

Verso la cultura della mediazione

di Francesca Luongo *

Tutto nasce dal conflitto.

Ci si accorge che c'è conflitto quando all'interno dell'organizzazione si crea un clima di tensione e lo stato di ben-essere dell'organizzazione, del gruppo e/o del singolo vacilla lasciando spazio al mal-essere.

Le situazioni conflittuali possono nascere a causa dei beni economici, delle reciproche aspettative non attese, delle divergenze tra diritti e doveri, delle ideologie, della competizione, della difesa del proprio spazio/territorio, ecc.. Ma anche dal continuo cambiamento del sistema sociale, tecnologico e commerciale che spinge la Governance a prendere decisioni strategiche per mantenere competitiva la propria organizzazione sul mercato. Il cambiamento impone quindi alla bolla organizzativa continue ristrutturazioni e l'adozione di nuove strategie che spingono le persone ad acquisire comportamenti flessibili.

Lavorando in aula con persone che vivono in organizzazioni che producono in loro malessere, si osserva che i partecipanti sono sulla difensiva, come se ogni individuo avesse una mano poggiata sulla sua schiena che spinge con forza verso avanti e l'individuo per non perdere l'equilibrio e cadere per terra si oppone energicamente spingendo in senso opposto. E che cos'è il conflitto se non la spinta opposta di due forze contrastanti? E' proprio l'etimologia della parola che ce ne spiega il senso. Conflitto dal latino *conflictus*, cioè urto, cozzo. Parola che nasce da *con-fligere* (urtare insieme) "Combattimento dicesi specialmente quando i combattenti vengono ad azzuffarsi mescolatamente". Allora ci azzuffiamo, e in modo mescolato, e per azzuffarci abbiamo bisogno di una buone dose di aggressività e strategie manipolative altrimenti perdiamo il combattimento. Il principio è: lottiamo così stabiliamo chi perde e chi vince, chi è più furbo e chi meno, chi si è allenato meglio e chi peggio, chi ha una strategia vincente e chi ha una strategia perdente.

* Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, formatrice, mediatrice ADR. Esperta in Analisi Transazionale, Psicoterapeuta in training. e-mail: francescaluongo@hotmail.com

È la diversità di senso che genera i conflitti, dove per diversità di senso si intende la naturale e soggettiva riduzione e semplificazione della complessità oggettiva delle esperienze che serve a delimitare il confine del Sé (individuale, gruppale, organizzativo) dall'altro. Più i confini sono rigidi più i conflitti si fanno aspri.

È una divergenza non di costrutto ma reale fatta da persone che pensano, che provano emozioni e si relazionano con l'altro. E' un'attività che ci fa stare uno contro l'altro e nello star contro... proviamo del disagio dato dalla frustrazione. Dollard sostiene che ogni evento frustrante divenga origine di aggressività, cioè di una sequenza comportamentale la cui risposta ad un'offesa è rivolta verso l'individuo che ha ostacolato il comportamento.

Staats, al contrario, propone di non parlare di frustrazione ma di risposta emozionale negativa che può essere rinforzata o no dall'ambiente circostante. Se non risolto il conflitto crea delle modalità di gestione delle relazioni che sono disfunzionali sia per la singola persona che per la fluidità delle relazioni organizzative. Le modalità disfunzionali sono: l'evitamento, la negazione, l'aggressività, la passività, la cristallizzazione, l'escalation, la manipolazione ed il danneggiamento. Le persone ed i gruppi che sperimentano queste modalità si trovano in un'empasse che procurando disagio li irrigidisce impedendogli un dialogo costruttivo.

Il conflitto in sé non è un bene od un male ed è normale che si presenti anche all'interno delle aziende. La sua rilevanza sta nel fatto che può avere dei risvolti distruttivi o cooperativi. I primi si hanno quando le relazioni sono gestite in forma competitiva e producono la paralisi delle relazioni. I secondi si ottengono stando con il conflitto e nel conflitto in una posizione Adulta, favorendo la cooperazione relazionale verso un processo creativo di cambiamento. Il conflitto si può anche pensare come la proiezione sul piano sociale di sottosistemi di personalità del piano intrapsichico, solo modificando il secondo si ottengono risultati cooperanti nel primo. Certo non possiamo affermare che una spiegazione sia migliore dell'altra sono solo letture differenti.

Al conflitto nelle organizzazioni va trovata una soluzione e come ben definisce la teoria del problem solving, la soluzione è nel problema e quindi nel conflitto stesso.

I metodi più conosciuti ed utilizzati per risolvere i processi conflittuali sono: la conciliazione, la negoziazione e l'arbitrato. La conciliazione è la procedura con la quale un terzo, il conciliatore, assiste le parti in conflitto guidandoli verso degli accordi vantaggiosi per entrambi. L'arbitrato è il processo più vicino alle procedure contenziose

in cui l'arbitro accerta la violazione di un diritto e mette le persone o i gruppi di fronte alle proprie responsabilità delimitate dalle norme. La negoziazione è lo spazio per una trattativa dove gli attori in contenzioso sono direttamente coinvolti nel processo di risoluzione.

Un ulteriore modello di risoluzione dei conflitti è la Mediazione, cioè la creazione di uno spazio neutrale in cui le parti sono libere di esprimere l'emotività nel rispetto della diversità dell'altro in funzione di trovare un accordo condiviso.

Il punto di distinguo tra negoziazione e mediazione è che nella mediazione le emozioni sono al centro dell'attenzione del processo, nella negoziazione sono funzione del processo negoziale.

Quando si lavora sul negoziato ogni parte in conflitto è coinvolta in prima persona e porta all'interno del processo le proprie emozioni, i pregiudizi, gli stati d'animo, le strategie e gli atti comunicativi che tendono ad influenzare il processo stesso. Quando c'è consapevolezza le emozioni non sono condivise e ma gestite ed utilizzate come lente per leggere ed interpretare l'operato della controparte. Quindi le emozioni nel negoziato guidano, anche se inconsapevolmente, le strategie negoziali. Più le singole emozioni prendono il sopravvento, più c'è rigidità e lo spazio viene occupato dalle divergenze e dalla non negoziabilità del conflitto.

Possiamo negoziare le attese deluse, le aspettative, la competizione, la svalutazione? Certamente no e non possiamo neanche fare terapia. Ed allora ecco che entra in campo il processo di mediazione.

Quello che propongo, in questa sede, è di sposare culturalmente un nuovo tipo di risoluzione di conflitti, quella della mediazione, che in ambito giuridico viene definita ADR (Alternative Dispute Resolution).

*“La mediazione è un processo attraverso il quale due o più parti si rivolgono liberamente ad un terzo neutrale, il mediatore, per ridurre gli effetti indesiderabili di un grave conflitto. La mediazione mira a ristabilire il dialogo tra le parti per raggiungere un obiettivo concreto: la realizzazione di un progetto di riorganizzazione della relazione che risulti il più possibile soddisfacente per tutti “.*¹

¹ Cavallero, G.C. (2002). Analisi transazionale: linee generali per un modello di formazione. *Atti de Convegno Italiano di Analisi Transazionale*. Roma, LAS.

La finalità della mediazione è l'accordo tra le parti durevole e mutualmente accettabile, per cui la gestione del conflitto diventa esclusivamente un mezzo e non l'obiettivo. L'obiettivo finale della mediazione è l'accordo, si può raggiungere solo se le parti si riappropriano creativamente, nell'interesse proprio e dei soggetti coinvolti, della propria "*attiva e responsabile capacità decisionale*". La mediazione può avere effetti duraturi solo se prende in considerazione gli stati emotivi e relazionali del processo di diversità che porta alla conflittualità. Gli effetti duraturi si ottengono solo se le persone imparano a stare in una posizione relazionale-esistenziale che sia costante nel tempo, lo Sono Ok-Tu sei OK ed in cui la diversità sia accettata ed integrata. Questo è un punto di forza della mediazione.

Il ruolo del mediatore

La figura del mediatore è una figura professionale, da tempo, riconosciuta sia in Europa che in America. In Italia è un ruolo che sta, anche se lentamente, diffondendosi in vari ambiti: scolastico, culturale, legale, commerciale, organizzativo.

L'essere mediatore neutrale significa non prendere parte e non favorire l'uno o l'altro e non spingere verso soluzioni proprie. E' la parte Adulta delle persone in gioco che creativamente decide nuove soluzioni. È importante che il mediatore definisca chiaramente i confini del processo che sta per intraprendere, distinguendo nettamente la mediazione dalla consulenza e dalla terapia, in modo da evitare una confusione di ruoli ed evitare di entrare in ambiti clinici non consoni alla realtà aziendale. Infine il mediatore deve aver ben chiaro a quale teoria del conflitto e del cambiamento fa riferimento nel condurre il processo.

In termini di competenze il mediatore deve essere in grado di cogliere nel qui e ora le transazioni pertinenti al piano sociale sapendo che esse richiamano il piano transferale. Quest'ultimo non deve essere assolutamente trattato ma va fatto arretrare sullo sfondo del processo.

Il ruolo del mediatore all'interno degli interventi di consulenza organizzativa può essere strategico nel contribuire a risolvere delle empanse organizzative ed aprire le porte a processi formativi tradizionali od esperenziali che lavorino sull'integrazione.

Approccio teorico di lavoro

La mediazione è un processo alternativo dei conflitti che può essere condotto facendo riferimento a varie teorie metodologiche. L'approccio di lavoro che io propongo di utilizzare è quello Analitico Transazionale, già utilizzato in diversi setting e campi di applicazione (clinico, counselling, educativo, organizzativo).

In ambito organizzativo ci interessa far raggiungere alle persone un controllo sociale nella riattivazione del processo di comunicazione, attraverso l'interruzione dei giochi ed il raggiungimento di una fluidità relazionale. La riattivazione della comunicazione si ottiene osservando da quale Stato dell'lo giungono le transazioni e quale tipo di transazione viene inviata all'interlocutore. Modificando la qualità delle transazioni si modifica la posizione esistenziale degli interlocutori che interrompono così i giochi relazionali che sono causa del processo di blocco della comunicazione stessa. I giochi si basano su una programmazione individuale e si ripetono nel tempo seguendo regole fisse al fine di soddisfare i bisogni di riconoscimento e strutturazione dei propri pensieri, tempi, spazio ed emozioni. *“L'aspetto essenziale del gioco umano non è il carattere spurio delle emozioni, ma il fatto che le emozioni obbediscono a determinate regole”*.² È la comunicazione in cui sono coinvolte le emozioni ed a volte può assumere forme estreme come quelle svalutanti, persecutorie, tragiche, ecc.

È bene sapere che a volte all'interno del conflitto non c'è mediabilità. Ciò non va letto come un'incapacità del mediatore ma va spiegato con la gradualità dei giochi. I giochi relazionali possono essere di primo, secondo e terzo grado. Quando ci troviamo davanti a giochi di terzo grado abbiamo automaticamente la non mediabilità del conflitto.

I punti fondamentali della mediazione:

- ❖ l'oggetto della mediazione è il conflitto;
- ❖ lo strumento principale è la riattivazione del dialogo;
- ❖ l'obiettivo intermedio è la riappropriazione creativa della capacità decisionale di ogni attore;
- ❖ l'obiettivo finale è il raggiungimento di un accordo in grado di produrre i maggiori vantaggi possibili per ciascuno degli attori coinvolti;
- ❖ la libera scelta degli interessati;
- ❖ la neutralità del mediatore.

Le fasi della mediazione:

Contratto: importante è chiarire che cosa è la mediazione e quale sia il ruolo del mediatore.

Definire e delimitare i conflitti: osservando le caratteristiche dei racconti di presentazione del problema ed ascoltando le divergenze. Importante

² Berne, E. (1964). *A che gioco giochiamo*. Mi, Bompiani, 1994.

sottolineare che ognuno si aspetta che il mediatore attribuisca a lui la ragione ed a l'altro il torto.

Obiettivo: perseguire nettamente una nuova definizione comune del problema che sia creato e condiviso da entrambi gli attori in modo da giungere ad un sottoscrizione di un accordo privato.

Strategia e tattiche: fondamentale è la progressiva riformulazione concettuale e linguistica del problema da parte del mediatore, in modo che ognuno senta rappresentata la propria posizione in modo dignitoso per ottenere uno spostamento nella direzione della definizione condivisa. Per questo inoltre importante non triangolare la relazione mostrando sempre la doppia prospettiva del problema nel qui e ora ed interrompere i giochi relazionali ed i ricatti.

Quali figure professionali da formare alla mediazione:

- 1) Mediatori dei conflitti - persone con profili professionali specifici come: Consulenti senior, psicologi, avvocati, commercialisti, insegnanti, negoziatori, counsellor.
- 2) Managers, Project Managers, Responsabili.
- 3) Team leaders.

Alcune Ipotesi di applicazione della mediazione nella consulenza organizzativa

a) Il consulente diventa mediatore. A volte può capitare che il committente ci richieda di implementare la collaborazione all'interno di un gruppo d lavoro già costituito. Se la richiesta corrisponde ad un conflitto all'interno del gruppo si osserva che il gruppo è scisso in due o più sottogruppi, osservando così l'esistenza di vere e proprie sottoculture. In questo caso attivare un processo di mediazione preliminare all'intervento può contribuire a sciogliere dei nodi per poter poi proseguire sulla costruzione di un'immagine collettiva, gruppale e condivisa. Se il conflitto emozionale non è trattato ed elaborato verso un accordo condiviso e consapevole, il nostro successivo intervento sul gruppo potrebbe risultare solo un dispendio inutile di energie. La scissione si riproporrà...magari sotto altre vesti.

b) Passaggio generazionale delle Governances delle PMI. Per lavorare con la Governance si deve conoscere l'economia, la sociologia e le dinamiche relazionali tra individui e gruppi. Non è mia intenzione occuparmi di economia ma penso che nel passaggio generazionale delle Governances, cioè in quella fase in cui gli anziani lasciano il posto ai giovani, il conflitto sia aspro. Alla base del conflitto ci possono essere sicuramente interessi economici, ma anche l'umiliazione, la rivalsa

familiare, il sentirsi giunti alla fine e dover lasciare qualche cosa che si è creato, la sopraffazione, la competizione...la gelosia, l'invidia. Spesso le soluzioni pensate sono due, una è chiudere l'azienda l'altra è che l'anziano imprenditore se ne vada sconsolato lasciando spazio ai giovani. Il tutto comporta momenti di grande tensione in cui le energie vengono spese su canali diversi e dispersivi. La mediazione guidata da un esperto mediatore interrompe dei giochi relazionali che bloccano il processo vizioso lasciando spazio alla creatività di soluzioni condivise dove ogni aspettativa viene dichiarata.

c) Mediare i conflitti che creano mobbing: il mobbing è un tema caldo di cui non si ama parlare. Corrisponde a strategie di singole persone o a strategie aziendali che patologizzano una relazione professionale costringendo spesso il mobbizzato a soluzioni di adattamento depressivo al lavoro o a dure lotte sindacali e legali. Il Mobbing è il conflitto strategico in cui si gioca ad elevati livelli emotivi, dove la patologia conflittuale è il danneggiamento. Avviene con atti dannosi ripetuti nel tempo che logorano le relazioni e la persona. Oggi è quasi impossibile intervenire sul mobbing all'interno delle organizzazioni. Il mobbing prima che un campo di applicazione della mediazione dei conflitti è un sfida di cambiamento culturale.

Poter intervenire con la mediazione, laddove c'è spazio di mediabilità, offre l'opportunità di risanare ed ottenere ben-essere organizzativo, attivando di conseguenza processi creativi che facilitano il cambiamento.