

# Gestire i conflitti: la chiave è trovare un punto di incontro

(Dott. Paolo Cardoso, Dott.ssa Roberta De Florio, Dott.ssa Eliana Lavilla)

*“Il conflitto è quella situazione  
che si determina tutte le volte  
che su un individuo agiscono  
contemporaneamente due forze psichiche  
di intensità più o meno uguale,  
ma di opposta direzione”.*  
Kurt Lewin

## 1.1. Il conflitto: una breve panoramica

Il conflitto viene definito come lo stato di tensione che una persona ha, nel momento in cui riscontra bisogni, desideri, impulsi e motivazioni contrastanti. La tensione nasce a causa di forze contrapposte che indirizzano la persona a prendere una decisione piuttosto che un'altra.

Questa definizione cerca di descrivere e delineare un tipo di conflitto, quello **intrapersonale**.

Il conflitto **interpersonale**, invece, si può definire come un evento relazionale che si riscontra in vista di interessi, obiettivi, bisogni e punti di vista diversi tra due o più persone.

Infine, possiamo anche estendere la tipologia dei conflitti ad un terzo e quarto tipo, cioè quello **intragruppo** e **intergruppi**, in cui conflitto avviene rispettivamente tra membri dell'ingroup e tra diversi gruppi.

Tutti i conflitti hanno delle cause che possono essere associate a svariati fattori, individuali o situazionali. Di seguito vengono elencate le cause più frequenti:

- › valori e atteggiamenti
- › opinioni su questioni etiche

- › personalità differenti
- › lotte per il potere
- › risorse scarse e limitate
- › comunicazioni disfunzionali
- › differenze di bilancio
- › divergenze di interesse
- › percezione e giudizi
- › grado di interdipendenza
- › bisogno di consenso
- › ambiguità delle responsabilità

I conflitti sono inevitabili per questo bisogna saperli riconoscere, imparare a gestirli e mediarli in chiave positiva. È importante vederli come un'espressione di diversità, un momento di crescita, sia nostro che del gruppo, e come una possibilità di migliorare le relazioni piuttosto che come problema negativo.

Una delle regole peculiari è ricordarsi che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro.

Alcune semplici linee guide, come quelle riportate sotto, risultano d'aiuto per preservare le relazioni con gli altri evitando inutili malintesi:

- ✓ guardare gli interessi e non le posizioni
- ✓ dividere le persone dal problema
- ✓ la soluzione deve essere accettabile per tutti
- ✓ non esiste solo la nostra "soluzione"
- ✓ non imporre la decisione con il nostro potere.
- ✓ la decisione deve essere condivisa ed accettata almeno dalla maggioranza.

## 1.2. Tipologie di conflitto

Per semplificare possiamo suddividere in conflitti in quattro tipi:

1. emotivi
2. di interessi
3. di dati
4. di valori

**Conflitto emotivo.** È causato dai sentimenti di una determinata relazione e può essere definito, infatti, come un'antipatia tra le persone coinvolte, scaturita dopo che queste ultime si sono trovate a dover discutere in alcune situazioni. Il conflitto, a sua volta, si degenera perché le persone in questione non chiariscono i loro diversi punti di vista, sia perché si sentono minacciate dall'altro, sia per paura di dire la propria, perché l'interlocutore, non essendo d'accordo, potrebbe infuriarsi e rifiutare completamente quella persona.

**Conflitto di dati.** Definito anche come un fraintendimento, questo tipo di conflitto nasce quando le persone coinvolte in un disguido non solo non possiedono un comune punto di vista, ma possiedono informazioni parziali o travisate. Il semplice motivo per il quale spesso una comunicazione non va buon fine è dovuto al fatto che possono essere presenti elementi di disturbo o che non si dà importanza all'ascolto. L'ascolto è dato dalla capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria, di considerare le caratteristiche dell'altro ed i suoi attributi di ruolo, di tenere presente la prospettiva durante l'interazione. Il vero significato in una comunicazione è dato da chi ascolta. Ascoltare implica: essere consapevoli di ciò che si sente, recepire accuratamente l'informazione che ci viene presentata ed organizzare l'informazione in modo tale che ci risulti utile.

Il conflitto di dati può essere risolto semplicemente ridescrivendo l'oggetto di una conversazione e ripetendo le informazioni date precedentemente.

**Conflitto di interessi.** Le persone coinvolte hanno interessi diversi e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro. Spesso si incorre in conflitti di interesse quando:

1) una o entrambe le parti hanno intenzioni che nascondono all'altro;

2) le parti non sono state completamente oneste nelle richieste avanzate o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito tradito dall'altro. Per mettere in crisi una relazione e far nascere un conflitto di interessi, non è necessario che ci sia una frode o un inganno, basta che ci sia una verità non detta od una mezza-verità.

3) l'altro non ha mantenuto una promessa, non ha preso le proprie responsabilità.

**Conflitto di valori.** Questo tipo di conflitto è tipico di un gruppo nel quale vengono condivise uguali idee, principi e valori. Non riguarda, quindi, le singole persone, ma il gruppo, l'organizzazione di cui queste ultime fanno parte.

È importante tener presente che il conflitto, generalmente, è molto complesso e articolato, pertanto risulta particolarmente difficile identificarlo ed etichettarlo in una categoria precisa. È necessario dare una descrizione combinando due o più tipologie.

### **1.2.1. Conflitti dichiarati e conflitti latenti**

Dopo aver citato e spiegato le quattro tipologie più importanti di conflitti possiamo suddividerli anche in nascosti e dichiarati. I conflitti latenti (covert) sono nascosti a causa di svariati fattori, come l'esclusione di alcune parti, per legittimità, per timore delle conseguenze che possano derivare e infine per delle assunzioni di fatto.

I conflitti dichiarati (overt) possono essere suddivisi a loro volta sia in conflitti costruttivi e distruttivi, sia attraverso il modello di assertività e cooperazione che verrà illustrato nel paragrafo 1.3.

Ritornando sul primo criterio di suddivisione dei conflitti dichiarati, possiamo definire il conflitto distruttivo derivante da determinati fattori negativi come:

- › presenza di un clima chiuso e freddo
- › attacchi personali
- › presenza di una comunicazione poco assertività
- › egoismo e attenzione solo su stessi
- › competizione tra le parti

Il conflitto costruttivo, invece, è determinato dalla presenza di:

- › una cooperazione tra le persone, tra i gruppi
- › attenzione e rispetto per l'altro
- › un clima aperto
- › una comunicazione assertiva e di supporto
- › ascolto e attenzione

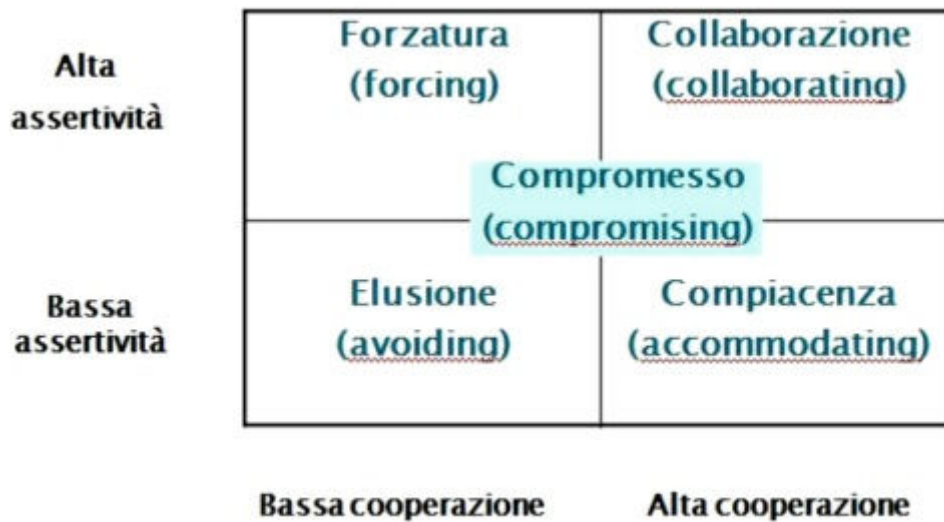
Cercare e preferire un approccio costruttivo per la risoluzione del conflitto permette di perfezionare la capacità di essere empatici, di riconoscere, accettare ed apprezzare che le differenze sono delle risorse e non dei problemi e di potenziare e sviluppare l'abilità per usare svariate strategie.

### **1.3. Modi di affrontare il conflitto**

Si compie spesso l'errore di pensare di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri. Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti e sono:

1. **Forzatura** (*alta assertività/bassa cooperazione*). Chi agisce secondo questa modalità vuole assolutamente affermarsi sull'altro, gettando le basi affinché si instauri una vera competizione in cui ci sia un vincitore e un vinto. Viene messo in atto quando si hanno a disposizione tempi brevi, quando si ha la certezza di essere nel giusto e si vuole trarre un vantaggio e non si teme che i rapporti interpersonali vengano compromessi.
2. **Confronto o Collaborazione** (*alta assertività/alta cooperazione*). I due contendenti si impegnano insieme per trovare la giusta soluzione che permette ad entrambi di affermare i loro punti di vista. Non hanno interesse a litigare ma nel superare il conflitto.
3. **Compromesso** (*moderata assertività/moderata cooperazione*). Si tratta di un caso particolare di confronto basato sul *do ut des*. Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile al confronto, ma ciononostante i contendenti pur uscendo entrambi "vincitori", peccano sul rapporto umano.
4. **Accomodante o Compiacenza** (*bassa assertività/alta cooperazione*). In questo caso non viene necessariamente attuata una corretta e specifica gestione di risoluzione del conflitto, ma vengono preservati i rapporti umani, trovando una soluzione che vada bene per entrambi, contendendo e controllando le emozioni, evitando così ulteriori discordanze.
5. **Abbandono o Elusione** (*bassa assertività/bassa cooperazione*). Viene utilizzato quando si vuole rimandare un determinato problema sapendo già anticipatamente di non risultare vincitore. Non deve essere considerato, però come un atto per mancanza di coraggio o di scarso interesse sul problema.

**Figura 1.1** – Modello di assertività/cooperazione (Galasso, 2004)



#### **1.4. Mediazione e gestione dei conflitti**

Attuare delle strategie di mediazione del conflitto in una società dove gli scontri, i disguidi e le incomprensioni sono all'ordine del giorno, si rivela un'azione di basilare importanza. Si dà così valore a preservare i rapporti umani, senza negare le differenze, accettando i punti di vista degli altri. I sociologi americani Bush e Folger (1994), credono nel concetto di *recognition* (riconoscimento reciproco) come base fondante della mediazione: le parti che sono in conflitto non solo ricevono un supporto per risolvere il problema, ma vengono motivate affinché possano visionare e riconoscere consapevolmente possibili conflitti futuri. Baldry e Ardone (2003) asseriscono che l'apprendimento e l'applicazione di metodi per gestire il conflitto sono i mezzi più idonei per rendere il pensiero di trasformare un episodio conflittuale come occasione di scambio e di confronto, un atto concreto.

Castelli (1996) asserisce che la mediazione è un processo attraverso cui le parti in causa si rivolgono ad una terza, chiamata appunto mediatore, per limitare gli effetti indesiderabili provocati da un conflitto. Obiettivo della mediazione è ristabilire il dialogo tra le parti per poter raggiungere un obiettivo concreto che soddisfi tutte le parti.

In un processo di mediazione è importante che ci sia la presenza di un mediatore che dia avvio alla comunicazione, che ci siano tutte le parti coinvolte nel conflitto e che ogni persona sia libera di decidere se voglia o meno essere partecipe a tale processo per poter, successivamente, arrivare alla soluzione del conflitto.

Besemer (1999) suggerisce tre fasi di gestione della mediazione:

1. **Fase preliminare:** riunione delle parti in conflitto con il mediatore, in cui si inizia a fare il punto della situazione, e il mediatore raccoglie le informazioni necessarie per capire come deve iniziare a procedere. Avviene una sorta di eventuale pre-mediazione.
2. **Colloquio:** a sua volta è suddiviso in: introduzione, punti di vista delle singole parti, chiarimento del conflitto, soluzione al problema e accordo.
  - › **Introduzione:** il luogo del colloquio deve essere neutro, si inizia a parlare con toni tranquilli in modo da creare un clima positivo e vengono elencate delle regole importanti per la buona riuscita della mediazione, come evitare di sovrapporsi nel parlare e fare polemiche.
  - › **Punti di vista delle singole parti:**
    - a. vengono esposti i punti di vista di ogni contendente; viene promosso un ascolto attivo e, dove è necessario, un intervento di chiarimento da parte del mediatore;
    - b. vengono avanzate delle domande di comprensione;
    - c. successivamente la controparte risponde e infine il mediatore inizia a capire le affinità e le differenze delle diverse versioni.
  - › **Chiarimento del conflitto:** parlare di ciò che è rilevante per il conflitto in modo da non tralasciare nessuno tipo di aspetto; il mediatore aiuta le parti a chiarire il conflitto cercando di spostare la comunicazione sempre più verso un contatto diretto tra le parti.



› **Soluzione al problema:** si cerca di raccogliere e sviluppare le possibili soluzioni.

› **Accordo:** le parti in conflitto trovano un accordo.

**3. Fase di attuazione:** verifica ed eventuale modifica dell'accordo; successivamente le parti si devono ritrovare per chiarire se l'accordo ha realmente risolto i problemi e se è necessaria ~~un'eventuale~~ ed un'ulteriore trattativa.

#### Ricapitolando

Il conflitto non va mai evitato, ma deve essere aggirato, gestito e trasformato in risorsa affinché possa diventare un momento costruttivo e di confronto.

Di seguito vengono elencati alcuni punti importanti.

- **Chiedere il punto di vista dell'altro: servirà a definire gli obiettivi della negoziazione e il processo per raggiungerli.**
- **É importante negoziare sulla base di informazioni precise e corrette per ridurre il conflitto.**
- **Persuadere gli altri usando i principi della correttezza, mettere gli altri in condizione di difendere le proprie posizioni.**
- **Costruire fin dall'inizio un rapporto di fiducia.**
- **Il bisogno di risoluzione in tempi rapidi e di non danneggiare sé stessi, porta a cedere su aspetti critici e può creare un rischio potenziale più grave, quindi è opportuno concentrarsi sul processo e non solo parlare del problema.**
- **Evitare un clima difensivo per risolvere il conflitto e favorirne uno di supporto.**

**Tab 1.1** – Due diversi tipi di clima per la gestione dei conflitti

<b>CLIMA DI SUPPORTO</b> (consigliato)	<b>CLIMA DIFENSIVO</b> (da evitare!)
<b>DESCRIZIONE</b> - presentare idee ed opinioni	<b>GIUDIZIO</b> - criticare i membri di altri gruppo
<b>ORIENTAMENTO AL PROBLEMA</b> - focalizzare l'attenzione sull'obiettivo	<b>CONTROLLO</b> - imporre la volontà di un gruppo sugli altri
<b>SPONTANEITÀ</b> - comunicare apertamente ed onestamente	<b>STRATEGIA</b> - avere secondo fini
<b>EMPATIA</b> - capire i pensieri delle altre persone	<b>NEUTRALITÀ</b> - dimostrare indifferenza e mancanza di impegno
<b>EQUITÀ</b> - chiedere le opinioni altrui	<b>SUPERIORITÀ</b> - essere dominanti
<b>SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO</b> - essere disponibili ad ascoltare le idee degli altri	<b>ECESSIVA SICUREZZA</b> - non esser disposti ad ascoltare gli altri

#### 1.4.1. Gerarchia dei bisogni

Come abbiamo precedentemente dichiarato, i conflitti sono inevitabili, pertanto è fondamentale non rimuoverli ed evitarli ma riuscire a riconoscere innanzitutto quali siano le divergenze anche fase latente e successivamente trasformare il conflitto il risorsa.

Uno dei modi per poter gestire i conflitti, al meglio, è tenere conto della gerarchia dei bisogni. In letteratura troviamo tre importantissime scale dei bisogni: la scala dei bisogni di Maslow, la sua rivisitazione (Kenrick, 2010) e la scala dei bisogni di un progetto di McConnel.

**Tab 1.2 – Gerarchie dei bisogni**

<b>GERARCHIA DEI BISOGNI UMANI (Maslow, 1954)</b>	<b>RIVISITAZIONE DELLA GERARCHIA DEI BISOGNI UMANI (Kenrick et al., 2010)</b>	<b>GERARCHIA DEI BISOGNI DI UN PROGETTO (McConnel)</b>
Autorealizzazione	Evoluzione (parenting)	Autorealizzazione (sviluppo professionale)
Autostima	Mantenimento del partner	Autostima (credere nel proprio progetto)
Contatto sociale	Ricerca del partner	
	Autostima	
Senso di appartenenza e amore	Affiliazione	Senso di appartenenza (del gruppo di lavoro – dinamicità del gruppo)
Bisogni di sicurezza	Protezione	Bisogni di sicurezza (raggiungimento del traguardo di carriera)
Bisogni fisiologici	Bisogni fisiologici	Bisogni fisiologici (sopravvivenza sia del team, sia di un progetto)

Possiamo notare come sia la piramide di Maslow (1954) che quella di McConnel siano simili tra loro: entrambe concernono l'autorealizzazione al vertice dei bisogni proseguendo, successivamente, con l'autostima personale o appunto per un progetto, il senso di appartenenza di un gruppo o del team di lavoro, la necessità di sicurezza e infine i bisogni primari. La scala di McConnel è più indicata per la gestione dei conflitti da parte di un Project manager in ambito aziendale.

La piramide di Kenrick e colleghi (2010), invece è la recente rivisitazione della scala dei bisogni di Maslow (1954), le cui modifiche apportate si discostano di gran lunga da quest'ultima.

La principale differenza tra le due scale riguarda il fine. Al vertice della piramide di Kenrick non troviamo l'autorealizzazione (self-actualization), bensì l'evoluzione (il cosiddetto parenting, riproduzione ed educazione dei figli). La visione strettamente sequenziale di Maslow è stata superata: i bisogni alla base permangono nella struttura motivazionale anche quando vengono raggiunti i livelli superiori. L'ordine da seguire è dal basso: bisogni fisiologici, autoprotezione, affiliazione, autostima, ricerca di un partner, mantenimento di un partner, educazione dei figli.

La realizzazione del sé non appare nella piramide non perché non sia importante e interessante, ma perché non è considerata fondamentale.

**Fig 1.2** – Rivisitazione della scala dei bisogni di Maslow



*(Kenrick et al., 2010)*

## **1.5. La gestione dei conflitti in ambito lavorativo**

I conflitti sono abbastanza comuni e usuali anche nel contesto lavorativo. Il compito del manager è quello di prevenirli o, in alternativa, gestirli per riportare un clima di equilibrio all'interno dell'organizzazione. La mancanza di questo compito conduce, irrimediabilmente, ad un malcontento generale, seguito dal disimpegno di ogni singolo lavoratore ed ad una riduzione della produttività.

Allo stesso tempo c'è il rovescio della medaglia: sembra quasi un paradosso, ma i conflitti in azienda, se ben gestiti, vengono visti come elementi positivi da cui ricavare un apporto costruttivo, che permette di incrementare sia la soddisfazione lavorativa sia i profitti dell'azienda.

Briganti (2010) asserisce che i conflitti non devono essere necessariamente risolti, ma devono essere interpretati come una variabile organizzativa di tipo costruttivo da gestire. L'importante, però, è darsi da fare per affrontarli, perché in caso contrario, evitarli, sarebbe un'azione gravissima che comporterebbe problemi non indifferenti all'organizzazione. Gli errori più grandi che un manager non deve assolutamente compiere sono di "non intervenire nelle situazioni conflittuali tra il personale" e di "non gestire correttamente in conflitti e non risolverli" (Fogli, 2009, p. 123).

Il conflitto non deve essere assolutamente ignorato e sottovalutato e il compito fondamentale del manager è quello di agire tempestivamente per ripristinare l'armonia tra i collaboratori. Deve, inoltre, essere in grado di discernere i vari tipi di conflitti (latente, percepito, residuo) in modo da realizzare una strategia mirata. Un manager che non si occupa di sanare i problemi viene percepito dai suoi collaboratori come disimpegnato e poco attento alla salute dell'azienda, e ciò può creare assenteismo, confusione, incertezza, poca fiducia ed una riduzione delle prestazioni dei lavoratori, e quindi un netto calo della produzione. È bene tenere presente che la gestione del conflitto non deve essere finalizzata a trovare un capro espiatorio: non ci

sono colpevoli, la gestione deve puntare alla realizzazione di un confronto tra le parti per trovare una soluzione adeguata.

Per garantire una buona riuscita della mediazione e della gestione dei conflitti, il manager dovrà stare attento a creare un clima positivo di comunicazione tra le parti, ad incrementare l'ascolto attivo, ad essere disponibile con tutti i contendenti senza preferire nessuno in particolare e garantire che ognuno sia libero di difendere la propria posizione.

### **1.6. L'intelligenza emotiva come "arma" per la risoluzione dei conflitti**

Nel secondo assioma della comunicazione, Watzlawick (1971) asserisce che ogni comunicazione ha un aspetto sia di contenuto che di relazione, dove il secondo definisce il primo (*per approfondire l'argomento, segnaliamo l'articolo "I principi della comunicazione: uno sguardo panoramico" degli stessi autori*). Di conseguenza ogni qual volta esprimiamo un contenuto, questo definisce anche la relazione.

A veicolare la relazione è il canale non verbale, pertanto sarebbe opportuno offrire una riflessione sull'importanza di prestare attenzione ai feedback comunicativi, poiché la natura relazionale contenuta nel messaggio classifica il contenuto e potrebbe determinare la reazione dell'interlocutore. È proprio attraverso l'aspetto relazionale contenuto nella comunicazione che viene trasmessa la percezione che abbiamo nei confronti del nostro interlocutore.

Per facilitare e migliorare le relazioni favorendo un clima positivo, basato sulla reciproca comprensione possiamo fare appello all'intelligenza emotiva.

È definita da Salovey e Mayer (1990) come la capacità di monitorare i sentimenti e le sensazioni proprie e quelle degli altri, differenziando i vari tipi di emozioni per poter agire al meglio e raggiungere un obiettivo comune.

L'utilizzo dell'intelligenza emotiva si basa sulla capacità di intuire i sentimenti e le emozioni delle persone che ci circondano e avere una piena cognizione del proprio

stato d'animo. Questo ci permette di assumere comportamenti adeguati a favore di obiettivi individuali o comuni.

L'intelligenza emotiva è composta dalle seguenti capacità: conoscere le emozioni (cosa sono, come si differenziano le une dalle altre, come e perché nascono e come si modificano), riconoscere le proprie e quelle degli altri, saper gestire le emozioni di utilizzarle per affrontare e risolvere un problema.

Daniel Goleman (1995) e Mayer e Salovey (1997) esprimono le cinque caratteristiche fondamentali dell'intelligenza emotiva:

- › **Consapevolezza di sé:** capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni.
- › **Dominio di sé:** capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine.
- › **Motivazione:** capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione.
- › **Empatia:** capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto.
- › **Abilità sociale:** capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone.

Non appena è presente un conflitto l'intelligenza emotiva cerca di capire se la modalità per poterlo gestire sia basata sul problema o sulle emozioni. Nel primo caso si cerca una soluzione che possa essere risolutiva; nel secondo caso, visto che non si può agire direttamente sul conflitto, si lavora sulle emozioni negative implicate. È importante avere il tempo disponibile per capire le emozioni negative, usare diverse strategie e osservare gli effetti del loro uso, non prendere decisioni affrettate, prestare attenzione ai comportamenti e alla comunicazione non verbale dell'altro e, infine, non parlare più del dovuto.

In ambito lavorativo l'intelligenza emotiva permette di valutare positivamente ed apprezzare le differenze, anziché considerarle come una negatività e fa in modo di

rafforzare i team di lavoro, incrementando i profitti. Si rivela fondamentale il concetto di feedback, il quale permette che ci sia uno scambio di informazioni tra i lavoratori.

Levinson (1992) suggerisce come ci si deve comportare quando in azienda si scambiano dei feedback senza infastidire l'interlocutore:

- ✓ **essere specifici:** comunicare con precisione cosa è stato fatto bene o cosa male, senza essere evasivi, dicendo le cose così come stanno, tenendo sempre presente che un tono moderato risulta sempre apprezzato
- ✓ **offrire una soluzione:** dopo aver fatto una critica o dato un consiglio, sarebbe opportuno suggerire una soluzione possibilmente costruttiva, altrimenti si rischia di demoralizzare e demotivare l'altro
- ✓ **essere presenti:** è opportuno parlare vis à vis con l'altro e in privato. Anche se una comunicazione scritta può "alleggerire" il compito di chi critica, rende la comunicazione molto impersonale, impedendo a volte a chi viene criticato di avere in confronto.
- ✓ **essere empatici e sensibili:** è importante ascoltare l'altro, immedesimarsi, trovarsi un po' nei suoi panni, evitando di essere aggressivi e offensivi.

## 1.7. Conclusioni

Possiamo concludere ribadendo che il concetto di conflitto non deve essere inteso come un elemento negativo, ma se adeguatamente gestito è un'opportunità per migliorare le relazioni interpersonali. È importante sviluppare un dialogo costruttivo con gli altri ed essere disponibili ad ascoltare i contributi diversi dal proprio. Inoltre, attuare un comportamento strategico, in modo da evitare delle reazioni aggressive, e chiedersi in anticipo come verranno percepite le azioni, aiuta ad evitare forti malintesi e a preservare dei buoni rapporti con gli altri.



## Bibliografia

**Baldry, A. e Ardone, R.** (2003). *Mediare i conflitti a scuola. Presupposti teorici e intervento psicosociale*. Roma: Carocci.

**Besemer, C.** (1999). *La gestione dei conflitti e mediazione*. Torino: Ega.

**Briganti, P.** (2010). *I conflitti organizzativi*. Roma: Aracne.

**Bush, R.A.B. e Folger, J.P.** (1994). *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Castelli** (1996). *La mediazione, teorie e tecniche*. Milano: Raffaello Cortina.

**Fogli, A.** (2009). *Gli Errori Manageriali: Riconoscerli e Trasformarli in Opportunità di successo*. Milano: FrancoAngeli.

**Galasso (2004) - Ruble, T. and Thomas, K. (1976)**. Support for a two-dimensional model of conflict behaviour. *Organizational Behaviour and Human Performance, Vol 16*, pp. 143-55.

**Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

**Levinson, S.J.** (1992). *Tipi di attività e la lingua*. In Drew P., *Patrimonio J*, (a cura di). *Discussione sul posto di lavoro*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Mayer, J.D. e Salovey, P.** (1997). *What is Emotional Intelligence?* New York: Basics Books.

**Maslow, A.H.** (1954). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando editore.

**Salovey, P. e Mayer, J.D.** (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*.

**Kenrick, D.T., Griskevicius, V., Neuberg, S.L., e Schaller, M.** (2010). *Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations*. *Perspectives on Psychological Science, 5*, 292–314.

**Watzlawick, P., Beavin, J. H. e Jackson, D. D. (1971).** Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi. Roma: Astrolabio Ubaldini.