

## 16. COSA IL MEDIATORE DEVE SAPERE

### 16.1. TEORIA DEL CONFLITTO

“Il conflitto può essere definito come la presenza di assetti motivazionali contrastanti rispetto alla meta. In altri termini il conflitto in psicologia indica uno scontro tra ciò che una persona, o il proprio gruppo di appartenenza, desidera e un'istanza interiore, interpersonale o sociale che impedisce la soddisfazione del bisogno, dell'esigenza o dell'obiettivo connessi a tale desiderio”.

(tratto dal sito [http://it.wikipedia.org/wiki/Conflitto\\_\(psicologia\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Conflitto_(psicologia)))

Nella nostra cultura la parola conflitto è immediatamente associata ad immagini dolorose e sgradevoli, fa pensare allo scontro, al disagio, al combattimento, allo spreco di energie nelle discussioni; più difficilmente è associata all'opportunità offerta di creare conoscenza e apprendimento per e tra gli individui che ne prendono parte, all'occasione costruttiva di scambio e crescita reciproca.

Del conflitto cosa si può analizzare?

- 1) la sua **storia**. Comprendere il modo in cui il conflitto si è sviluppato può aiutare a capire perchè ci si trova nella situazione di conflitto: when e how ( come si è manifestato? C'è un fatto particolare che segna l'inizio del conflitto? Da quanto dura? Come si sta evolvendo?)
- 2) analisi del **contesto** in cui si sviluppa per capire meglio la sua natura e la sua gravità: what? Da quali comportamenti e da quali azioni è caratterizzato il conflitto?)
- 3) **analisi delle parti coinvolte nel conflitto**. Per comprendere un conflitto è sempre importante inserirlo in un ampio contesto sociale: who? C'è qualcuno che lo alimenta? Chi ci guadagna se il conflitto persiste o si aggrava?
- 4) **Motivi** del conflitto. Per cercare di risolvere il conflitto è importante cercare i motivi del disaccordo: why? Ci sono fatti particolari su cui non si è d'accordo? Ci sono interpretazioni diverse su punti cruciali del lavoro che si sta facendo?
- 5) **Dinamiche**. Non esistono conflitti statici per cui capire come si modifica nel tempo ci può aiutare a risolverlo: how? La causa del conflitto è ancora valida, o il conflitto è adesso alimentato da altri fattori? Le posizioni sono radicalizzate, cristallizzate?

Una situazione conflittuale tra due persone può essere generata da diverse **cause** ed in particolare dalla presenza di:

- **Soggetti litigiosi**: persone che sul piano caratteriale, per propria indole, sono predisposte al conflitto, ovvero tendono a generare situazioni relazionali di tipo conflittuale, al di là del contenuto di comunicazione trasmesso.
- **Scarsità di risorse**: alcune situazioni di conflitto possono essere generate da una scarsità di risorse ovvero da situazioni in cui una persona necessita di un qualsiasi tipo di risorsa che però non gli viene data.
- **Lotta di potere**: nella relazione tra due persone possono essere distinti due piani: piano verticale, quando tra le due persone c'è un rapporto gerarchico; piano orizzontale, quando le due persone sono legate da un rapporto paritario, non gerarchico. La disparità di piano diventa potenzialmente conflittuale quando genera una lotta di potere in cui uno intende prevaricare l'altro
- **Invasione**: il conflitto può essere generato anche dall'invasione da parte dell'altro del proprio raggio di azione, di ruolo professionale, ecc.

- **Disconferma:** il conflitto interpersonale può essere generato anche da un atteggiamento di disconferma dell'altro, o da un atteggiamento di indifferenza che significa il mancato riconoscimento dell'esistenza dell'altro.
- **Differenza di bilancio:** una situazione potenzialmente conflittuale può scaturire quando una persona presume di aver maturato un credito nei confronti dell'altro che però non gli viene restituito. (Ad esempio: "con tutto quello che ho fatto io per te...") Questa situazione è particolarmente pericolosa perché le due persone possono avere due percezioni diverse rispetto alla propria posizione reciproca.

Una fase fondamentale della gestione dei conflitti consiste nel **concentrarsi sui bisogni**, cioè **portare l'attenzione sugli interessi delle due parti in causa**. Soltanto se l'attenzione va ai bisogni sarà possibile trovare una soluzione alternativa al "pomo della discordia".

I bisogni rappresentano la parte più *underground* della situazione conflittuale. In genere il conflitto nasce proprio da un bisogno insoddisfatto, da una situazione, se si vuole, anche di frustrazione, di incapacità a comunicare in maniera adeguata (vedi all'interno del capitolo 10.1 la definizione di "posizioni" ed "interessi").

Soltanto dopo aver definito il conflitto in termini di bisogni ha senso pensare alle soluzioni.

Dopo aver ipotizzato diverse soluzioni ha senso scegliere quella che più soddisfa e convince le parti.

A seguito della scelta di soluzione più soddisfacente per le parti, viene stabilito il piano d'azione il che significa semplicemente mettere in pratica quanto si è deciso.

Le conseguenze della cattiva gestione dei conflitti sono di enorme rilievo:

- stress,
- frustrazione,
- rabbia,
- disprezzo per la controparte.

Se le parti riescono a capire i pericoli dell'intensificazione del conflitto ( e uno dei compiti del mediatore è quello di ricordarli e spiegarli), si formano le fondamenta su cui basare la mediazione e la negoziazione.

### **COSA PUO' FARE IL MEDIATORE?**

- **Affronta la paura e la rabbia delle persone:**
  - facendo sentire alle parti che tutti (loro e il mediatore) si stanno occupando del problema, che nessuno in mediazione è solo;
  - utilizzano il dialogo estemporaneo, ovvero durante l'ascolto attento di quali ragioni sostengono la paura e la rabbia intervenire con domanda del tipo: "cosa potrebbe aiutarla/vi a stare/sentirvi meglio?";
- **Mostra che non esiste il capro espiatorio** su cui indirizzare le tensioni originate dal conflitto deresponsabilizzandosi dalle difficoltà che si incontrano. Il metodo più comunemente usato nei conflitti è l'addossare ogni responsabilità sull'altro/a, portando quest'ultimo/a all'esasperazione e alla scelta della "prova di forza".
- **Richiama i genitori in mediazione alla necessità e all'orgoglio dell'assunzione di responsabilità individuali e comuni.**
- **Promuove** corsi di formazione, seminari, workshops sulla risoluzione non violenta dei conflitti, per creare nel contesto sociale una cultura della pace.

E' importante sottolineare che **il conflitto non può essere risolto, bensì gestito e trasformato in altro, andando ad incidere sulla relazione.**

### Come trasformare il conflitto?

La trasformazione sottintende che il conflitto può evolversi e produrre cambiamenti personali, relazionali, strutturali e culturali.

La mediazione trasformativa si sforza di promuovere cambiamenti costruttivi in ciascuna di queste quattro dimensioni:

- **personale:** minimizzando gli effetti distruttivi del conflitto e massimizzando il potenziale personale;
- **relazionale:** minimizzando la comunicazione scarsamente funzionante e massimizzando la comprensione tra le parti;
- **strutturale:** approfondendo la comprensione delle cause del conflitto distruttivo e promuovendo meccanismi non violenti;
- **culturale:** individuando e approfondendo i modi attraverso i quali gli schemi culturali contribuiscono all'espressione violenta del conflitto e individuando le risorse culturali per gestire costruttivamente il conflitto.

La chiave per riformulare e ristrutturare i conflitti sulla base dei bisogni sta nell'individuare prima di tutto quei bisogni. Questo richiede un'attenta analisi del conflitto e un esame accurato delle ragioni per cui le parti assumono certe posizioni. L'interrogarsi continuamente sul perché si vuole una certa soluzione, può portare in ultima analisi al bisogno fondamentale che è alla base della richiesta.

### SOLUZIONE E TRASFORMAZIONE: UN CONFRONTO SINTETICO

	Prospettiva di soluzione del conflitto	Prospettiva di trasformazione del conflitto
<b>Domanda chiave</b>	Come porre termine a qualcosa di indesiderato?	Come porre termine a qualcosa di distruttivo e costruire qualcosa di desiderato?
<b>Focus</b>	Al centro ci sono i contenuti	Al centro c'è la relazione
<b>Scopo</b>	Raggiungere un accordo e risolvere il problema attuale che ha creato la crisi	Promuovere processi costruttivi di cambiamento, ivi comprese soluzioni immediate
<b>Sviluppo del processo</b>	E' costruito attorno ai problemi presenti	Risponde sia ai sintomi sia alle relazioni che li hanno prodotti
<b>Orizzonte temporale</b>	Breve termine	Medio e lungo termine
<b>Visione del conflitto</b>	Prevede la necessità di una <i>de-escalation dei processi</i> conflittuali	Vede il conflitto come dinamica di flussi ( <i>de-escalation</i> del conflitto per ottenere un cambiamento costruttivo) e riflussi ( <i>escalation</i> del conflitto per ottenere cambiamenti costruttivi)

### Cosa sono i conflitti intrattabili?

I 'conflitti intrattabili' sono quelli che si presentano talmente radicati che sembrano eludere ogni possibilità di soluzione, anche con l'adozione delle migliori tecniche disponibili. Anche questi conflitti possono essere affrontati ma, a differenza di quelli più trattabili, necessitano di tecniche diverse e differenziate e di maggior tempo.

L'intrattabilità non è un concetto dicotomico che vede contrapposti il conflitto trattabile e quello intrattabile. L'intrattabilità invece si manifesta in un continuum che vede a un estremo i conflitti profondamente radicati e apparentemente intrattabili e all'altro estremo i conflitti facilmente risolvibili. Tra questi due estremi si trova la gran parte dei conflitti.



L'intrattabilità è anche uno stato dinamico. Pochi conflitti appaiono intrattabili all'inizio, ma lo divengono a seconda del modo in cui vengono affrontati. I conflitti che si esasperano velocemente e vedono una rapida *escalation* di violenza hanno buone probabilità di spostarsi verso l'estremo della intrattabilità. I conflitti ben gestiti limitano l'*escalation* di violenza e si spostano verso l'estremo della trattabilità.

I mediatori familiari alle prime armi tendono talvolta a giudicare intrattabili i conflitti che dividono i genitori in mediazione che, nelle prime sedute, manifestano un'aggressività tanto esasperata da far dubitare della possibilità di potere tentare una mediazione tra loro.

Occorre ricordare che spesso i genitori arrivano in mediazione con alle spalle una lunga storia di battaglie, delusioni, inganni e ingiustizie reali o presunte, ansie e angosce per il futuro proprio e dei figli. Questo può spiegare l'inizio tempestoso di alcuni incontri di mediazione.

Una mediazione ben condotta, aprendo prospettive realistiche di cambiamento positivo, può però rendere trattabile quello che all'inizio può apparire un conflitto ingestibile.

L'intrattabilità è una percezione, non una caratteristica valida in assoluto. Essa può essere percepita diversamente da persone diverse che, ad esempio, possono ritenere i costi del continuare nel conflitto superiori a quelli che comporterebbe l'uscita dal conflitto stesso. La percezione è importante perché influenza l'azione. Se un conflitto è percepito come intrattabile, le parti possono abbandonare ogni speranza di soluzione e agire di conseguenza con misure che di solito sono controproducenti esasperando ancora di più il conflitto. Ecco perché, quando un conflitto si sta polarizzando sull'intrattabilità, acquistano credibilità e utilità tutte quelle figure, come i mediatori, che tentano di riportare le parti al tavolo del negoziato.

La chiave, dunque, non è negare l'esistenza dell'intrattabilità ma di individuare una via d'uscita non necessariamente risolutiva del conflitto ma almeno procedurale. In altre parole, le parti devono essere aiutata a comprendere che qualcosa di positivo può essere fatto anche se si trovano nelle pastoie di un conflitto intrattabile. Esistono azioni positive che possono essere intraprese per trasformare il conflitto da distruttivo a costruttivo, anche se non è possibile trovare una completa soluzione delle controversie in atto.



## Quali sono le cause dell'intrattabilità?

Nei conflitti intrattabili le **questioni in gioco** tendono ad essere molteplici e interrelate e riguardano risorse, valori, potere e bisogni umani fondamentali. Peter Coleman richiama l'attenzione anche sul 'tempo': i conflitti intrattabili di solito hanno "un lungo passato, un presente turbolento e un futuro fosco". L'odio, la paura e la storia di ingiustizie e sopraffazioni passate non si superano facilmente e rendono difficile costruire una relazione nuova con l'ex-nemico.

Molti conflitti intrattabili sono radicati in un **contesto** di disuguaglianze, squilibri di potere e 'violenza strutturale' di lunga durata.

Osservando la **dinamica** dei conflitti intrattabili, si nota che essi tendono ad autopertuarsi. Spesso, sostiene Guy Burgess, il nemico non è l'altra parte ma il processo stesso di *escalation* che porta i conflitti fuori del controllo delle parti e le spinge ad agire in forme estreme che, in altre circostanze, considererebbero inaccettabili. In realtà, un'*escalation* incontrollata trasforma spesso un conflitto trattabile in intrattabile.

Per alcuni studiosi i conflitti profondamente radicati sono causati dal mancato soddisfacimento di **bisogni fondamentali** quali la sicurezza, l'identità, il rispetto. Questi bisogni non sono negoziabili e, se non sono soddisfatti, il conflitto resterà intrattabile. In particolare, l'identità è un bisogno umano che, se non riconosciuto e soddisfatto, è alla base di molti conflitti intrattabili. Quando l'identità è minacciata, le persone rispondono molto negativamente e agiscono difensivamente o offensivamente per proteggere quella che considerano la loro stessa essenza.

Anche la **complessità** dei problemi contribuisce alla intrattabilità. Le questioni in ballo e le persone coinvolte sono così numerose che spesso non è possibile conciliare tutti gli interessi in conflitto.

## Quali conseguenze ci possono essere?

Le conseguenze dei conflitti intrattabili sono di enorme portata poiché essi tendono ad essere portati avanti in forme dannose e distruttive. Questo comporta massicci costi economici ma anche sociali e psicologici. La paura, l'odio, la rabbia, i sensi di colpa sono difficili da controllare mentre il conflitto è in atto ma lo sono anche quando si ritiene che il conflitto sia stato composto.

Un altro elemento paradossale del conflitto intrattabile è che le parti sono spinte a distruggere se stesse e i valori nei quali credono nello sforzo di distruggere gli avversari. Possono anche rendersene conto ma continueranno ad agire in questo modo perché l'obiettivo della distruzione dell'altro è considerato superiore al prezzo pagato per raggiungerlo.

Una volta accertato che un conflitto è davvero intrattabile vale comunque la pena di trattarlo. Perché?

1. Anche se i conflitti intrattabili non possono essere condotti a soluzione, non mancano di elementi di speranza. Le parti, con o senza l'aiuto di intermediari, possono andare al di là dell'intrattabilità per rendere le loro interazioni meno distruttive e più costruttive. Anche quando i conflitti non possono essere composti o risolti le parti possono imparare a vivere insieme con minore sfiducia reciproca, minore ostilità e violenza. Possono imparare a lavorare con l'altra parte e comprendere le ragioni delle differenze, anche se quelle differenze non possono essere eliminate.
2. Talvolta si risolvono perfino i conflitti più interminabili e senza speranza perché possono intervenire nella vita delle parti e nel loro ambiente cambiamenti che modificano anche i conflitti più radicati.
3. Se si ignorano i conflitti intrattabili o si definiscono con troppa superficialità intrattabili i conflitti che non lo sono, si peggiora la situazione delle parti in conflitto. Come un'infezione non curata, i conflitti si diffonderanno e diventeranno sempre più difficili da gestire.

---

## **Quali sono le caratteristiche dei conflitti intrattabili nelle situazioni di separazione tra genitori?**

I conflitti intrattabili si hanno in separazioni caratterizzate da:

- Un grosso squilibrio di potere tra i genitori
- Posizioni fortemente simmetriche e persistenti nel tempo (muro contro muro)
- Polarizzazione e tipizzazione delle parti (un genitore dice A e l'altro dice B, sembrano non avere alcun punto in comune – i genitori diventano stereotipi e smettono di essere reali);
- Una diversa definizione delle situazioni;
- Genitori incapaci di una visione realistica di un futuro di pace.

I conflitti di questo tipo sono particolarmente distruttivi. Il paradosso del conflitto altamente distruttivo è che le parti fanno fatica a liberarsene, perché i costi dell'uscita dal conflitto sono percepiti spesso come superiori a quelli del restarci dentro.