ethnic Terrorism*. New York, Farrar, Straus & Giroux.

Volkan, V.D. (2004) *Blind Trust: Large Groups and their Leaders in Times of Crises and Terror*. Charlottesville, Va: Pitchstone Publishing.

Volkan, V.D. – Julius, D.A. – Montville, J.V. (eds.) (1990-91). *The Psychodynamics of International Relationships (2 Vol.)*. Lexington, MA: Lexington Books.

Weber, C. (2006) "Conflitti generativi. Istituzioni e crisi della capacità di mediazione". Relazione tenuta al Convegno Internazionale "Il Bambino Ir-Reale" promosso dal Coordinamento Genitori Democratici (Castiglioncello, 5-7 maggio 2006) (www.polemos.it/paper/cwilbambino.doc)



Psicoanalisi Contemporanea

Rivista semestrale che intende promuovere ed ampliare la comprensione psicoanalitica della mente e della società contemporanea.

Mario Perini

Psicodinamica e sociodinamica dei conflitti: educare al conflitto
per imparare a gestirlo

Winnicott, D.W. (1958) "Hate in counter-transference". In *Through Paediatrics to Psychoanalysis*. London: Hogarth Press. (Tr.it. «L'odio nel controtransfert». In: *Dalla Pediatria alla Psicoanalisi*. Martinelli, Firenze, 1975).



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale