

Contenere i conflitti

Fabrizio Rinaldi*

Nelle situazioni di conflitto o, almeno, di forte competizione si consiglia sempre di «creare alleanza». È l'alleanza, infatti, il presupposto indispensabile per dissipare i conflitti, riattivare la collaborazione e ritrovarsi in obiettivi comuni. Ma che cosa vuol dire allearsi quando la conflittualità è abbastanza alta e allearsi sembra impossibile?

Alleanza funzionale e affettiva

L'alleanza non è solo quella «funzionale» (discutere con calma, ascoltare e lasciar parlare, attenersi al tema, obiettività...) ma quella «affettiva», ossia la disponibilità delle persone (o gruppi) a comprometersi in un processo di elaborazione comune nonostante il grave conflitto in atto.

Non si tratta soltanto della disponibilità a trovare soluzioni soddisfacenti per tutti, ma di quella – più profonda e coinvolgente – a rivedere le proprie immagini interiori di sé, della situazione e dell'altro. Si tratta, in definitiva, di accettare in anticipo che l'incontro con l'altro possa spostarmi dalle mie posizioni e cambiarmi, in meglio... ma anche in peggio. Gli esempi più classici li troviamo nella relazione tra i coniugi, o tra genitori e figli, dove la disponibilità affettiva reciproca permette a tutti di lasciarsi cambiare dall'incontro. Nel contesto di un'alleanza siffatta, le discussioni più «tecniche» procedono più lisce e i diverbi diventano opportunità per arrivare insieme ad una visione della situazione più completa e condivisa. È evidente: l'alleanza affettiva comporta quella funzionale, ma il contrario non è altrettanto vero.

Già questa semplice precisazione del termine alleanza, può risultare utile per uscire dallo sterile buonismo del «fate i bravi e non litigate!». Crea, infatti il «setting» ossia il contesto previo in cui la discussione avrà luogo. Prima del confronto e della discussione, conviene che ai «contendenti» risulti chiaro quale tipo di disponibilità viene a loro richiesta: funzionale o anche affettiva? «Occorre superare le fazioni

* Educatore diplomato presso l'Istituto Superiore per Formatori, vice-parroco, Diocesi di Modena.

contrapposte», «ci vogliono spazi di condivisione», «dobbiamo creare comunicazione trasversale ai vari gruppi e movimenti», «occorre ripristinare il dialogo tra le generazioni»... Belle frasi. Ma senza la suddetta distinzione, che cosa, concretamente, vogliono dire?

Disponibilità diversificate

Quanto maggiore è il numero di persone coinvolte nel conflitto, tanto più si verificano situazioni complesse: alcuni sono disponibili affettivamente, altri sono indifferenti, altri (motivati da lotte di convenienza) non sono disponibili a rivedere seriamente la propria visione delle cose, altri ancora sono perplessi e stanno maturando la consapevolezza che c'è un conflitto profondo per la cui soluzione occorrerebbe una revisione dei criteri con i quali il sistema e i suoi sottogruppi operano... Esistono quindi differenti livelli di disponibilità delle parti in causa: da un livello zero a quello massimo di disponibilità affettiva.

Date queste posizioni variegata dei partecipanti, occorre sempre ponderare una duplice possibilità: aprire o contenere il conflitto? Aprire significa scegliere la direzione di esplicitare chiaramente le divergenze in atto, al fine di ottenere una risoluzione del problema alla radice o per lo meno una sua migliore elaborazione da parte di tutti i componenti in causa. Contenere il conflitto significa, invece, evitare che il contrasto degeneri in lotte e contrapposizioni sterili o distruttive, anche se ciò va a scapito della chiarezza e dell'analisi. Aprire e/o contenere sono due risposte differenti al conflitto, ma entrambe finalizzate alla speranza di ricomporlo (e a volte sarà necessario usare alternativamente l'una e l'altra).

Quando non c'è la disponibilità affettiva

In molti casi appare evidente che non ci troviamo di fronte a persone fortemente motivate e ad un contesto sufficientemente empatico da permettere una rielaborazione profonda dei problemi. Certo, non possiamo dare per scontata l'indisponibilità altrui. Anzi è doveroso lasciare una porta aperta ad eventuali cambiamenti in questa direzione, come anche non ci si può esimere dal promuovere in tutti una maggiore consapevolezza e disponibilità. Tuttavia, nonostante questi tentativi, può capitare che una o qualcuna delle parti in causa non sia affettivamente disponibile a rivedere la propria visione delle cose. Che cosa fare? È ugualmente possibile discutere dei problemi e raggiungere un accordo? E ne vale la pena?

Quando si giunge all'amara conclusione di non avere un interlocutore affettivamente disponibile (vedi ad esempio il caso della crisi di coppia), troppo spesso si continua a oscillare tra il tentativo illusorio di risolvere i problemi alla radice e l'accettazione passiva di un conflitto frustrante e irrisolto. Si rinuncia, così, alla possibilità di costruire un accordo, anche se solo tecnico, che consenta a tutti di vivere meglio (o, almeno, meno peggio) e forse anche di riprendere a realizzare progetti comuni.

Servendomi di due esempi, propongo alcune strategie (con i loro vantaggi e limiti) che risultano utili al fine di costruire un'alleanza funzionale che permetta, almeno, una soluzione tecnica condivisa là dove l'alleanza affettiva è un'utopia.

Don Marco

Don Marco è un prete ordinato da pochi anni. Viceparroco di una parrocchia molto estesa, vive con il parroco don Antenore, ormai ottantenne. La nomina del vescovo qualifica don Marco come collaboratore, senza ulteriori specificazioni e i due sacerdoti, in segno di comunione, decidono di operare insieme nei vari ambiti pastorali.

Purtroppo, fin dai primi mesi emerge che il loro stile è ben diverso, a volte quasi antitetico. Così, sempre più spesso don Antenore finisce per perdere la pazienza e infuriarsi, anche in pubblico. Si lamenta quando don Marco va con i giovani in birreria e ritorna la sera tardi, lo critica e lo svaluta quando don Marco sta con i ragazzi che non vengono a Messa (eppure li lascia frequentare il gruppo parrocchiale), quando propone la catechesi per adulti a piccoli gruppi anziché accettare le tradizionali conferenze rivolte a tutti.

Don Marco più volte cerca di spiegare le motivazioni che stanno alla base delle sue scelte e la priorità, per lui, di creare una relazione di fiducia con le persone. Don Antenore lo ascolta, ma sembra non capire. E comunque, replica che lui non cambia il suo modo di essere, garantito già da tanti anni di esperienza. A don Marco non pare nemmeno corretto pretendere che il parroco, alla sua età, riesca ad immaginarsi e ad apprezzare uno stile di pastorale così diverso.

Ad un certo punto don Marco esplicita al parroco che, al di là delle divergenze pratiche, la situazione è diventata troppo pesante per entrambi. In canonica il clima si è fatto teso, le sgridate sono molto frustranti per don Marco, lo stesso don Antenore soffre molto del fatto che i parrocchiani sempre più spesso prendono le parti di don Marco contro di lui, considerato ormai troppo vecchio. Don Antenore ammette queste tensioni e diventa disponibile a cercare insieme una soluzione.

Decidono che d'ora in avanti don Marco si occuperà dei ragazzi e dei giovani, secondo il suo stile, mentre gli incontri per adulti procederanno, come di tradizione, mediante conferenze. Tra sei mesi faranno una verifica delle due attività.

Questa soluzione non è un divorzio, ma un punto di incontro. *Quando non c'è una alleanza affettiva è possibile costruire uno spazio di negoziazione mettendo in rilievo i vantaggi che ogni parte può conseguire.* Così, anche se solo per interesse, le persone divengono disponibili a trovare un accordo. Il conflitto non si è risolto ma si è insinuato un minimo di alleanza funzionale, a vantaggio di tutti, che prima non c'era.

Un altro modo per costruire questo «spazio negoziale» è *ridurre la soglia di partecipazione* cioè il costo che ogni parte (o quella meno disponibile) deve sostenere accettando un accordo comune. Ad esempio, don Marco potrebbe proporre di assumersi, lui, i rischi e la responsabilità del suo tentativo di cambiare la catechesi per adulti; se la cosa non dovesse funzionare, don Antenore sarebbe al riparo dal perdere la reputazione di fronte alla parrocchia. Il limite delle strategie che abbassano la soglia di partecipazione è che, in genere, abbassano anche la responsabilità di una delle parti coinvolte e quindi la motivazione all'impegno.

Circa la soluzione trovata dai due sacerdoti dell'esempio, possiamo definirla, a livello generale, come una strategia per avere maggiore chiarezza e complementarità

nei ruoli. *Ridurre le sovrapposizioni nei compiti e le zone di incertezza* porta molti vantaggi: riduce il conflitto garantendo spazi di autonomia decisionale ad ognuno, favorisce l'assunzione di responsabilità, facilita le verifiche, evita l'invio di messaggi contrastanti verso l'esterno (ad esempio: i giovani che prima sono accompagnati in birreria da un prete e poi sgridati dall'altro) ... Mantenere, invece, ruoli sovrapposti si può, ma siccome comporta continue decisioni comuni, richiede, come presupposto, un orizzonte condiviso di valori e una certa uniformità di stile.

Le parrocchie di SS. Sacramento e S. Michele

Da anni è stata costituita l'unità pastorale tra le parrocchie limitrofe del SS. Sacramento e di S. Michele. L'intento dichiarato dalla diocesi e dai rispettivi parroci è quello di favorire momenti comuni di formazione per gli operatori pastorali per ridurre il carico di lavoro che grava su ogni prete, per favorire una logica di comunione, per garantire maggiore qualità della formazione stessa. Di fatto, però, entrambi i parroci temono che i propri collaboratori possano emigrare verso l'altra parrocchia, percepita un po' come concorrente, e quindi continuano a organizzare la formazione separata.

A questo punto il parroco del SS. Sacramento dice ufficialmente in chiesa che per poter collaborare senza concorrenza tra le due comunità, è stato deciso (da lui e dal suo consiglio pastorale) che nella sua parrocchia non saranno accettati catechisti che risiedono altrove. Lo stesso messaggio lo mette sul bollettino parrocchiale, nelle bacheche e lo ripete alla riunione dei catechisti.

Qui ci si ritrova in un dilemma di fiducia: entrambe le parti capiscono la convenienza di realizzare un accordo e dichiarano che non è loro intento «rubare» catechisti all'altra parrocchia, ma di fatto non sono disponibili per timore che l'altro non rispetti l'accordo stesso. Come superare questa empassa?

Il parroco del SS. Sacramento ha scelto una *strategia di autolimitazione*: con l'impedire che eventuali catechisti si spostino dall'esterno verso la sua parrocchia ha eliminato la paura del parroco di S. Michele e quindi ha creato le condizioni perché si possa fare, senza paura, formazione congiuntamente. Per essere efficace, però, questa strategia ha bisogno di un *segnale di credibilità cioè di non reversibilità della decisione*: infatti, la scelta del parroco di non accettare catechisti dall'esterno è stata divulgata in modo così ufficiale, ampio e ripetuto da garantire che non sarà cambiata facilmente. Infine *occorre che l'attuazione dell'accordo sia il più possibile verificabile*: se nascessero sospetti «di baro», il parroco del SS. Sacramento potrebbe impegnarsi a pubblicare ogni anno l'elenco di tutti i catechisti che prestano servizio nella sua parrocchia.

In conclusione, anche in assenza dell'alleanza affettiva qualcosa si può ancora fare per evitare la stagnazione del conflitto, in attesa che la chiarezza dei rapporti permessa dall'alleanza funzionale faccia, prima o poi, sbocciare anche quella affettiva.