

Maria Martello

Educare con Senso senza disSenso

La risoluzione dei conflitti
con l'arte della mediazione

S
F



SCIENZE DELLA FORMAZIONE

FrancoAngeli

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.

Maria Martello

Educare con Senso senza disSenso

**La risoluzione dei conflitti
con l'arte della mediazione**

FrancoAngeli

Grafica di copertina: Elena Pellegrini
2a edizione Copyright © 2008, 2010 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Presentazione, di *Umberto Margiotta* pag. 9

Introduzione » 17

Prima parte **La scuola tra relazioni forti e conflitti**

1. Il disagio e il conflitto interpersonale » 23

1. Qualcosa non sta funzionando » 23

2. Andare oltre il disagio » 25

3. Chi insegna è chi impara: la condizione docente-
discente » 28

4. Come si fa a litigare con un computer? » 30

5. Dal conflitto negato al conflitto gestito » 32

6. Il conflitto: problema o risorsa? » 34

2. I volti del conflitto » 36

1. I volti del conflitto a scuola » 36

2. Perché nasce il conflitto tra docente e studente » 38

3. Il docente: vittima o carnefice? » 39

4. La gestione usuale del conflitto » 40

5. Il conflitto formativo: un'importante scuola di vita » 41

6. Dal conflitto alla relazione costruttiva: viaggio di andata senza ritorno	pag. 44
7. L'ascolto <i>versus</i> le aspettative	» 46
8. Il conflitto, un'occasione da non perdere	» 56
9. Aprirsi a una nuova mentalità	» 63
10. Una nuova forma di formazione: un sano contagio	» 65
11. Formazione: quale organizzazione e quali strumenti?	» 66

Seconda parte

Le aree tematiche della formazione

1. I primi passi nel cambiamento di mentalità	» 71
1. Ascoltare le emozioni	» 71
2. Quando le emozioni “stanno bene”	» 73
3. Quando le parole fanno tacere	» 75
4. Il tempo senza ragione	» 78
5. Il dono: il linguaggio della Mediazione e della relazione	» 82
6. Il non giudizio: uno sguardo sull'altro	» 85
7. La cura di sé: l'arte di scoprirsi	» 87
8. La fiducia: l'arte di scoprire l'altro	» 88
2. La relazione e i suoi “spazi”	» 91
1. L'alterità: lo specchio che svela	» 91
2. Burn out: quando il malessere va oltre	» 93
3. La comunicazione: accorciare le distanze	» 98
3. Lo spazio della Mediazione: viaggio senza confini	» 101
1. La figura del mediatore: lo specchio della verità	» 101
2. Oltre la maschera: negli abissi del conflitto	» 105
3. Tenersi in pugno: il nostro compito nella vita	» 109
4. La Mediazione tra senso e procedure	» 112
1. Introduzione: le ADR (Alternative Dispute Resolution)	» 112

2. Il senso della Mediazione	pag. 116
3. La Mediazione	» 118
4. La formazione come scelta del cambiamento: un impegno	» 119
5. Educare e mediare: arti sorelle	» 123
6. La Mediazione scolastica	» 127
7. Le procedure della Mediazione	» 128
8. La fase conclusiva: la negoziazione	» 131
5. La Mediazione è “innaturale”	» 134
6. Attenti al lupo, potrebbe avere le sue ragioni	» 147
1. Una fame da lupi	» 147
2. La Mediazione: un miracolo possibile	» 151
3. La formazione: a scuola di miracoli	» 152
4. Il lupo di Gubbio: quando la relazione fa miracoli	» 154

Terza parte Le buone prassi

1. Piccoli fiori crescono: ritornare in classe dopo l’esperienza della formazione	» 159
1. Arrivare là donde eravamo partiti	» 159
2. C’era una volta... Ti racconto l’“altro”	» 161
3. La parola ai bambini: un “grande” momento di verifica	» 172
4. “Stare tra 21 ‘esseri’ di cristallo senza sentirsi un elefante”	» 174
5. Le due facce della medaglia: il lavoro di gruppo	» 176
2. Emozioni in gioco: come uscire dalle tane ed entrare nel labirinto della vita	» 180
3. Il biennio: documentazione di un percorso di formazione	» 186
1. Il punto di partenza	» 186

2. Organizzazione dell'attività: analisi del percorso	pag. 187
3. La Mediazione dei conflitti	» 188
4. Il monitoraggio e la valutazione del percorso: il punto di arrivo rispetto al punto di partenza	» 194
5. I presupposti teorici: il modello di formazione	» 195
6. Alcune conclusioni sull'esperienza	» 196
7. Qualche riflessione sulla scuola italiana: limiti e possibilità	» 198
4. Il dirigente: alla scoperta delle risorse perdute	» 201
1. Il corso per i dirigenti scolastici	» 203
2. Il corso per tutte le componenti scolastiche	» 205
5. Terremoto a scuola: storie di ordinario conflitto	» 208
1. I vissuti: oltre il ruolo	» 209
2. Un caso da "manuale": a scuola di relazione	» 209
6. Il progetto di formazione triennale	» 215
1. Motivi della scelta	» 215
2. Pianificazione in dettaglio	» 221
3. Articolazione del progetto triennale	» 221
Appendice. Ricerca sulle rappresentazioni del conflitto in età adolescenziale , di <i>Glorietta Iseppi, Rosella Magliano e Valeria Valenti</i>	» 223
Bibliografia	» 265

Presentazione

Dunque la Mediazione si propone di evitare che il contrasto si trasformi in conflitto e quest'ultimo in contenzioso. Ma affinché ciò costituisca una prospettiva esperibile occorre che le parti in causa imparino a gestire e governare il conflitto. Come? L'esperienza conferma che non basta trattarlo come un problema da risolvere. Occorre qualcosa di più, e cioè adottare un approccio mentale risolutamente aperto alla negoziazione dei significati e dei possibili. Condizione quest'ultima nient'affatto scontata e, soprattutto, per nulla diffusa nella formazione e nei comportamenti individuali. Chi è stato educato a conoscere per dimostrare; chi è stato abituato a pensare che la realtà e il mondo in tanto hanno valore in quanto servono a confermare i suoi ragionamenti e le sue azioni; ebbene per costui il conflitto è la traccia imperante dell'esistenza. Il mondo degli altri può perire. Conta soprattutto che non crollino le proprie certezze e le proprie dimostrazioni.

Ma i fatti gli danno torto. Il guadagno locale e immediato ben presto si rivela essere una sconfitta per lo stesso interessato, su piani diversi e complementari a quelli in cui ha creduto di vincere. E se non perde nell'immediato, perde sicuramente nel tempo. Allora si guarda intorno e scopre che l'esperienza è comune. La trasformazione radicale che la contemporaneità ha prodotto, fin nell'intimo del sentire umano, è nella convinzione profonda che la linea logica e razionale della dimostrazione e della pianificazione tecnica non salva il mondo; soprattutto stenta a governarlo. E si fa convinto, ogni giorno di più, che il governo della condizione umana, sia in situazione locale che globale, è intessuto di senso, spessore e umanità della relazione.

La relazione non è solo comunicazione; non interazione; non segno soltanto o solo significato; né può ridursi a comportamento o espandersi casualmente in espressione narcisistica e creativa. La relazione è tutto questo

e molto di più: è soprattutto generosità del gesto, del pensiero e del sentimento. È insieme prudenza del gesto e coraggio del pensiero. Essa non calcola, e perciò lega.

La qualità della relazione non può non essere educata, in radice; e con ottica sistematica e ricorsiva. Non attraverso un'educazione sentimentale, ma attraverso l'analisi e l'esperienza della Mediazione. Perché al suo fondamento non v'è più l'idea di una ragione possessiva e dominatrice; né più l'idea di una conoscenza che si produce per l'illuminazione che consegue al superamento della contraddizione.

È da tempo, invece, che il rapporto tra conoscente e conosciuto viene letto in termini di transazione e di negoziazione reciproca: dal momento, per la precisione, in cui John Dewey, riprendendo il valore della massima pragmatica di C. S. Peirce, vi individuava non soltanto la possibilità di un rinnovato principio educativo ma ancor prima l'anima stessa, e dunque il motore, dell'umano conoscere e fare.

Per mediare occorre certo conoscere. Ma non si può conoscere che collocandosi in una prospettiva radicalmente aperta, con preoccupazione sistemica e relazionale insieme. Ma da qui a concepire la Mediazione non più solo come interazione tra diversi, perturbata e agita sentimentalmente, bensì e soprattutto come processo di trasformazione degli antagonisti e di reciproca e completa maturazione condivisa di nuovi equilibri, il passo è breve. È dunque attraverso un paradigma della conoscenza, inteso come negoziazione reciproca e come trasformazione, che le scienze della formazione guadagnano a buon diritto il tema e lo spazio della Mediazione come uno dei propri oggetti specifici di analisi, di intervento e di governo. Il percorso mediativo mostra evidenti intenti educativi, in quanto non lascia mai "le cose" così come stavano. Esercita e fa emergere la responsabilità di ciascuna delle parti in causa rispetto all'interesse generale. Sforza il cerchio di gesso delle identità perdute ad aprirsi verso nuove disposizioni e nuovi sentimenti. È pedagogicamente efficace ai fini del processo auto-formativo delle persone, dal momento che queste ultime sono chiamate a prendersi cura del risultato della negoziazione, e non più solo a concentrarsi e a contrarsi sul processo del negoziare.

È anche per questo che il tema della Mediazione conosce il successo che le arride, oggi, nelle diverse e plurali azioni o interventi che la prendono a tema. Per l'attenzione al risultato, e non più solo al processo. Per l'obbligo di corresponsabilità che lega gli antagonisti in mediazione a preoccuparsi del fatto che un risultato infine ci sia. E per questa via i medesimi si liberano da quello specchio autoriflettente della dinamica psicologica del conflitto in cui si è unicamente protesi a guardarsi agire, a misurare tattica-

mente le proprie mosse e quelle degli avversari, al punto da risultare infine dimentichi della necessità e dell'urgenza dello scegliere e del decidere. Educare significa invece aiutare gli uomini a unificarsi, cioè a equilibrarsi dinamicamente, e insomma a farsi uomini: armonizzando (e non già violentando) la molteplicità dei loro interessi e livelli multilaterali, da quelli più semplici e modesti a quelli più culturali e complessi, dalle polarità della natura a quelle dello spirito; coordinando (mai cancellando) in uno stile personale la varietà irriducibile delle caratteristiche e inclinazioni.

La Mediazione, quindi, si dichiara pratica formativa per eccellenza, proprio in quanto contribuisce ad analizzare, a esplicitare e a porre in movimento i meccanismi fondamentali che consentono di dar forma all'azione degli individui e dei gruppi; e ad aiutarli nell'orientare i loro passaggi di condizione e di stato.

Di questa filigrana è intessuto il lavoro della Martello. Con stile agile e discorsivo ella ripercorre lunghi anni di ricerca e di sperimentazione sulle pratiche mediative e sul ruolo del mediatore di conflitti, fornendo infine un contributo illuminante in ordine alla collocazione scientifica dei concetti citati. All'incrocio tra psicologia, sociologia, giurisprudenza e scienze dell'organizzazione, la Mediazione dei conflitti rivela, infatti, attraverso la sua ricostruzione, di non poter essere assimilata alla psicoterapia, non al counseling, e ancor meno a pratiche psico-sociali di dubbio interesse. Essa è piuttosto ben piantata nel cuore delle scienze della formazione. Dobbiamo esserle grati, e contribuire a sviluppare e ad arricchire l'esplicito radicamento epistemico di una candidatura che costituisce al tempo stesso una sfida.

Umberto Margiotta

Professore ordinario di Pedagogia generale
presso l'Università degli Studi di Venezia

Una fatica che dedico a chi rende più leggera la mia vita: Marisa Moreschini, Camilla Bella e Giovanna Granito.

Un giovane particolarmente rissoso provoca conflitti a ripetizione.

Il ragazzo vorrebbe cambiare e, non sapendo come fare, chiede aiuto al proprio genitore.

Il padre gli consegna una tavoletta di legno: "sulla tavoletta pianterai un chiodo per ogni rissa, discussione o conflitto provocato".

Dopo un mese la tavoletta è piena di chiodi, ma il ragazzo fa presente che alcune volte, anche se poche, si è trattenuto!

Allora il padre gli dà una seconda indicazione: ogni volta che eviterai una rissa o risolverai un conflitto potrai togliere un chiodo dalla tavoletta!

Con l'esercizio e la buona volontà, il ragazzo riesce a evitare conflitti e discussioni e dopo un mese porta al padre una tavoletta dove i chiodi sono pochi!

Il padre lo invita a osservare la tavoletta: ... purtroppo è piena di buchi!

"Vedi, figlio mio" commenta! "tu sei riuscito, controllando la tua irruenza a risolvere qualche conflitto, ma, **le tue azioni, i tuoi comportamenti, le tue parole hanno lasciato un segno... che ora non puoi cancellare**".

Introduzione

Può sembrare eccentrico occuparsi del conflitto e di tutte le argomentazioni a esso connesse, lo so. Ma è tutt'altro che una stravaganza!

Mi sembra addirittura un'urgenza porre all'attenzione un tema che di solito si cerca di evitare, perché fa soffrire, crea ansie e assorbe quasi tutte le nostre energie sottraendole a quanto di più interessante e impegnativo la vita e il lavoro offrono. Un tema che può rappresentare, se ben considerato e trasformato, la via per raggiungere lo spirito della vera cittadinanza e della convivenza civile, nel condiviso sogno di trasformare un territorio in comunità solidale.

Stiamo vivendo una stagione in cui il deserto della barbarie nei rapporti interpersonali avanza, in cui i toni del confronto costruttivo lasciano sempre più spesso spazio al disprezzo dell'altro, all'insulto gratuito, al dileggio, alla sopraffazione. Molti, anzi troppi, sembrano diventati incapaci di dialogare, di tenere conto dell'altro, di ascoltare le altrui opinioni, di apprezzarne lo sguardo diverso che può portare sulle questioni del vivere sociale e su quanto le connota di senso. Si parla per slogan, non si argomenta. Si ragiona per schieramenti, si condanna e si esclude in base a preconcetti. Spesso la scuola diventa il luogo fertile per il bullismo, il teatro di gruppi e di schieramenti dove il confronto critico tra idee, opzioni e priorità degenera in conflitto, con attacchi alla persona, alla sua dignità. L'altro, percepito come non omogeneo alle proprie posizioni, come estraneo viene vissuto subito come rivale da distruggere, da zittire con ogni mezzo, anche a costo di ingiustizie e falsità. Ben lungi dal rispetto e dall'accoglienza della diversità come valore.

Troppo spesso anche gli educatori si rivelano "cattivi maestri", lasciandosi contagiare da questo stile dilagante e adottandolo sia nei rapporti con gli altri operatori della scuola, sia nei confronti degli allievi.

È un dato che molti comportamenti dei giovani sono latori di disagio nella società. Sconfessano la bontà del modello educativo applicato. La trasgressione di oggi sembra ben lontana dall'aver un valore positivo, quello che permette di saper dire un "no" nel momento giusto e che può cambiare la propria storia. Un "no" all'ecstasy, piuttosto che il "no" di Gesù di Nazareth ai suoi genitori, ai sacerdoti.

Sembra imporsi la domanda: dove sono finiti quei tempi in cui la carica di ribellione e di creatività, tipica dell'adolescenza, diventava il motore possente della loro crescita?

Io ritengo che oggi si debba ritrovare il senso del nostro fare e del nostro essere educatori, che si debba mettere al centro della proposta formativa l'educazione alla gestione del conflitto. Solo così nelle relazioni il dissenso potrà essere ricomposto in un più alto livello di comprensione reciproca.

Forse è ancora possibile provare a non demonizzare, a non rifiutare a priori le sregolatezze del sogno, accostandoci agli adolescenti.

Possiamo rischiare di sperimentare la nostra spontaneità e la nostra creatività nella risoluzione di un problema, consapevoli di appartenere al genere umano, di dividerne le peripezie e le follie, la saggezza e l'insipienza.

Possiamo intesserle di umorismo, perché il sorriso ci dispone meglio alla vita, ci dà la sensazione di riuscire a controllare in qualche modo le contraddizioni, di ricomporre le dissonanze.

Siamo aperti e duttili, onesti e risoluti nel rispetto dei propri e degli altrui diritti, chiari nel pensiero e nella parola!

Tutto questo passa nell'altro che con noi si relaziona e favorisce l'interazione.

Si fa perentorio quindi l'invito a riflettere sulle modalità che di solito si seguono per dirimere i nodi delle relazioni.

È urgente e improcrastinabile farlo in modo nuovo. Che mette in gioco e cambia profondamente, evitando **teorizzazioni, razionalizzazioni, discorsi astratti**. Questi lasciano immutate le dinamiche emotive, che ne sono il motore, mentre illudono di averne competenza e di tenerne la giusta considerazione. L'intento di queste pagine, che raccolgono quanto fin qui pensato, detto e concretamente sperimentato nel campo educativo, è di stimolare un cambiamento vero e radicale.

Cambiamento che coinvolga, in una sinergia feconda, tutti gli adulti educatori fino a renderli sia padroni dei principi della Mediazione, sia capaci di esprimerli nel normale svolgimento dell'azione educativa, sia accreditati a realizzare nelle classi interventi *ad hoc*. Così si eviterebbe-

ro i ben noti e consolatori processi di espulsione dei problemi per auto-assolversi a fronte di uno spostamento e scarico di responsabilità solo sui ragazzi.

I percorsi formativi, che in Italia in questi anni non sono mancati, destinati ai soli studenti, nella speranza di ottenere miglioramenti del clima nelle scuole, rischiano di risultare illusori.

La *peer mediation*, da sola, non può essere risolutiva, così come i giochi virtuali per utilizzarne le tecniche, purtroppo spesso presenti, come la metodologia salvifica del futuro. Sono proposte che appaiono tanto seducenti quanto a rischio di banalizzare il senso alto della Mediazione; o di accoglierlo in modo parziale: se generano qualche riuscita, purtroppo è di carattere effimero.