

L'interesse comune

L'importanza della formazione alla gestione dei conflitti

di Tiziana Fragomeni*

“Il conflitto è uno scontro tra due punti di vista entrambi veri, tra due angoli di visuale che illuminano la stessa verità”

Gandhi

Si è svolto a Milano il 23 maggio 2009 il convegno dal titolo “L'interesse comune” organizzato presso l'Aula Magna del Tribunale di Milano dall'Associazione In Media in collaborazione con il Cppp (Centro Psicopedagogico per la pace e la gestione dei conflitti) di Piacenza, che nell'occasione festeggiava il ventennale della sua attività.

L'associazione In Media è nata il 14 luglio del 2008 su iniziativa di avvocati formati alla negoziazione e alla mediazione dei conflitti tramite corsi organizzati presso l'Ordine degli Avvocati di Milano. In particolare gli avvocati che hanno voluto costituire l'Associazione In Media sono stati motivati dall'aver frequentato dei corsi sulle tecniche di negoziazione e mediazione progettati al fine di far conoscere questi strumenti come alternative al conflitto e alla causa.

La mediazione è infatti uno strumento per risolvere conflitti e contenziosi alternativo, o meglio, complementare al procedimento giudiziario che si basa sulla presenza di un terzo, chiamato mediatore il quale è un professionista, diverso dal giudice che, dopo aver ricevuto una formazione specifica sulle tecniche di negoziazione, mediazione e gestione dei conflitti, agisce come facilitatore della negoziazione delle parti in conflitto aiutandole a ristabilire la comunicazione, prendendo in considerazione non le loro responsabilità, ma le loro relazioni al fine di incoraggiare atteggiamenti collaborativi per la risoluzione dei problemi, migliorare le relazioni aiutandole a mantenere rapporti che devono proseguire nel tempo, con lo scopo di farle giungere ad un accordo che

* Avvocato, formatore e progettista di corsi sulla negoziazione, mediazione e gestione dei conflitti.
Presidente di IN MEDIA - Associazione per la divulgazione della cultura della mediazione
(www.associazioneinmedia.it); ind. E-mail: t.fragomeni@tiscalinet.it

soddisfi gli interessi di entrambe. I settori in cui applicare lo strumento della mediazione sono molteplici: aziendale, commerciale, lavorativo, scolastico, familiare, penale, sociale, ambientale, sportivo, sanitario ecc.

Specialmente nell'azienda la mediazione si rivela particolarmente utile in quanto affronta problemi che notoriamente superano di gran lunga in dimensioni, pericolosità e danno economico tutte le altre forme di conflitto.

Diventa quindi particolarmente interessante acquisire una formazione specifica anche alla gestione di tali conflitti. Nei corsi sulle tecniche di negoziazione e mediazione, che precisiamo non sono rivolti soltanto ad avvocati, ma sono aperti a chiunque sia interessato ad una formazione su queste tematiche, hanno partecipato come docenti degli esperti sulla materia che già da anni lavorano per contribuire alla diffusione della conoscenza della mediazione e della gestione dei conflitti. Alcuni degli stessi docenti dei corsi di cui sopra sono stati anche i relatori del convegno del 23 maggio.

Il tema che è stato affrontato è la convivenza che nasce dal conflitto, dove l'interesse comune, che ha dato il titolo al convegno, è la convivenza stessa, ovvero l'essere capaci di stare al mondo tenendo conto degli altri e di costruire un mondo dove sia possibile una divergenza creativa.

Nella relazione di apertura del convegno di Enzo Spaltro, medico, giornalista, psicologo, promotore e docente della Università delle Persone di Bologna, il tema che è stato affrontato ha riguardato il conflitto soggettivo e il negoziare con il futuro. Per Spaltro il futuro non esiste a priori, ma deriva dalla nostra continua trattativa e negoziazione con i fatti che succedono; fatti che gli uomini hanno spesso considerato come il risultato di una volontà superiore, di un destino ineluttabile.

Quando gli uomini hanno iniziato a trattare con il destino, quella negoziazione l'hanno chiamata progetto e il progetto è diventato una lotta contro il destino, il quale è sempre risultato il vincitore. Il futuro però dipendeva ancora da un negoziato con il destino, ovvero al destino bisognava comunque opporsi. Da qui è derivata l'importanza di una cultura negoziale, che equivale a dire che si può cambiare il proprio destino. Negoziare con il destino significa infatti diffondere una cultura negoziale. Non si può infatti dimenticare che la pluralità degli esseri umani acquista valore e risultato proprio se utilizza il negoziato, invece che la vittoria. Non si può dimenticare ciò che la storia dimostra, ovvero che proprio perché si continua a vincere, si continua a perdere.

La stessa natura non si può vincere o dominare, ma si può solo negoziare con lei. Vincere gli altri porta a ridurre il benessere globale, mentre negoziare produce creatività e inventa ricchezza. Il tentativo di opporsi al destino ha fatto nascere il senso del dominio come uscita dal caso, creando così una società di guerrieri e una cultura dove tuttora domina la lotta e la vittoria. Ma per gestire il caso abbiamo bisogno di rinunciare a vincere e di imparare sempre di più a negoziare.

Il negoziato, infatti, trasforma le condizioni di un conflitto e diventa così strumento di cambiamento, di potere a somma variabile e di benessere.

Secondo Daniele Novara, pedagogista e direttore del Cppp, l'incapacità di accettare nelle relazioni la frustrazione del limite e dell'impotenza produce violenza e scorciatoie mentali, primitive e semplificatorie, le quali impediscono di intrecciare legami costruttivi. La possibilità di promuovere nuovi patti sociali si trova, al contrario, nella capacità di stare nei conflitti, di viverli come forme altamente evolute in grado di generare felicità e accrescere competenze personali. Cambia l'ottica: non si tratta di convivere senza conflitti, ma piuttosto di convivere proprio grazie ai conflitti.

Il conflitto può dunque diventare un'occasione di apprendimento, da qui il titolo della sua relazione: "Il conflitto come apprendimento maieutico" che ci riporta all'arte della maieutica socratica come approccio metodologico e di potenzialità nell'apprendimento. Se infatti il conflitto attiva un bisogno di risposte, ecco che la maieutica basa la sua efficacia sulla capacità delle persone di riconoscersi attraverso l'utilizzo di domande che permettano di esplicitare il conflitto nella sua dimensione evolutiva e creativa.

Una delle competenze più importanti del mediatore è infatti quella del saper fare le domande. Un buon mediatore agisce come un maieuta, conducendo le parti in conflitto ad andare alle origini dello stesso con una sorta di autoanalisi che consente loro di riconoscere gli aspetti emotivi e relazionali in gioco nel rapporto con l'altro e nel conflitto che si è creato fino a trovare da sole il modo più efficace per risolverlo. Un buon mediatore deve essere capace, oltre a saper leggere il conflitto, permettendo così all'invisibile di emergere chiarendo le necessità, i bisogni, i desideri e soprattutto i veri interessi delle parti, di fare delle buone domande (maieutiche), le quali generano risposte intuitive e intuizioni delle difficoltà, portando le parti a processi di riflessione che condurranno le stesse a trovare da sé la migliore soluzione al problema che le oppone.

Per Novara l'interesse comune è l'impegno a trovare connessioni affinché si possa imparare meglio. Il conflitto può così diventare

un'occasione di apprendimento a partire dalle connessioni con le proprie risorse interiori, le quali vengono attivate proprio grazie alla metodologia maieutica, la quale ha il vantaggio di esplicitare il conflitto, di farlo lievitare portandolo ad una forma di maggior riconoscimento e consapevolezza.

Nella relazione di Marianella Sclavi, docente Master per Mediatori dei conflitti e operatori di Pace di Bologna e Bolzano, è stato affrontato il tema del "Far crescere la comunità attraverso la partecipazione".

La Sclavi si occupa da tempo di mediazioni partecipate o mediazioni multi partes, dove la presenza di più persone al tavolo della mediazione presuppone l'utilizzo di metodologie basate sull'ascolto attivo e la gestione creativa dei conflitti. Ciò a cui le persone sono abituate è argomentare usando il metodo del principio maggioritario, il quale si fonda su una concezione dualistica e di contrapposizione che possiamo pensare nasca dal desiderio di dominio dell'altro, dal considerare l'altro come separato da noi stessi, totalmente distaccato da noi. Al contrario, un atteggiamento unificante, olistico, orientato verso l'armonia nel rapporto tra l'io e l'altro, porta a tendenze integrative. Dove il singolo si sente parte integrante della comunità, il suo rapporto con gli altri non comporta la polarizzazione, l'exasperazione delle contrapposizioni; egli cercherà tendenzialmente di arrivare ad un accordo. Sul piano politico tale principio si differenzia dal principio maggioritario e conduce al principio del consenso, il quale si basa sull'idea dell'equilibrio e dell'armonia.

Nei consessi politici degli indiani d'America, per esempio, le decisioni non venivano prese sulla base del principio della maggioranza ma le discussioni si protraevano fintanto che non veniva raggiunto un consenso unanime, un accordo che trovava il consenso di tutti. Per questo motivo, chi non poteva o non voleva condividere l'opinione che si andava delineando dopo lunghe discussioni abbandonava la seduta prima della votazione per consentire così una decisione unanime.

Per la Sclavi il principio delle mediazioni partecipate è assumere che tutte le proposte che pervengono da ciascuna parte siano intelligenti. Vengono poi poste delle domande al fine di capire quali sono le esigenze di fondo di coloro che fanno quelle proposte. Dopo di che si invitano le persone a portare delle proposte "ponte", ovvero proposte che agganciano le proposte degli altri. Ciò che conta è che nessuna proposta in particolare sarà quella che vincerà. L'interesse comune è dato dal fatto di essere capaci di ascoltare il diverso in modo da far sì che siano presenti tutti i differenti punti di vista che sono coinvolti in quella decisione.

Chi scrive ha infine trattato il tema del “conflitto in causa: dalla competizione alla cooperazione”.

Per riuscire a mediare le parti in conflitto e apprendere l'arte della mediazione occorre cominciare ad effettuare una trasformazione culturale tesa a concepire il conflitto e le controversie in un'ottica diversa da quelle tradizionali.

Normalmente, infatti, si presume che in una disputa le parti siano avversarie e quindi se una vince l'altra debba necessariamente perdere. In questo schema vincente-perdente ogni parte dovrà enfatizzare la propria posizione dinanzi al terzo giudicante. L'altra presunzione è che i conflitti debbano essere risolti applicando una regola generale di diritto da parte di un terzo imparziale.

Questi presupposti sono completamente diversi da quelli sui quali poggia la mediazione che si basa sul fatto che tutte le parti possono avvantaggiarsi dall'individuazione di una soluzione creativa, che ogni conflitto è differente e non deve necessariamente essere risolto tramite l'applicazione di un principio generale di diritto o l'attività di aggiudicazione svolta da un terzo imparziale.

E' facile intuire che, per poter mediare, occorre un cambio di mentalità, soprattutto per quei professionisti educati più alla lotta che alla cooperazione, alla vittoria di una parte e alla sconfitta di un'altra, piuttosto che alla ricerca dei comuni interessi delle parti, ad una mentalità più avversariale che conciliativa e soprattutto occorre una nuova cultura del conflitto che superi la tradizionale evocazione dell'idea di contrapposizione, scontro, lotta, combattimento, guerra che conduce a ritenerlo elemento patologico da curare solo con decisioni autoritative. Il conflitto, invero, è un fenomeno molto più complesso, ben diverso dal semplice scontro tra due individui, due gruppi di uomini, due popoli in lotta e, in quanto fatto umano inevitabile, non può essere eliminato ma si può imparare a gestirlo. Di fronte a un conflitto, infatti, cerchiamo quasi sempre di determinare le *cause* per attribuire delle *responsabilità*; quasi mai ci domandiamo quali siano gli *scopi* e le *possibilità*.

La mediazione, intesa come medi-azione, l'azione di “colui che sta nel mezzo”, di colui che cerca di costruire uno spazio comune di dialogo per evitare che il conflitto si trasformi in dissidio insanabile, rappresenta questa possibilità. Essa non è transazione, né compromesso, tanto meno è giudizio: non si tratta di *decidere*, di ‘tagliare’ con la spada della giustizia per separare una ragione da un torto, una verità da una falsità, al fine di attribuire responsabilità. La mediazione non è un spada che taglia ma un ago che cuce rivolto al futuro per generare opportunità. La sua logica non è quella escludente dell'*aut-aut* e del *tertium non datur*, ma quella inclusiva dell'*et-et*.

Con il mediatore si dimostra che il *tertium è datur*. Egli sa infatti riconoscere che in un conflitto tra due parti non esistono torti o ragioni ma solo due storie differenti che meritano entrambe di essere accolte. Non esistono vincenti o perdenti, buoni o cattivi, ma soltanto due persone che, aiutate dal mediatore, possono iniziare a comunicare in un modo nuovo, esprimendo i loro sentimenti e le loro emozioni, non uno contro l'altro, ma con una nuova comunanza d'intenti e con un nuovo approccio dove "io contro di te" diventa "noi contro il problema" e dove la ricerca dei veri interessi delle parti diventa l'unico vero obiettivo.

Per sviluppare tale diversa visione e superare la dicotomia "torto/ragione, vincente/perdente" che il conflitto evoca, occorre intraprendere un'efficace azione di formazione alla gestione dei conflitti e alla mediazione preparando a tale funzione differenti soggetti in diversi ambiti, in quanto il bisogno di luoghi per la composizione dei conflitti e di interventi di educazione alla relazione è ampio e inversamente proporzionale alla carenza dell'offerta di servizi pubblici e privati.

I settori in cui impiegare le competenze sulla gestione dei conflitti e sulla mediazione come abbiamo visto sono infatti molteplici, così come molteplici sono i professionisti che possono essere formati alla mediazione: avvocati, commercialisti, magistrati, manager, imprenditori, insegnanti, psicologi, psicoterapeuti, medici, operatori socio-culturali, agenti e ufficiali della Polizia Locale ecc. Si tenga presente che anche gli stessi formatori cosiddetti "generalisti" possono ricevere una formazione su queste tematiche anche da eventuali team multidisciplinari. In ogni ambito, le competenze sulla gestione dei conflitti e sulla mediazione si rivelano efficaci grazie al metodo cooperativo che le ispira, al dialogo per trasformare il conflitto, all'empatia per entrare in contatto con le parti al fine di conoscere i loro interessi e alla creatività per trovare la soluzione migliore e più soddisfacente. Solo in questo modo potremo creare una nuova cultura che ci allontani dalla visione del mondo in classi di opposti contrapposti, visione tipica della cultura aristotelica da cui discendiamo dove o hai torto o hai ragione, o è vero o è falso, *tertium non datur*, ed entrare in una nuova visione dove il *tertium è datur* e dove l'*et-et* prenderà il posto dell'*aut-aut*.