

Tiziana Fragomeni

FrancoAngeli

I professionisti e la gestione dei conflitti

MANUALI



**Un metodo innovativo per integrare
competenze tecniche e relazionali,
risolvere conflitti e concludere
negoziazioni**

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”.

Tiziana Fragomeni

I professionisti e la gestione dei conflitti

**Un metodo innovativo per integrare
competenze tecniche e relazionali,
risolvere conflitti e concludere
negoziazioni**

MANUALI FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 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

Introduzione	pag.	7
---------------------	------	---

Parte I - Conoscere

1. Conosci te stesso: se non conosci te stesso, cento battaglie, cento sconfitte	»	13
2. Capacità tecniche e capacità relazionali	»	17
3. Gli ostacoli che impediscono lo sviluppo delle capacità relazionali: i bias, di <i>Salvatore Pappalardo</i>	»	24
4. Relazione e conflitto: dimmi come configgi e ti dirò chi sei	»	43
5. Le leggi del conflitto	»	49

Parte II - Apprendere

1. Il metodo O.A.S.I. (Osservare, Ascoltare, Sentire, Integrare)	»	71
2. Il metodo O.A.S.I. come strumento di auto-conoscenza	»	74
3. Il metodo O.A.S.I. come strumento di “lettura” dei conflitti altrui	»	82
– Osservare	»	86
– Ascoltare	»	95
– Sentire	»	101
– Integrare	»	107
4. Il metodo O.A.S.I. come strumento di gestione di controversie e contenziosi	»	128

Parte III - Praticare

1. Test	pag. 137
2. Esercitazioni	» 145
3. Case histories	» 150
4. Mappe, di <i>Tiziana Fragomeni e Salvatore Pappalardo</i>	» 175
Bibliografia	» 206

Introduzione

Questo manuale è rivolto a professionisti, come l'avvocato, il dottore commercialista, il manager, l'imprenditore, il direttore del personale, che quotidianamente si trovano a dover affrontare problemi, conflitti e controversie e che desiderano apprendere un metodo per gestire le loro problematiche al fine di trovare soluzioni efficaci, sia in termini di tempo sia di risultato.

Il manuale nasce dalla considerazione che le competenze tecniche che ciascun professionista possiede, da sole non sono sufficienti per gestire la sofisticata e complessa materia dei conflitti e delle controversie che si innescano nella attività lavorativa, ma occorre integrarle con quelle relazionali, che spesso non fanno parte del bagaglio formativo del professionista, permettendo in questo modo la trasformazione dei blocchi conflittuali in esiti soddisfacenti e produttivi.

Premesso che vi sono sicuramente molti professionisti che, per intuito, per esperienza professionale e per predisposizione naturale, applicano alcune competenze relazionali, per gestire conflitti e controversie è opportuno acquisire consapevolezza sull'uso di tali competenze e apprendere una metodologia completa sull'adozione delle stesse.

Per quanto riguarda le **competenze relazionali**, esse possono riassumersi in queste capacità: **comprendere le dinamiche del conflitto e sviluppare strategie per affrontarlo costruttivamente, saper andare oltre la logica posizionale, saper raccogliere le informazioni e definire gli obiettivi, comprendere i bisogni delle persone implicate, fare emergere i veri interessi, saper fare ascolto attivo, saper fare domande esplorative, acquisire capacità empatiche e capacità negoziali tese a saper affrontare, gestire e risolvere i problemi con risultati più alti e costi più bassi, ecc. Competenze, tutte, che possono essere riassunte nella capacità di gestione costruttiva dei conflitti e capacità di negoziazione.**

Il manuale è strutturato in tre parti: "Conoscere", "Apprendere", "Praticare", ognuna delle quali prende spunto dalla narrazione di vere storie di conflitto e negoziato.

Le tre parti indicate costituiscono un percorso che, per chi vuole apprendere la **sofisticata** arte della gestione dei conflitti, è necessario intraprendere.

Tale considerazione si basa sull'esperienza dei **moltissimi corsi che ho tenuto su questa materia, i quali sono progettati invertendo l'ordine dei fattori di un processo di formazione: anziché parlare di teoria per poi applicare i concetti nella pratica, si parte dall'esperienza per costruire insieme la teoria.**

Tutti i miei corsi, infatti, si fondano, come essenziale presupposto e quale base di partenza, significativa e non eludibile dell'itinerario di formazione, sulla narrazione di conflitti da parte dei partecipanti, i quali vengono poi esaminati in aula.

Tale modalità permette di apprendere sin da subito gli strumenti di gestione del conflitto che vengono presentati durante la lezione e di innescare un percorso di riflessione in grado di mettere velocemente in discussione i modelli e gli schemi comportamentali dei discenti, facilitando così la trasformazione dei loro atteggiamenti nella gestione del conflitto.

Il manuale è dunque concepito come se fosse il programma di uno dei miei corsi, all'interno del quale si trovano contenuti che esulano dalle consuete formazioni sulla materia della gestione dei conflitti, quali per esempio la legge della polarità, la legge di causalità, di analogia e di risonanza (delle quali parlerò nel capitolo sulle leggi del conflitto), e che permettono di comprendere e mettere in pratica da subito nuovi e più costruttivi atteggiamenti per la gestione dei conflitti.

Nella prima parte dedicata al "Conoscere", il lettore verrà invitato ad una riflessione sull'importanza di partire da se stessi, attraverso un'autoanalisi, per rispondere alle domande: cosa succede quando si è coinvolti in un conflitto? Che cosa spinge a sostenere la nostra posizione contro quella del nostro contendente? Che cosa scatena un conflitto e quali sono i suoi possibili esiti? Quali emozioni si provano?

Per chi infatti esercita una professione dove occorre confrontarsi con conflitti e controversie, è di fondamentale importanza, prima di porsi in relazione con le persone che chiedono il nostro aiuto, imparare a governarsi nei propri conflitti sapendo che, per aiutare gli altri, occorre prima raggiungere, attraverso la conoscenza di se stessi, la padronanza di sé per poi infine giungere a una vera trasformazione.

Il "Conoscere" dunque comporta, non solo comprendere il conflitto e le sue dinamiche, ma anche utilizzare il conflitto come strumento di conoscenza, innanzitutto di se stessi, al fine di comprendere quali sono le possibilità che il conflitto contiene, cosa dallo stesso possiamo imparare, quanto il conflitto alla fine ci parla di noi e quanto esso può diventare la migliore occasione per conoscerci, e conoscere meglio anche l'altro.

Nella seconda parte dedicata all'“Apprendere”, l'obiettivo è conoscere e usare gli strumenti per gestire i conflitti e negoziare creativamente.

Il metodo proposto – Metodo O.A.S.I. – nasce dall'esperienza maturata in tanti anni come formatrice in gestione costruttiva dei conflitti e tecniche di mediazione e negoziazione e dall'applicazione dello stesso ai casi dei miei clienti. Esso è una **guida alla gestione costruttiva dei conflitti, rivolta non solo a professionisti che quotidianamente si trovano a dover affrontare problemi, conflitti e controversie, ma anche a chiunque voglia imparare un metodo per muoversi costruttivamente nei conflitti, e affrontare le problematiche connesse, al fine di trovare soluzioni efficaci, sia in termini di tempo che di risultato.**

L'O.A.S.I. si presenta come uno strumento reversibile, in quanto può essere usato sia per comprendere e imparare a gestire i propri conflitti, che quelli altrui, anche quando gli stessi diventano controversie e contenziosi.

Con questo metodo, e le mappe di cui si compone, è possibile analizzare un conflitto, un negoziato, o una controversia con uno sguardo che prende in considerazione tutti gli aspetti più rilevanti di un problema, tecnici e relazionali, facendo uso di strumenti che hanno come scopo quello di aiutare a comprendere che cosa è veramente importante per le persone implicate, al fine di gestire costruttivamente il loro problema e raggiungere una soluzione attraverso la strategia più efficace.

Nella terza parte dedicata al “Praticare”, l'obiettivo è saper maneggiare gli strumenti appresi per la gestione costruttiva dei conflitti e la negoziazione e diventare abili nell'uso delle strategie da utilizzare per risolvere i problemi.

Questa parte è dedicata ai test e alle esercitazioni, utili per il lettore che voglia cimentarsi nell'arte della gestione del conflitto, ai case histories, che mostrano **come il metodo possa essere applicato a casi concreti**, e infine alle mappe, da usarsi nella disamina di conflitti, controversie e contenziosi, per rappresentare attraverso una visione sinottica tutti gli aspetti più importanti.

Solo coloro che si sono formati interiormente in modo armonico e che, liberi da ogni arbitrio e capaci di controllare se stessi, sono padroni di sé, saranno in grado di aiutare altre persone ad utilizzare le possibilità e le risorse che il conflitto contiene e di conseguire obiettivi in grado di promuovere lo sviluppo di se stessi, del loro prossimo e di strutture virtuose per la produzione di un vantaggio di insieme.

Ringraziamenti

Un primo ringraziamento va a Salvatore Pappalardo che, in qualità di stagista di Progetto Conciliamo, ha partecipato a molti miei corsi redigen-

do sempre delle ottime relazioni e, dopo aver conseguito la laurea in Scienze cognitive e processi decisionali, la cui tesi verteva sui bias, ha scritto, su mio invito, il capitolo sugli ostacoli che impediscono lo sviluppo delle capacità relazionali, realizzando anche l'impostazione grafica di tutte le mappe allegate a questo testo. Un ringraziamento anche a Paola Perrone e Miriam Ragazzoni, stagiste anch'esse di Progetto Conciliamo, per le loro relazioni sui miei corsi. Un grande ringraziamento anche a Silvia Gilardi, professoressa del corso di laurea in Scienze cognitive e processi decisionali, con la quale è sempre un piacere collaborare.

Un sentito ringraziamento va a tutti i miei corsisti, che mi hanno permesso di vedere l'invisibile dei loro conflitti e che, nonostante comprendano la difficoltà di praticare nella propria vita l'arte della gestione dei conflitti, hanno sempre provato a sperimentare quanto appreso, sapendo che questa è l'unica via per modificare le proprie relazioni conflittuali. A loro devo anche l'ispirazione per il metodo O.A.S.I., costruito e progettato a partire dall'esperienza basata sull'ascolto di centinaia di conflitti di cui è stata fatta la disamina in aula.

Un sincero ringraziamento anche a tutti i miei antagonisti, che nel corso degli anni hanno rappresentato le migliori occasioni per apprendere e praticare l'arte della gestione dei conflitti. Senza di loro non avrei avuto la possibilità di sperimentare quanto la conoscenza teorica sullo studio dei conflitti sia efficace quando viene applicata alla vita reale. Essi sono stati i miei migliori maestri, e quando oggi nella mia vita mi ritrovo a vivere un conflitto, ringrazio per l'occasione che mi viene data di esercitarmi in questa arte.

Grazie anche a tutti gli autori dei libri che ho letto, di cui solo una piccola parte è riportata in bibliografia, che mi hanno consentito di comprendere come il conflitto nasca dal sentirsi separati dal mondo e come, se questa separazione viene superata, sia possibile sentirsi invero interrelati e connessi con tutto ciò che ci circonda, fino a comprendere che è possibile non sentire più alcuna separazione fra me e te, i quali siamo alla fine la stessa cosa.

Un grande ringraziamento al mio compagno, che in tutti questi anni mi ha pazientemente (a volte non sempre, ma sempre con amore) visto attraversare importanti momenti di cambiamento che hanno condizionato in meglio la nostra relazione.

Un sentito ringraziamento anche al mio editore, che da subito ha creduto nel progetto.

E infine, un grande ringraziamento a mia madre che mi ha permesso di comprendere, anche se purtroppo attraverso la sua malattia, l'importanza di superare tutti i possibili conflitti con l'amore.

Parte I - Conoscere

1

Conosci te stesso: se non conosci te stesso, cento battaglie, cento sconfitte

Nell'antica Grecia, a Delfi, sul pronao del tempio del Dio Apollo, ovvero sulla sua parte anteriore, cioè la facciata dell'ingresso principale, campeggiava una scritta scolpita sulla pietra: “γνώθι σε(ε)αυτόν” (Gnôthi sautón)”, ovvero “Conosci te stesso”.

Con questa scritta l'oracolo di Apollo rivolgeva all'uomo di allora l'invito a indagare dentro di sé per scoprire che l'essenza della vita risiede all'interno e non al di fuori di noi.

Questa valorizzazione del rivolgere l'attenzione dentro, anziché fuori, costituirà grande motivo di riflessione per uno dei più importanti pensatori dell'antichità: Socrate, influenzando altresì anche altri successivi filosofi, quali Platone, Sant'Agostino, Kant.

Ma cosa significa esattamente “Conosci te stesso” e cosa vuol dire rivolgere l'attenzione all'interno?

Secondo Socrate e la sua filosofia, basata sulla maieutica, detta anche arte della levatrice in quanto, così come la partoriente è da sola in grado di far nascere il bambino e il compito della levatrice consiste solo nell'aiutarla, la maieutica è l'arte che aiuta la persona a conoscere se stessa e la realtà che la circonda permettendole, attraverso le domande, di far emergere la soluzione del problema.

Ripercorrendo la filosofia socratica, possiamo ricordare infatti che nel *Menone* Platone, discepolo di Socrate, fa dialogare Socrate con uno schiavo privo di nozioni di geometria il quale, attraverso opportune domande che Socrate gli rivolge, riesce a pervenire da sé alla dimostrazione del teorema di Pitagora. Secondo Socrate, ciò è possibile perché l'uomo porta in sé la conoscenza e sta all'arte maieutica del filosofo far uscire fuori tale patrimonio.

La maieutica dunque è un atto di fiducia nelle capacità delle persone e la funzione del filosofo è quella di aiutare le persone a scoprire la verità che risiede in ognuna di loro, la quale è, al tempo stesso, la ricerca del vero sapere, ovvero del modo migliore di vivere.

L'uomo non può che tendere a scoprire quello che è, e quello che deve fare per vivere nel modo migliore. Per raggiungere tale scopo è necessario che egli diventi quello che la sua natura più profonda esige.

Conoscere se stessi è dunque il passo importante da compiere.

Anche se Socrate giungerà alla fine alla conclusione che il sapere più elevato è il sapere di non sapere, e quindi alla consapevolezza di non poter giungere alla piena conoscenza della verità e nemmeno alla piena conoscenza di se stessi, egli suggerirà con la sua morte l'importanza per l'uomo di impegnarsi comunque a fondo nella conoscenza, anche se non potrà raggiungere un sapere perfetto.

Conoscere se stessi, dunque, se in apparenza sembra la cosa più facile, è invece la più difficile di tutte, in quanto comporta qualcosa che né la famiglia, né la scuola ci ha insegnato a fare, ovvero l'auto-osservazione, cioè la capacità di sapersi osservare e saper interpretare il reale significato delle proprie sensazioni, emozioni, intuizioni, osservando il proprio dialogo interno, che ha luogo tra i diversi aspetti del sé, e imparando a osservare i pensieri che produciamo.

Da questo punto di vista, il monito "Conosci te stesso" si riferisce a ciò che è essenziale dell'intelligenza emotiva: la consapevolezza dei propri sentimenti quando si presentano, unitamente alla capacità, o incapacità di controllo emotivo.

Inoltre auto-osservazione significa anche capacità, a partire dall'osservazione dei propri pensieri, di rimanere centrati nella situazione presente.

Come scrive nei suoi Pensieri Blaise Pascal:

Ciascuno esamini i propri pensieri: li troverà sempre occupati dal passato e dall'avvenire. Non pensiamo quasi mai al presente o, se ci pensiamo, è solo per prenderne lume al fine di predisporre l'avvenire. Il presente non è mai il nostro fine; il passato ed il presente sono i nostri mezzi; solo il futuro è il nostro fine. Così non viviamo mai, ma speriamo di vivere e, preparandoci sempre ad essere felici, è inevitabile che non siamo mai tali.

Rapportato al conflitto, rimanere centrati nel presente significa essere consapevoli di essere noi stessi i creatori dei nostri conflitti, o meglio, i co-creatori, in quanto, come vedremo meglio nei prossimi capitoli, il conflitto è permeato da un forte elemento relazionale, ovvero **senza relazione non c'è conflitto**.

Nel capitolo sulle leggi del conflitto e in quello sul Metodo O.A.S.I. sarà poi spiegato in maniera molto più approfondita come praticare l'auto-osservazione e come imparare ad osservare, specialmente quando siamo in un conflitto.

È infatti molto importante, oltre a saper osservare all'interno di se stessi, per cogliere tutti quei segnali emotivi che ci possono permettere di usare le

emozioni come segnali di direzione, anche saper osservare al di fuori, per cogliere i segnali che le altre persone ci inviano, unitamente alle circostanze che la vita ha in serbo per noi.

Partendo dall'antica concezione greca per cui l'uomo è un microcosmo, ovvero una immagine fedele e precisa del macrocosmo o universo, e quindi conoscendo se stessi è possibile conoscere l'universo e gli Dei, allora conoscere se stessi è il primo passo anche per conoscere gli altri, o meglio, non puoi conoscere l'altro se non conosci te stesso.

Ma intraprendere un cammino come quello della ricerca interiore, ovvero decidere di conoscere se stessi, ampliando e affinando la propria capacità di prestare attenzione a ciò che accade dentro e fuori di noi, è un percorso che solo pochi decidono di compiere per puro desiderio di conoscenza.

La pigrizia, unitamente alla paura del cambiamento, primi inevitabili ostacoli per coloro che decidono di intraprendere questo cammino, possono essere superate solo in presenza di una motivazione più forte.

Ecco che il conflitto e le nostre relazioni conflittuali possono diventare l'occasione. Esse possono diventare un mezzo, uno strumento di conoscenza, innanzitutto di se stessi.

Il conflitto può diventare la migliore occasione per conoscerci, e conoscere meglio anche l'altro.

Esso può rappresentare uno strumento di auto-conoscenza in quanto ci permette di comprendere come funzioniamo quando ne siamo coinvolti, cosa ci accade, quali emozioni proviamo.

Conoscersi attraverso i propri conflitti significa alimentare la consapevolezza che spesso i conflitti che incontriamo fuori sono i conflitti che abbiamo dentro di noi e che non è combattendo il nostro antagonista che li risolviamo ma comprendendo invero, proprio attraverso colui che si oppone a noi, facendoci da specchio, chi siamo e in quale relazione possibile vogliamo stare.

Come si vedrà meglio con la legge di risonanza, contenuta nel paragrafo sulle leggi del conflitto, il mondo esterno è come uno specchio dove, in ogni persona o esperienza, se sappiamo osservare attentamente, possiamo vedere riflessi parti di noi, che di solito preferiamo non vedere relegandole nel subconscio, ma che riemergono nei nostri giudizi di condanna degli altri.

Nel conflitto, infatti, l'osservazione dei fastidi che pensiamo gli altri ci procurino, è uno dei metodi migliori per conoscere se stessi, perché tutto quello che negli altri ci disturba indica che non si è conciliati in se stessi con il principio analogo.

Ne discende quindi l'importanza, per praticare il "Conosci te stesso", di porsi di fronte ad ogni evento della nostra vita, ancor più quando si tratta di eventi o relazioni conflittuali chiedendoci: "Che cosa posso imparare da

questa esperienza o da questa persona? Con quale parte di me che ancora non conosco essa può mettermi in contatto?”.

Il lavoro da farsi allora, ancor più importante se decidiamo di partire dai nostri conflitti, è non cominciare dalla periferia (il macrocosmo), ma dalla conoscenza di noi stessi (il microcosmo).

Conoscersi attraverso i propri conflitti permette altresì di sviluppare non solo la capacità di osservazione sia fuori che dentro di noi, ma anche quelle importanti competenze relazionali, quali l'ascolto consapevole e l'autoconsapevolezza emozionale per entrare in risonanza con il mondo degli altri, la capacità di comprendere i nostri bisogni, paure, timori, desideri, speranze, aspettative, le quali appartengono anche ai nostri confliggenti.

Ecco dunque che il detto di Sun Tzu (pensatore e guerriero vissuto probabilmente fra la fine del VI e l'inizio del V secolo a.C., a cui è attribuito il testo *L'arte della guerra*): “Conoscere l'altro e se stessi: cento battaglie senza rischi; non conoscere l'altro e conoscere se stessi: a volte vittoria a volte sconfitta; non conoscere l'altro, né se stessi: ogni battaglia è un rischio certo”, ci fa comprendere l'importanza, non solo di essere preparati quando occorre affrontare una battaglia, ovvero per ciò che ci riguarda, quando dobbiamo affrontare un conflitto o un negoziato, assumendo informazioni sul nostro confligente, ma anche e soprattutto sapendo bene che cosa vogliamo e quali sono le nostre vere intenzioni. Questo doppio sguardo, che mette in relazione noi e l'altro, ci permette anche di assumere una nuova visione dove ogni cosa è interrelata, dove le leggi che valgono per il microcosmo sono le stesse che valgono per il macrocosmo: dentro e fuori sono la stessa cosa.

Ecco che il conflitto esprime il suo più vero significato, non solo scontro ma anche incontro, trasformandosi così in una opportunità di cambiamento dove è possibile anche cambiare l'immagine del nostro avversario.

Senza di lui, infatti, non esistiamo neanche noi, perché attraverso di lui ci confrontiamo, scopriamo i nostri limiti, le nostre paure e le nostre possibilità.

Il nostro avversario ha le nostre stesse paure, le nostre stesse speranze. Allora, invece di opporci in sterili contrapposizioni, possiamo imparare a conoscerlo, perché è grazie a lui che potremo conoscere meglio anche noi stessi.

Nella mia professione di avvocato, la considerazione che mi ha condotta a diversificare completamente la mia attività lavorativa, dedicandomi alle metodologie alternative alla causa e al processo, è stata quella del rendermi conto di come il diritto da solo non aiuti le persone a risolvere i loro conflitti, tant'è che spesso, dopo la decisione del terzo giudicante, il conflitto non finisce, ma torna al punto di partenza, ovvero alle stesse persone che lo hanno originato.

Ciò che intendo dire è che **prima della controversia vi è il conflitto**, il quale viene esaminato solo per ricercare i torti e le ragioni dei confliggenti, dal solo punto di vista di chi abbia tra loro il miglior diritto, **senza comprendere le reali motivazioni che hanno originato quella controversia. Questa mancata disamina delle vere ragioni della controversia determina spesso la ricorsività del conflitto.**

Del resto la sede processuale non è di certo deputata all'esame delle motivazioni che si nascondono dietro le liti e il compito del giudicante è giudicare **e non comporre i conflitti.**

Di conseguenza, la presunzione sulla quale si basano gli operatori del diritto è che le parti siano avversarie e, se una vince, l'altra debba necessariamente perdere e che in questo schema vincente-perdente ogni parte debba enfatizzare la propria posizione dinanzi al terzo giudicante. Questi accerta i fatti e applica ad essi la legge o comunque un criterio generale ed astratto, che si assume come preesistente, attribuendo così tra le parti un torto ed una ragione.

Ne discende che il pensiero dominante nella cultura giuridica è che il conflitto possa essere risolto soltanto applicando un principio generale di diritto o l'attività di aggiudicazione svolta da un terzo imparziale.

In questa visione il conflitto viene concepito come uno scontro basato sui paradigmi torto/ragione, vincere/perdere.

Si perde così di vista il fatto che dietro il diritto vi sono le persone e i sistemi complessi che le stesse rappresentano. Così come si perde di vista il fatto che il conflitto è un fenomeno molto più complesso, che non può essere semplicemente ricondotto a un paradigma dualistico. Esso è ben diverso dal semplice scontro tra due individui, dove l'unica soluzione possibile è individuare torti e ragioni, attribuendo responsabilità e trovando colpevoli. Si tratta infatti di un fenomeno consustanziale all'esistenza umana, che non può essere ridotto solo a uno scontro da cui far derivare vincenti e perdenti.

In un conflitto tra due parti non esistono solo torti o ragioni da portare davanti a un giudice, ma anche e soprattutto due persone con due storie differenti che meritano entrambe di essere accolte.

Da qui discende **l'importanza di guardare al conflitto con occhi diversi**, accettando il fatto che le relazioni umane consentono e contengono la divergenza, l'opposizione e la contrapposizione e che la sfida sta nel creare le condizioni affinché quelle contrapposizioni possano essere accolte anche con nuovi e più efficaci strumenti rispetto alla causa/processo e al solo esame delle questioni di diritto.

Questi strumenti, che oggi vengono identificati con l'acronimo di **ADR**, ovvero **Alternative Dispute Resolution**, ovvero risoluzione alternativa delle liti, quali la mediazione, per citare quello più conosciuto, che si effettua al di fuori della sede processuale presso organismi deputati a dirimere le controversie ponendo l'attenzione, più che sulle questioni di diritto, sugli interessi e sui bisogni delle persone, con lo scopo di trovare accordi condivisi tra le parti confliggenti, sono metodi per gestire conflitti e controversie fondati sulla capacità di guardare al conflitto con una visione d'insieme che superi il paradigma dualistico basato su torti e ragioni e sulla ricerca del colpevole.

Per poter alimentare questa nuova visione occorre però 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, a una mentalità più avversariale che conciliativa, piuttosto che alla ricerca dei comuni interessi delle persone.

Si pensi, per esempio, alla formazione classica dell'avvocato che è educato a dover convincere il giudice, attraverso argomentazioni giuridiche, della giustizia della posizione del suo cliente, sviluppando di conseguenza modalità argomentative e avversariali che non sempre prendono in considerazione la complessità delle persone e della loro interazione ma si muovono in termini di gioco posizionale.

L'uso della modalità argomentativa/avversariale, che consegue dal paradigma dualistico, mette normalmente in primo piano gli aspetti tecnici delle questioni (per l'avvocato le questioni di diritto) e sullo sfondo le perso-

ne, le loro relazioni e i loro veri interessi, non considerando che la persona è un sistema complesso dove, applicando una logica che ragiona in termini lineari di causa/effetto, si ottengono spesso risultati d'insieme caotici e conflittuali.

I risultati possibili infatti rimangono nell'alveo della sentenza del giudice, che divide i torti dalle ragioni, oppure in quello di una transazione o compromesso che lascia spesso tutti insoddisfatti.

La situazione non cambia se rapportata ad altri professionisti che quotidianamente si trovano a dover affrontare problemi, conflitti e controversie come il dottore commercialista, il notaio, l'ingegnere, l'architetto, l'imprenditore, il direttore del personale, ecc.

In tutte queste professioni, infatti, se il possesso delle competenze tecniche è dato per scontato, non sempre si può dire lo stesso per quelle importanti competenze definite relazionali, le quali si rivelano particolarmente importanti per la migliore disamina di situazioni conflittuali e contenziosi. Nelle professioni dove si ha a che fare con conflitti e controversie, infatti, il paradigma dualistico (inteso in questa sede come "*paradigma del passato*") è costituito da un codice binario che, separando i torti dalle ragioni, applica la logica lineare, che ragiona in termini di cause ed effetti, spostando l'attenzione sulla ricerca del colpevole.

In realtà dietro gli aspetti tecnici delle questioni vi sono le persone, le loro relazioni e le loro dinamiche, le quali tutte costituiscono sistemi complessi che, se non presi in considerazione, conducono spesso a risultati d'insieme caotici e conflittuali.

Per chi svolge determinate attività, si rivela sempre più importante la capacità di **porci sulla scena della professione con nuove abilità e competenze** muovendosi verso il "*nuovo paradigma*" (cosiddetto "*paradigma del futuro*"), che presuppone la capacità di integrare, anziché dividere e separare.

Alle competenze tecniche vanno dunque sempre di più unite le competenze relazionali, le quali permettono di prendere in esame i conflitti assumendo quella necessaria visione d'insieme che rende possibile trasformare i blocchi conflittuali in esiti soddisfacenti e produttivi.

Riguardo le competenze relazionali, esse possono riassumersi in queste capacità: apertura alla "*verità*" dell'altro e al suo punto di vista, accoglienza empatica, assenza di giudizio, capacità di sapersi ascoltare per imparare ad ascoltare veramente gli altri, sviluppo della capacità di osservazione sia fuori che dentro di noi, comprensione dei nostri bisogni, paure, timori, desideri, speranze, aspettative, le quali tutte appartengono anche ai nostri confliggenti, sviluppo dell'autoconsapevolezza emozionale per entrare in risonanza con il mondo degli altri, comprensione delle dinamiche del conflitto e sviluppo delle strategie per affrontarlo costruttivamente, saper