



Massimo Dall'Olio

# Imparare dai conflitti

Le relazioni difficili  
come occasione di crescita personale

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Massimo Dall'Olio

# Imparare dai conflitti

Le relazioni difficili  
come occasione di crescita personale

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Rita e Luca*





---

# Indice

<b>Staffetta: un'introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Occhiali mentali (che non sappiamo di indossare)</b>	»	13
1. La mappa non è il territorio	»	14
2. Il nostro rapporto con il conflitto: due tendenze di base	»	19
3. Come dipingere un quadro perfetto	»	21
4. Lo sai qual è il problema?	»	24
5. Giocare la partita vera	»	29
6. Il luogo del controllo	»	32
Sintesi del primo capitolo	»	36
<b>2. Migliorare la consapevolezza dei propri schemi di pensiero</b>	»	38
1. Osservare i propri pensieri	»	39
2. Schemi mentali ricorrenti nel conflitto	»	45

3. Premesse mentali (cause) e loro risultati concreti (effetti)	pag. 52
4. Che cosa vogliamo ottenere?	» 56
Sintesi del secondo capitolo	» 59
<b>3. Una questione di ego</b>	» 60
1. La voce dell'ego	» 61
2. Ritirare la nostra identificazione con l'ego	» 65
3. Smascherare l'ego	» 69
4. Connecting the dot	» 82
5. Giro di boa	» 83
Sintesi del terzo capitolo	» 86
<b>4. Quello che ego non è</b>	» 88
1. Scegliere una direzione alternativa	» 90
2. Una tecnica per avviare il processo	» 93
3. Problema e disagio: due dimensioni fondamentali e distinte	» 99
4. Gestire il disagio: il livello personale	» 104
Sintesi del quarto capitolo	» 110
<b>5. "Le parole sono importanti!"</b>	» 111
1. Non si può non gestire il conflitto	» 113
2. Messaggi in prima persona	» 115
3. Separare la persona dai comportamenti	» 119
4. Messaggio e meta-messaggio	» 126
Sintesi del quinto capitolo	» 130
<b>Conclusioni</b>	» 133
<b>Indicazioni bibliografiche</b>	» 137

---

# Staffetta: un'introduzione

Questo libro parla di crescita personale. Non di crescita personale in generale ma di quella centratura e consapevolezza di sé che si può ottenere grazie a una gestione corretta dei conflitti. L'idea sottostante è che le lezioni che ognuno di noi deve imparare tendono a presentarsi sotto forma di relazioni conflittuali. Questo libro vuole essere un contributo per decifrare quelle lezioni e trasformarle in occasioni di crescita.

Non è un testo che insegna come prevalere sugli altri o come essere più convincenti. Chi cercasse queste tecniche ne rimarrebbe deluso, ho tentato di chiarirlo anche nel titolo.

Le idee contenute nel testo sono frutto dello studio teorico e della mia esperienza di formatore sul tema della gestione dei conflitti. Ho da sempre letto i libri – saggi o romanzi – cercando attivamente qualche cosa. Inizialmente questo “qualcosa” non era chiaro, ma ero in grado di riconoscere quando trovavo idee che ne parlavano. Nel tempo mi sono appuntato queste idee e ne ho raccolte un buon numero. Os-

servando questa raccolta emergono delle relazioni, le idee si concatenano a formare un percorso coerente. Questo libro è l'esposizione strutturata di quel percorso.

Una delle prime idee che mi sono appuntato è questa: "si può imparare tutto, tranne quello che si pensa di sapere già". È una frase che cito spesso all'inizio dei miei corsi perché ha il potere di scuotere alcune certezze. Pensare di sapere è il maggiore ostacolo all'apprendimento. I problemi non derivano da ciò che non si sa, ma dalle certezze di cui si è convinti e che non si mettono più in dubbio. Si può dire similmente che il problema non è che non sappiamo come gestire i conflitti, il problema è che pensiamo di sapere come gestirli. La prima parte del libro si propone di mettere in discussione alcune convinzioni che si danno troppo facilmente per scontate.

Il libro non richiede una preparazione particolare per essere letto ed è rivolto a tutti. La lettura può tuttavia essere facilitata da quel senso di spiazzamento che solitamente si raggiunge dopo aver sbagliato in molti modi diversi. Per un periodo ho pensato di intitolare il libro: "Gestione del conflitto per chi le ha provate tutte". L'idea l'ho poi accantonata ma è rimasto nelle pagine questo essere scritte pensando a un interlocutore che ha sperimentato in prima persona la complessità delle relazioni conflittuali e non è più così sicuro del fatto suo. Un interlocutore che ha un sospetto. Il sospetto che il problema abbia a che fare con lui stesso, che risieda forse nel proprio modo di pensare agli altri e al conflitto prima ancora che nelle strategie che mette in atto per risolverlo.

Quando si arriva a prendere in considerazione queste idee ci si può sentire disorientati ma è in verità una condizione propizia per l'apprendimento. La frustrazione e la stanchezza che derivano dal ritrovarsi a reiterare dinamiche disfunzionali (come fossero giochi o rituali all'apparenza diversi ma che nella sostanza ripropongono lo stesso sche-

ma) permette infatti di porsi sinceramente una domanda: c'è un altro modo? Esiste un modo di gestire i conflitti che parta da premesse differenti e che non mi faccia ricadere nelle solite dinamiche? La seconda parte del libro è il tentativo di rispondere a questa domanda.

Le cornici teoriche di riferimento del testo sono il costruttivismo in psicologia e l'epistemologia per quanto riguarda gli aspetti filosofici. Le riflessioni sull'ego e sui suoi effetti nella nostra vita quotidiana risentono invece dell'influenza del buddismo, che ho praticato per diversi anni, e dei miei approfondimenti personali su alcuni percorsi spirituali, in particolare quello proposto da *Un corso in miracoli*. Il testo non è in ogni caso un saggio accademico e per mantenere scorrevolezza e leggibilità ho preferito inserire i riferimenti bibliografici in un'unica sezione finale corredata da alcune mie note per chi volesse approfondire autonomamente l'argomento.

Ho infine aggiunto a ogni capitolo una scheda dedicata a un personaggio letterario. Una sorta di compagno di viaggio o nume tutelare che in qualche modo rappresenta il tema trattato nel capitolo. Sono protagonisti memorabili di romanzi la cui lettura permetterà, a chi volesse farlo, di approfondire in modo divergente l'argomento del capitolo. Nell'ordine si tratta di: un alieno, un cinico ubriaccone, un imprenditore indiano, una bambina e uno stregone.

C'è un altro personaggio letterario che può venirci in soccorso ora. Si tratta del giovane Holden che, alla fine del suo indimenticabile racconto, parlando di libri dice: "Quelli che mi lasciano proprio senza fiato sono i libri che quando li hai finiti di leggere e tutto quel che segue vorresti che l'autore fosse tuo amico per la pelle e poterlo chiamare al telefono tutte le volte che ti gira". Nel caso questo mio libro vi suscitasse un impulso anche solo lontanamente simile, la mia mail è: [maxdallolio@gmail.com](mailto:maxdallolio@gmail.com).

Questa introduzione è l'ultima parte del libro che scrivo, ciò significa che con questa frase sto arrivando alla fine del tratto in cui ho corso io. Non mi resta che passarvi il testimone e augurarvi buona lettura.

*See you on the other page.*

# Occhiali mentali (che non sappiamo di indossare)

Qualche tempo fa mi trovavo a condurre una riunione; era un meeting sul buddismo, aperto anche alle persone che volevano avvicinarsi e capire meglio questa filosofia. Tra le persone nuove c'era un ragazzo che dopo pochi minuti ha iniziato a sbadigliare platealmente per poi arrivare a socchiudere gli occhi e a tratti – così mi parve – appisolarsi. Io, che stavo parlando di un tema che mi sembrava molto significativo facendo del mio meglio per renderlo interessante, mi sono sentito irritato da quella palese dimostrazione di noia e sono stato più volte sul punto di fare una battuta pungente. Se in quel momento mi avessero chiesto da cosa era causata la mia irritazione avrei detto senz'altro: “dal suo comportamento irrispettoso”. I miei pensieri suonavano più o meno così: “se non gli interessa quello che dico può anche andarsene... nessuno lo obbliga a restare qui!”.

Fortunatamente non ho espresso quello che avevo in mente, non l'ho invitato a lasciare la riunione e nemmeno fatto osservazioni ironiche. Qualche minuto più tardi infatti

il ragazzo ha preso la parola per fare un'osservazione sul tema della riunione e in conclusione ha aggiunto: "Scusate se mi vedete stanco ma ho dei problemi di salute e sto prendendo dei farmaci che danno una forte sonnolenza". Ops...

Gaffe evitata di un soffio e importante lezione appresa. Avrei ripensato spesso a quel momento in futuro perché è stata una di quelle occasioni in cui alcune idee lette sui libri e concetti che avevo imparato in modo astratto si sono coagulate in una nuova consapevolezza. È stato come salire un gradino. Sicuramente ho ringraziato il fatto di aver aspettato a parlare, di non essere stato impulsivo ma non è quella la lezione. C'è saggezza nell'adagio popolare di "contare fino a 10 prima di parlare" ma da questo episodio si possono trarre riflessioni più interessanti. Vediamole.

## 1. La mappa non è il territorio

La mia prima interpretazione del suo comportamento si è rivelata molto poco corretta e, assieme a essa inevitabilmente, la mia iniziale reazione emotiva. Io durante la riunione vedevo un certo comportamento che, se descritto e registrato in modo oggettivo, come fossimo una telecamera, sarebbe: occhi che si socchiudono, sbadigli, testa che ciondola e simili. Questi sono i dati descrittivi. Noi tuttavia non ci fermiamo a questo livello, non ci limitiamo a registrare le cose in modo neutrale. Diamo immediatamente a questi elementi un certo significato, li *interpretiamo* alla luce di tutto un insieme di convinzioni, credenze e valori che ci portiamo dentro. E l'interpretazione dice: noia, mancanza di rispetto, disinteresse! Non vediamo direttamente la "mancanza di rispetto", la associamo a quello che vediamo, la deduciamo dai comportamenti osservabili. Se pensiamo ai dati e ai comportamenti visibili (occhi che si socchiudo-



no, sbadigli...) come a un “territorio” allora la nostra interpretazione (mancanza di rispetto!) può essere vista come la “mappa”. Diventa in questo modo molto più chiara l’importanza e la portata della famosa affermazione di Korzybsky poi ripresa da Bateson che dice: “La mappa non è il territorio”. È una frase che può sembrare scontata ma che si porta dietro molte conseguenze che saranno fondamentali per il percorso che faremo in questo libro.

Nella nostra esperienza quotidiana con gli altri noi siamo guidati da una certa da una certa mappa mentale, vediamo le situazioni attraverso dei filtri basati sulle nostre convinzioni, credenze e valori. Questo ci porta a una considerazione fondamentale: *noi non reagiamo ai “fatti” così come sono ma reagiamo sempre alla nostra personale interpretazione di quei fatti*. Salvo poi dimenticarci che sia così e credere di reagire a una realtà oggettiva. Avere in mente che “la mappa non è il territorio” ci aiuterà a mantenere un giusto atteggiamento mentale verso il tema del conflitto. Le nostre risposte emotive, i nostri stati d’animo (irritazione, nell’esempio di poco fa) non dipendono dal comportamento dell’altro in sé (sbadigli) ma dall’interpretazione che noi ne diamo (mancanza di rispetto). È sempre la nostra percezione del comportamento dell’altro a guidare la nostra reazione ma ce ne accorgiamo solo quando l’interpretazione viene smentita in qualche modo. Se mi chiedeste oggi: “perché ti sentivi irritato all’inizio di quella riunione?” dovrei dire, correttamente: “mi sentivo irritato perché *interpretavo* il comportamento di quel ragazzo come una mancanza di rispetto”. C’è una notevole differenza tra questa spiegazione e quella iniziale, intuitiva, che diceva: “sono irritato perché lui mi manca di rispetto”. Nel primo caso parlo della mappa nel secondo parlo (meglio, penso di parlare) del territorio. È una differenza su cui torneremo e che dovremo sempre tenere ben presente man mano che procediamo.

Il fatto che quell'interpretazione si sia rivelata sbagliata mi ha permesso di diventare consapevole per prima cosa che era effettivamente un'interpretazione. Poi, cosa altrettanto importante, ha reso evidente che le mie risposte emotive, i miei stati d'animo, dipendevano da questa mia personale interpretazione. Una volta cambiata l'interpretazione infatti, dopo cioè che il ragazzo ha chiarito la sua situazione, è cambiata anche la mia reazione emotiva a quel comportamento. Non ero più irritato, nonostante il suo comportamento sia rimasto invariato per tutta la riunione. Lui continuava a sbadigliare ma questo non mi infastidiva più.

Potremmo chiederci: e se la mia interpretazione fosse stata "corretta" e il ragazzo fosse effettivamente stato irrispettoso? Ho messo il termine "corretta" tra virgolette perché per rispondere in modo completo alla domanda dovremo capire e definire cosa si intende per interpretazione "corretta" (aderente alla realtà? Vicina alle sue intenzioni? Confermata dai comportamenti successivi? Non è scontato). Per il momento in ogni caso possiamo annotare come questo non cambi la sostanza della conclusione a cui siamo arrivati prima: si tratta pur sempre di un'interpretazione, di una mappa, indipendentemente dal suo grado di aderenza a un supposto territorio che non cogliamo mai in modo completamente oggettivo. Alessandro Salvini (il mio professore del corso di "Psicologia della personalità e delle differenze individuali" all'Università di Padova) ripeteva spesso: "ogni discorso è il discorso di un osservatore".

Il fatto poi che queste lezioni e queste nuove consapevolezze provengano così spesso dai nostri errori è un altro aspetto molto istruttivo a saperlo guardare. Anche in questo caso c'è un aforisma particolarmente azzeccato: "le uniche volte in cui siamo sicuri di qualcosa è quando siamo sicuri di avere sbagliato!" (non stupisce che sia tra le "leggi di Murphy"!)). Insomma, vale per le nostre convinzioni la

stessa famosa riflessione di Karl Popper sulle teorie scientifiche: il filosofo propose infatti di considerare come “vere” quelle teorie che “non erano ancora state falsificate”, quelle teorie che fino a questo momento non erano ancora state disconfermate da prove sperimentali. Soluzione molto elegante che aggira in qualche modo la sfida di definire cosa sia *vero* e prende atto che il massimo che possiamo affermare è che “ancora non è stato dimostrato che sia falso” (!). Se questo vale per le teorie della fisica possiamo tranquillamente sentirci legittimati nel ridimensionare la certezza delle nostre convinzioni riguardo all’interpretazione “corretta” di un certo comportamento del nostro interlocutore.

### **Personaggi letterari #1: il professor Andrew Martin**

Il primo personaggio letterario che ci accompagnerà in questo viaggio è il protagonista di uno spassosissimo romanzo di Matt Haig dal titolo *Gli umani* e... non è di questo mondo. Si tratta infatti di un alieno, un *vonnadoriano* per la precisione, inviato in missione sul pianeta terra. Chi meglio di lui può indicarci la strada verso un atteggiamento mentale che non dia per scontata la nostra abituale interpretazione delle cose? Nel romanzo la sua missione è quella di impedire che gli esseri umani padroneggino i segreti della matematica, come farebbero senz’altro se la recente dimostrazione del professor Andrew Martin dell’ipotesi di Reimann venisse diffusa. L’alieno dovrà quindi prendere il posto del professor Martin, distruggere le prove della dimostrazione e assicurarsi che non venga conosciuta da nessuno. Le cose ovviamente non vanno come previsto ma questo lo scoprirete leggendo il libro. Nel suo periodo sulla terra dovrà imparare abitudini e modi di fare che inizialmente non hanno alcun senso per lui e seguendo le sue vicende anche noi impariamo a guardare le cose da una prospettiva straniante, nuova,

assolutamente divertente. Le cose più normali ai suoi occhi diventano bizzarre o assurde, è una “mappa” molto interessante da esplorare.

Il termine epistemologia indica lo studio, il discorso (logos) su quello che diamo per certo, su tutto quello che consideriamo assodato, sui nostri assunti di base (episteme). Leggere il libro *Gli umani* in questo senso è un’esperienza epistemologica e un allenamento mentale a sospendere il giudizio automatico che spesso adottiamo con troppa facilità. Ecco per esempio come ci descrive lui stesso all’inizio del libro:

Per quanti di voi non lo sapessero, un umano è una forma di vita reale a locomozione bipede, di media intelligenza, che conduce un’esistenza ampiamente illusoria su un piccolo pianeta intriso d’acqua in un angolo assai solitario dell’universo.

Il vonnadoriano professor Martin ci servirà anche per rappresentare un aspetto che è una premessa metodologica, un atteggiamento mentale fondamentale: la disponibilità a osservare i nostri pensieri e le nostre convinzioni mettendone – anche solo momentaneamente – in discussione la certezza. Questa disponibilità porta con sé le condizioni per l’apprendimento. Ascoltiamo direttamente dalle sue parole una bella riflessione sull’esistenza:

In ogni vita c’è un momento particolare. Una crisi. Il momento in cui dici: tutto ciò in cui credo è sbagliato. Succede a tutti, l’unica differenza sta nel modo in cui quella consapevolezza agisce su di te e ti cambia. Nella maggior parte dei casi, la si nasconde sotto un tappeto e si fa finta che non esista. È così che gli umani invecchiano. È questo, in fin dei conti, che gli raggrinzisce la faccia e gli curva la schiena e gli assottiglia le labbra e le ambizioni. Il peso della negazione. La fatica che comporta. Non è una caratteristica esclusiva degli umani. Il più grande gesto di coraggio o la più grande follia che si possa fare è cambiare.

## 2. Il nostro rapporto con il conflitto: due tendenze di base

Facciamo un passo avanti e applichiamo le considerazioni fatte finora al tema del conflitto e più in generale al nostro modo di rapportarci agli altri. Qual è la mappa con cui pensiamo al conflitto? Come interpretiamo la divergenza di interessi e opinioni? Se, come abbiamo visto, le categorie mentali con cui costruiamo la nostra narrazione del mondo e delle relazioni guidano il nostro modo di sentirci e di reagire allora diventa molto significativo osservare come sono fatte queste categorie. La consapevolezza di sé e del proprio modo di pensare è un punto di partenza che non può essere semplicemente scavalcato. Riuscire a riconoscere i propri schemi mentali permetterà di valutarli ed eventualmente metterli in discussione, sperimentarne altri: *quello che vedi lo gestisci, quello che non vedi lo subisci*. Gli aspetti del nostro modo di pensare e di comunicare di cui non siamo consapevoli diventano automatismi e agiscono su di noi senza che ce ne rendiamo conto, li “subiamo” appunto. Fermiamoci un attimo quindi e, adottando lo sguardo del vonnadoriano professor Martin, chiediamoci cosa caratterizza in generale il modo che hanno “gli umani” di rapportarsi alle divergenze, di pensare il conflitto.

In aula durante i miei corsi di formazione a questo punto scrivo al centro della lavagna a fogli mobili la parola *conflitto* e chiedo ai partecipanti: “Quali sono le parole che associate a questo concetto? Cosa vi fa venire in mente?”. Provate anche voi a pensarci un attimo.