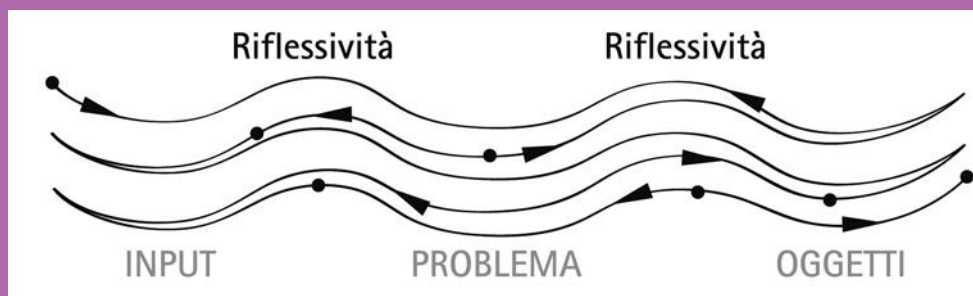


Ilaria Buccioni, Anna Maria Palma,
Isabella Venturi

Prefazione di Guglielmo Gulotta

MANUALI
FrancoAngeli

Mediare le conflittualità



**Riflessioni e strategie operative
per sviluppare competenze
comunicative e relazionali
nella trasformazione dei conflitti**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Ilaria Buccioni, Anna Maria Palma,
Isabella Venturi

Prefazione di Guglielmo Gulotta

Mediare le conflittualità

**Riflessioni e strategie operative
per sviluppare competenze
comunicative e relazionali
nella trasformazione dei conflitti**

MANUALI FrancoAngeli

Immagini del volume © by Human Relations sono state curate da Icastic di Camilla Torna

Grafica di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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.

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Facilitare per ben mediare: costruire funzionalità relazionale	»	13
1.1. Il mediatore: la terza posizione	»	14
1.2. Spunti	»	16
Strumenti per una riflessione pratica	»	21
Per riflettere un po'	»	23
2. Dal potere del pregiudizio al potere dell'accordo: la responsabilità del mediatore	»	25
2.1. Apprendimenti e mappe	»	26
2.2. Dallo scontro all'incontro: il ruolo del conciliatore	»	29
2.3. La responsabilità delle relazioni nella soluzione delle controversie	»	32
2.4. Coinvolgimento e stile personale nella soluzione delle controversie	»	33
Strumenti per una riflessione pratica	»	35
Per riflettere un po'	»	36

3. La costruzione di <i>response-ability</i>:	
l'uso di "attenzione attiva"	pag. 37
3.1. La costruzione di una risposta competente	
Educarsi ad un punto di vista funzionale: l'assertività	» 38
3.2. Reattivo e proattivo, due esiti fra stimolo e risposta	» 40
3.3. Espandere la sfera di influenza attraverso le "modifiche"	
che possiamo attuare nella nostra percezione	» 44
3.4. Oltre la zona di comfort	» 46
Strumenti per una riflessione pratica	» 50
Per riflettere un po'	» 51
4. La comunicazione come potenziamento della relazione:	
fra autonomia e interdipendenza	» 53
4.1. L'arte di comunicare	» 54
4.2. Trasformare il linguaggio	» 57
4.3. La scelta di un linguaggio generativo	» 58
4.4. I presupposti base di una comunicazione di qualità	» 62
4.5. La comunicazione virtuale	» 65
4.6. Lo spazio fisico come strumento di comunicazione	» 65
Strumenti per una riflessione pratica	» 67
Per riflettere un po'	» 68
5. La parola al non verbale:	
un dialogo che prosegue anche in silenzio	» 69
5.1. Il corpo parla	» 70
5.2. Le differenze culturali e l'adattamento interpersonale	» 80
Strumenti per una riflessione pratica	» 83
Per riflettere un po'	» 84
6. Ascolto: recepire oltre quanto giunge all'orecchio	» 85
6.1. Punti di vista singolari sull'arte di ascoltare	» 86
6.2. Ascolto efficace: interferenze e risorse	» 88
6.3. I filtri della ricezione di un messaggio	» 89
6.4. I tipi di ascolto	» 91
6.5. Le quattro modalità di ascolto	» 94
Strumenti per una riflessione pratica	» 96
Per riflettere un po'	» 100
7. Le domande nel colloquio di mediazione:	
capire se stessi per comprendere l'altro	» 101
7.1. Domande autoriflessive	» 102
7.2. Le domande riflessive	» 105

Strumenti per una riflessione pratica	pag. 113
Per riflettere un po'	» 115
8. Emozioni in mediazione:	
stare con quello che c'è	» 117
8.1. Tra problemi e sofferenze	» 118
8.2. Le emozioni come "alleato" nella comunicazione	» 120
8.3. Aiutare le parti a uscire dagli "incastrì" emotivi	» 122
Strumenti per una riflessione pratica	» 126
Per riflettere un po'	» 129
9. Entrare nel tabù:	
comunicare <i>nel</i> conflitto, comunicare <i>sul</i> conflitto	» 131
9.1. Definiamo il conflitto	» 132
9.2. Un gioco a somma positiva	» 135
9.3. Comunicare <i>nel</i> conflitto	» 141
9.4. Una proposta per interpretare i linguaggi ed i nostri pensieri	» 144
9.5. Comunicare <i>sul</i> conflitto	» 152
Strumenti per una riflessione pratica	» 155
Per riflettere un po'	» 156
La mediazione in sintesi	» 157
Uno sguardo al futuro	» 163
Bibliografia	» 165
Sitografia	» 171

Prefazione

Un altro libro sulla mediazione? Un altro libro sulla mediazione! Ma è un libro colto non erudito. Ci si impara anche quando tratta cose che sappiamo già. Ciò perché le riflessioni vengono proposte in una modalità che le giustifica. Non è un libro di ricette per mediare il conflitto, o meglio, non è soltanto quello: per restare nella metafora non dice solo come si fa la maionese, ma spiega i processi fisico-chimici per cui la maionese monta o non monta.

Guardiamo al ruolo e come viene attraversato nei suoi aspetti più profondi e riflessivi per consentirci di uscire da strutture preconfezionate e non adeguate. Prendiamo il campo delle domande che il mediatore propone alle parti in conflitto; esse vengono presentate come strumenti strategici quindi non solo per sapere, ma anche per far sapere ed anche perché, per la natura delle domande – per esempio strutturate per assurdo – l'altro può rendersi conto dell'insostenibilità della propria posizione. Dal punto di vista della comunicazione si vede che una domanda non è quasi mai soltanto una domanda, come ascoltare non è mai solo semplicemente “udire” ciò che viene detto, ma una sapiente miscela di attenzione e proattività.

Un libro che ci impone di esercitare il nostro pensiero critico, consapevoli che, come il coraggio per Don Abbondio, uno non se lo può dare.

Stiamo attenti però, come diceva Freud, chi è impegnato a contrastare i demoni non deve sperare di uscire immune dalle battaglie. Gli autori citati non solo in bibliografia, ma nelle sezioni “per riflettere un po'”, ci fan-

no sentire che Marco Aurelio, Italo Calvino, George Orwell, possano darci una mano.

Gli esercizi proposti poi aiutano a rendere attivo un sapere che spesso, come quello talvolta appreso nelle aule scolastiche e universitarie, resta inerte. Così che coloro con cui veniamo in contatto come mediatori avvertiranno che per noi la cultura è ciò che resta quando hai dimenticato tutto.

Guglielmo Gulotta

Introduzione

Questo volume offre un supporto teorico-metodologico a sostegno di quanti si occupano di conflitti. Vengono approfonditi in modo specifico processi comunicativi, emotivi e relazionali per interpretare e gestire professionalmente le controversie che si affrontano nel lavoro di tutti i giorni. È compito del mediatore collocarsi in modo imparziale tra i conflitti nell'intento di facilitarne la risoluzione in modo collaborativo, ponendosi quale "costruttore di possibilità". Egli contribuisce, infatti, a far sviluppare alle parti in controversia le componenti necessarie per tessere nuovi accordi, sollecitandone, con un tocco di creatività, senso di realtà e responsabilità.

Il lettore potrà approfondire, da una serie di prospettive diverse, i principali temi relazionali che i professionisti della mediazione sono chiamati a tenere presenti in modo sistematico, in quanto strumenti essenziali del loro operare. Il sapere del mediatore è infatti più di tipo "umanistico" che normativo e il suo sapere gli deriva più dall'esperienza riflessiva del conflitto che non da studi tecnico-giuridici. Sapersi soffermare nelle pieghe delle conflittualità per coglierne specificità e ricorsività, leggere tra le righe del non detto, cogliere le emozioni sottese, dar valore ai dettagli: queste sono solo alcune componenti oggetto dei vari capitoli.

L'opera, pur nascendo come supporto ai percorsi di mediazione civile, si pone altresì come strumento di riflessione metodologica e ontologica per tutti coloro che a livello professionale si trovano nella posizione di terza parte all'interno di dinamiche conflittuali. Vengono proposti così strumen-

ti di riflessione e contributi operativi mirati all'arricchimento della pratica professionale non solo per mediatori, ma anche per psicologi, counselor, responsabili risorse umane, rappresentanti delle parti sociali e ancora per quanti a vario titolo sono interessati alle pratiche di negoziazione e mediazione dei conflitti.

Il testo sviluppa le diverse tematiche che riteniamo salienti nei processi di mediazione, esplorate con modalità e stili diversi per offrire visioni più ampie e punti di vista più articolati, resi omogenei dalla comune esperienza professionale e metodologica che ci accompagna. Partendo quindi da una riflessione mirata rispetto al ruolo (capitolo 1 di Ilaria Buccioni, capitolo 2 di Isabella Venturi e capitolo 3 di Anna Maria Palma), il volume attraversa gli aspetti fondamentali della comunicazione (capitoli 4 e 6 di Anna Maria Palma e capitolo 5 di Isabella Venturi), entra nell'aspetto tecnico della costruzione delle domande (capitolo 7 di Isabella Venturi), si addentra nelle dimensioni più nascoste delle emozioni nel conflitto (capitolo 8 di Ilaria Buccioni), per poi approfondire alcuni dei principali approcci di studio e strumenti esplorativi sul tema del conflitto (capitolo 9 di Ilaria Buccioni), concludendo con una riflessione di sintesi metodologico-procedurale.

Ogni capitolo è correlato da proposte esperienziali che il lettore potrà cimentarsi a praticare e da spunti di approfondimento tratti e rielaborati da altri autori.

Nella consapevolezza di non aver potuto esaurire i temi trattati per la loro insita complessità, crediamo che il libro possa offrire una serie di strumenti operativi per una funzionale e costruttiva trasformazione dei conflitti.

Le autrici

Facilitare per ben mediare: costruire funzionalità relazionale

Esplorare le proprie risorse, i propri aiuti: questo nuovo potere deve essere nutrito, indirizzato e coltivato perché diventi abbastanza forte per sostenere l'azione.

Lennart Parknäs

Pur consci che in alcuni casi la legislazione italiana prevede la possibilità – come nella conciliazione valutativa – che il mediatore abbia un ruolo protagonista e propositivo, riteniamo che il suo reale compito sia il suo lavorare in qualità di facilitatore delle parti. Il mediatore – sia esso civile, familiare, interculturale, sociale in senso più ampio – aiuta a ridurre gli effetti indesiderabili di un conflitto più o meno grave; in altre parole favorisce la ripresa del dialogo tra le persone, cosicché costruttivamente possano riconoscersi differenti e riappropriarsi della propria attiva e “responsabile” (*responsability*, si veda capitolo 3) capacità decisionale. Possiamo pertanto affermare che lo strumento di intervento principale del mediatore è costituito proprio dalle sue competenze comunicative e relazionali, dalla sua capacità di costruire un contesto in cui è possibile comunicare nel e sul conflitto.

Affinché la competenza comunicativa del mediatore possa affinarsi, divenire acquisita e rendersi utilizzabile è importante lavorare sulle sensibilità personali, per trasformarle in abilità e quindi in competenze professionali. L'attivazione di tale processo è complessa e parte inevitabilmente da una riflessione su se stessi nel ruolo terzo. Proprio dalla corretta collocazione di sé, dalla lettura funzionale del proprio ruolo, scaturisce la possibilità di po-

tenziare la propria capacità comunicativa rendendola strumento atto a facilitare la trasformazione del conflitto.

1.1. Il mediatore: la terza posizione

Possiamo sinteticamente considerare come finalità strategica della mediazione la costruzione di un “buon accordo” tra le parti, ovvero un accordo che sia stabile ed equilibrato – oltre che consensuale e condiviso – e che garantisca la certezza della sua esecuzione. Tale fine sarà raggiunto solo se si conseguono alcuni obiettivi preordinati, ovvero:

- facilitare il dialogo fra le parti;
- favorire la costruzione di un futuro relazionale sostenibile tra le stesse;
- agevolare il riappropriarsi delle capacità decisionali e risolutive bloccate dal conflitto.

Un ruolo quindi dove l’aspetto comunicativo è fondamentale. Potremmo affermare, con la certezza dell’esperienza, che il raggiungimento degli obiettivi succitati si gioca interamente sul processo comunicativo e sull’abilità del mediatore di condurlo. Attraverso le proprie competenze comunicative il mediatore consente la riapertura del processo dialogico interrotto tra i soggetti coinvolti nella controversia, che quindi potranno esprimere le proprie esigenze e le aspettative personali in un clima di “possibilità”, ascolto e accoglienza, ben diverso da quello di reciproca accusa che caratterizza, ad esempio, la procedura giudiziaria.

Compito del mediatore è facilitare il passaggio, per ognuna delle parti, dal cosa voglio al perché lo voglio, ovvero favorire l’emergere dei bisogni e delle paure che sono sottese alle posizioni dichiarate e apparentemente irremovibili e inconciliabili (Figura 1.1).

Il passaggio dalle percezioni individuali alle posizioni soggettive, fino ad arrivare agli interessi e bisogni di ciascuna delle parti, è il punto cardine del processo di mediazione, che sarà esplorato lungo tutto il volume.

In una prima fase è necessario rendere chiari i vissuti di ciascuno e le rispettive posizioni, che rappresentano il livello esplicito, conosciuto del contendere, in modo che possano diventare contenuto condiviso. Solo successivamente, attraverso un processo di significazione dei vissuti e delle posizioni, si cerca di far emergere il livello implicito e nascosto dei conflitti, che attiene alla sfera dei bisogni (Figura 1.2).

I bisogni reali, quelli che le persone hanno necessità di tutelare e che cercano di essere soddisfatti, spesso non sono così chiari neppure alle parti. La loro esplorazione necessita di tempi adeguati (pur rispettosi dei termini imposti dalla legge) ed è consentita dalla capacità di far “emergere” e “dal cogliere il momento” nella dinamica relazionale di cui deve dotarsi il mediatore.



Fig. 1.1 - Dalle aspettative ai bisogni reali

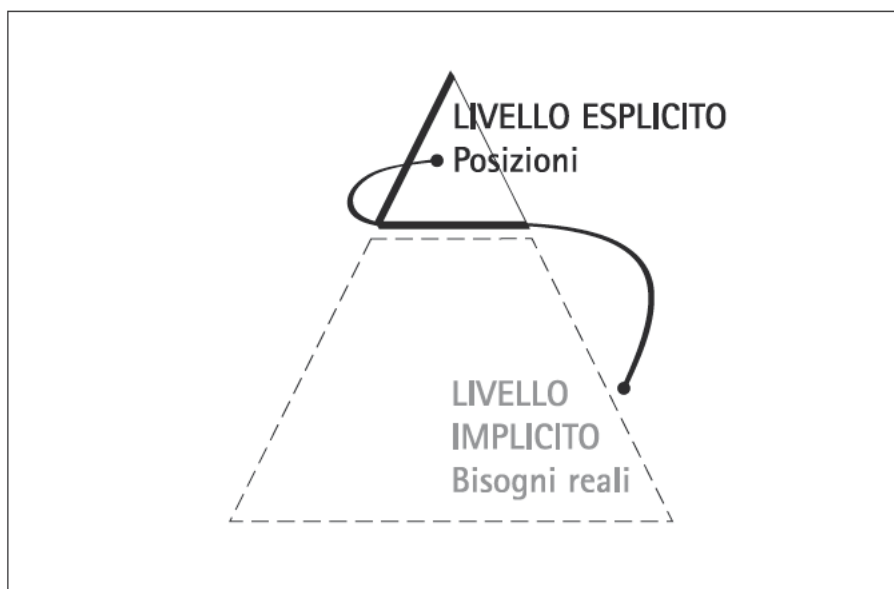


Fig. 1.2 - Livello dichiarato e livello implicito

La necessità è di “aprire”, spiegare, rendere visibili i contenuti e le posizioni per comprendere meglio il senso di ciò che si dichiara e di ciò che si va a fare, perché quanto espresso diventi non solo patrimonio personale, ma anche, e soprattutto, comune.

Possiamo quindi affermare che il mediatore – che non necessariamente è un esperto nella materia specifica del contendere – in qualità di facilitatore della comunicazione tra le parti, si preoccuperà di:

- far leva continuamente sulla propria capacità di ascolto e riflessione, in modo da cogliere anche quei contenuti non chiari neppure alle parti stesse; creando così il contesto in cui le parti si comprendono anche sul piano dei contenuti impliciti;
- agire all’interno di processi e strutturarli in modo funzionale attraverso la sua capacità di riassumere e riorganizzare i concetti espressi dalle parti anche in tema di possibilità di esecuzione;
- saper stare tra le parti, essere in mezzo a loro, non cercando uno spazio asettico, ma una partecipazione negli obiettivi e dilemmi, senza implicazioni in interessi materiali ed “emotivi” (ad esempio superando la ricerca di prestigio sociale e professionale). Un posizionarsi in modo neutrale tra le parti in modo non equidistante, ma “equivicino”¹.

1.2. Spunti

Lo stile e la competenza del mediatore si costruiscono, quindi, partendo dal proprio “vestito”; per questo proponiamo una riflessione sui punti sottostanti – sviluppati più approfonditamente lungo tutto il volume – che influenzano in modo determinante la capacità comunicativa e l’arte, nel tessere relazioni e “dipanare conflitti”.

Saper stare nell’incertezza. È l’atteggiamento emotivo che caratterizza colui che è alla ricerca di una soluzione che non è preconfezionata o data ex ante, ma che va cercata insieme accettando il dubbio del non noto, senza farsi travolgere dall’urgenza di trovare una risposta o una soluzione rassicurante alla questione portata dalle parti. Ritorna quindi la necessità da parte del mediatore di svolgere un’azione di contenimento emotivo, con l’accortezza di non dare consigli, ma di sostenere le parti nella ricerca della loro soluzione, creando uno spazio libero di scoperta.

La costruzione della giusta distanza. È la capacità di percepire cosa sta provando ognuno dei “contendenti” nel momento in cui rappresenta la

1. Vero è che ad esempio – come recita l’art. 4 del decreto 18.10.2010/180 – le caratteristiche del mediatore civile devono essere: indipendenza, imparzialità, riservatezza.

propria verità. Entrare in altri punti di vista, per cogliere il senso delle altrui aspettative, per poi prenderne le giuste distanze e comprendere, in uno spazio di necessaria osservazione, cosa sta realmente accadendo tra i partecipanti, andando oltre i fatti dichiarati e la loro riconducibilità alle “regole”, al diritto.

La capacità di sospendere i giudizi. La richiesta di ognuna delle parti è di sentire riconosciuto e accolto quanto rappresenta. La terza parte non deve stabilire se e quale sia la verità del vissuto e del punto di vista soggettivo dichiarato, ma cogliere le dissonanze che emergono, attivando dentro di sé uno spazio non giudicante, al fine di garantire l'efficacia della sua azione; un'azione riequilibrante delle energie spese e mancate sui fatti raccontati e sul conflitto che è ancora aperto. Stare in quello che c'è, nella verità seppur parziale, che ognuno porta in quello spazio di conflittualità.

La necessità di andare oltre il dichiarato. In un processo di mediazione risulta chiara la necessità di andare oltre quanto verbalmente esplicitano le parti, comprendendo emozioni, vissuti, affetti – che in qualche modo giocano la partita insieme al contenuto esplicitato – attraverso l'osservazione dei volti, dei movimenti, del tono della voce, delle parti nel dialogo.

L'attenzione al transfert e controtransfert. I clienti possono trasferire inconsciamente immagini, sentimenti o rapportarsi con il consulente come se fosse una persona significativa del proprio passato (transfert). Il mediatore in quanto persona, può ascoltare un caso che lo rimanda ad una sua esperienza passata, o a quella di un amico o familiare, ne ricorda gli esiti o la soluzione. Anche il consulente-mediatore può, a sua volta, attivare processi analoghi nei confronti dei clienti (controtransfert). Questa è un'informazione molto importante per lui, sulle sue emozioni di affiliazione o distacco, che possono rendere la sua posizione “di parte”. Saper riconoscere il possibile aggancio è il modo per non rimanerne legati e mantenere terzietà ed imparzialità rispetto alle parti. Il rischio è, altrimenti, attivare razionalmente un tentativo di stare “al centro”, che viene boicottato dalle componenti inconsce che si manifestano in modalità, atteggiamenti, espressioni non facilmente gestibili e controllabili (Petrugno, 2007).

Lo sviluppo della capacità strategica. Supportare le parti nella costruzione di un impegno evolutivo, dopo aver riconosciuto il problema, prevede un “piano d'azione” che si costruisce attraverso la conquista di coerenza tra obiettivi, risorse, bisogni e desideri dei contendenti. Il mediatore, nei momenti opportuni, avrà il compito di fare il punto della situazione e quindi chiedere alle parti dove ritengono di collocarsi e se un parziale accordo può essere considerato accolto per la costruzione dell'accordo finale. Inoltre fa parte delle competenze strategiche del mediatore riassumere ed evidenziare in quale direzione le parti intendono proseguire per la definizione del

loro conflitto e la ricostruzione della relazione personale, commerciale, o di altra natura, a seconda della tipologia del conflitto.

La costruzione di ipotesi. Un aspetto piuttosto importante per il mediatore è il saper costruire delle ipotesi rispetto a ciò che accade tenendo presenti i livelli: dichiarato (ciò che viene esplicitato verbalmente o per iscritto), presunto (ciò che si può ad esempio dedurre o ipotizzare anche da quanto avviene a livello non verbale, o attraverso le dichiarazioni fatte che non trovano congruenza), effettivo (quello che realmente è “sul tavolo della trattativa”, gli interessi ed i bisogni), auspicabile (quanto viene richiesto e può essere “consentito”, possibile). Ovviamente questo è un processo interiore che serve esclusivamente ad aiutare le parti nell’esplicitazione dei loro bisogni e delle richieste reali; per una co-progettualità chiara, esplicita e trasparente.

Il supporto di un metodo. Ritrovare il proprio centro, nella gestione del processo di mediazione, attraverso un riferimento metodologico a cui attingere consente di recuperare tranquillità e sicurezza, pur mantenendo un movimento fluido, privo di rigidità o fissità. Questo permette di sedare in parte l’ansia del risultato e di gestire il processo di mediazione senza lasciarsi travolgere, senza appigli, da ciò che accade. Dotarsi di un metodo di conduzione della mediazione consente di sentirsi ed essere “flessibilmente ancorati”.

La facilitazione della narrazione. La narrazione di sé è un processo molto importante per le parti, poiché consente non solo di far emergere dati nuovi, ma anche di costruire e spostare i punti di vista. Nella conduzione della mediazione, sono previsti incontri congiunti e, ove ritenuto necessario, colloqui individuali con il mediatore. Spazi che favoriscono la possibilità di descriversi, dando voce al proprio vissuto, al conflitto-problema-empasse; spazi dove trovare equa visibilità ed importanza, dove sentirsi ascoltati e rivedersi nel fatto e nell’azione. Una narrazione soddisfacente – ovvero che nel percepito delle parti sia esaustiva ed equa – è facilitata da buone domande (si veda capitolo 7), che supportano le parti nella collocazione più funzionale delle loro emozioni, grazie allo sviluppo di riflessività.

Il ruolo e il confronto con la valutazione di sé. La posizione del mediatore rimanda con insistenza al proprio valore professionale in quanto spinge a cercare certezze, ambiti noti, circoscritti e determinati che offrano appigli e sicurezze nel trovare l’accordo tra le parti, alla ricerca della propria efficacia professionale. Il rischio di scivolare nel bisogno affannoso di soluzioni e definizioni che “risolvano il problema”, che consentano di “gestire al meglio” le richieste delle parti è alto, ma molto raramente funzionale al percorso in atto.

Superare la linearità. La mediazione ed il mediatore non sono chiamati semplicemente a “risolvere il problema”: questo è il risultato di una transa-

zione o di un compromesso. Ci rendiamo conto che questo punto è in controtendenza con la forte affiliazione al processo di risoluzione dei problemi al quale siamo culturalmente più abituati, e che ci spinge ad essere protagonisti e a cercare soluzioni in una logica di consueta linearità (Figura 1.3).

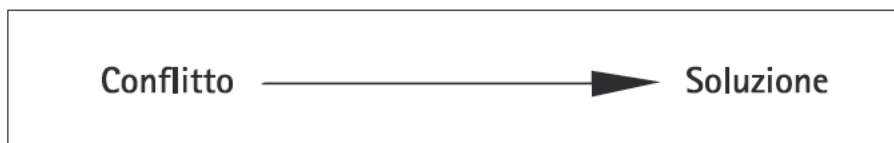


Fig. 1.3 - Linearità

Il ruolo del mediatore si esplicita nel facilitare la comunicazione tra le parti al fine di trovare una soluzione che soddisfi i loro reali bisogni. Questo sarà possibile superando la linearità del pensare direttamente alla soluzione (un esempio frequente è quello di tradurre immediatamente le controversie in moneta), svincolandosi dall'ansia da prestazione, da quella voce interna che grida aiuto al solo timore di non riuscire ad intravedere la possibilità di accordarsi. La necessità è quindi quella di creare un contesto in cui il processo che si genera è una riflessione in "avanti e a ritroso" (Figura 1.4), nell'intenzione di trovare un accettabile sbocco del dibattere. Pur nella complessità che i contesti da facilitare portano – con differenze indubie e non riducibili –, una mediazione che mantenga i suoi frutti nel tempo ha, quindi, bisogno di tenere più lontana possibile la ricerca ansiogena di una "rapida conclusione", orientandosi verso spazi di riflessività e di ascolto. Una riflessività che contempla anche "le motivazioni del cuore", piuttosto che soltanto ragioni e torti, per loro natura tendenzialmente inflessibili.

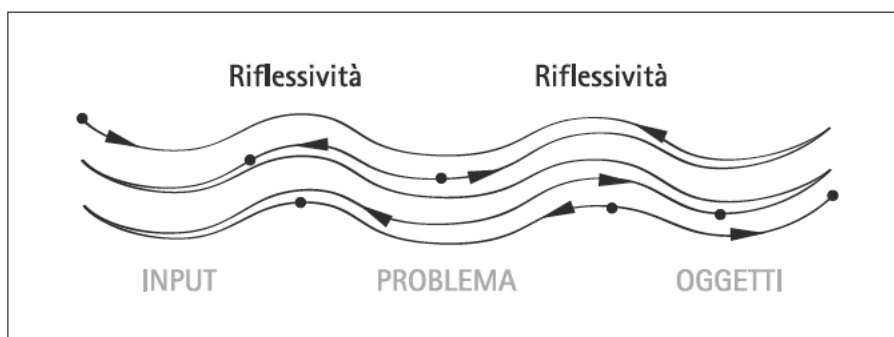


Fig. 1.4 - Riflessività