

## Commercialisti &amp; Mediazione



*Torti e ragione a conflitto davanti al paciere opportunamente preparato*

## La sofisticata arte della mediazione

Da molti anni insegno le tecniche di mediazione e di trasformazione dei conflitti e posso senza dubbio affermare che chiunque abbia frequentato un corso per diventare mediatore esca con la consapevolezza che, non solo cinquanta ore richieste dalla legge siano assolutamente insufficienti al fine di apprendere la sofisticata arte della mediazione, la quale richiede del tempo anche solo per far spazio dentro di sé a una modalità di gestione dei conflitti radicalmente diversa dal paradigma tuttora dominante dello scontro e della contrapposizione, ma che occorra, per poter aiutare a comporre i conflitti degli altri, imparare, come prima cosa a riconoscere il paradigma di partenza, ovvero le **premesse implicite del conflitto** che permeano la nostra cultura basata sulla competizione, sullo scontro, sul metodo avversariale, sulla incapacità di ascoltare e sulla quasi totale man-

di Tiziana Fragomeni



Tiziana Fragomeni

canza di autoconsapevolezza emozionale. Le premesse implicite sono cornici, schemi mentali, occhiali attraverso le cui lenti guardiamo il mondo. Per chi vuole diventare mediatore è importante riconoscerle sia per comprendere quanto possano averci condizionato, sia per comprendere le nostre personali premesse implicite del conflitto, i nostri schemi mentali e i nostri blocchi e resistenze i quali, se non siamo consapevoli, ci impediscono di assumere quello sguardo inclusivo che la mediazione richiede.

Una premessa implicita molto potente è la configurazione della realtà attraverso il **codice binario**. La maggioranza degli esseri umani è educata a un modello culturale basato sulla divisione e contrapposizione, il quale contraddistingue da millenni la nostra civiltà. La nostra cultura è infatti caratterizzata da una mentalità dell'esclusione: "Se io ho

ragione, tu hai torto, se io sono nel giusto, tu sei nello sbagliato ecc.” Per la maggioranza delle persone è impossibile concepire la compresenza di due persone che hanno entrambe ragione perché, come direbbe Aristotele, *tertium non datur*.

Un'altra potente premessa implicita del conflitto è quella che vuole che le persone non siano in grado da sole di gestirlo in quanto, quando le stesse vi si trovano implicate, la premessa implicita che emerge è quella di **doversi rivolgere a un terzo** che dirima la loro questione attraverso l'uso del codice binario: separare i torti dalle ragioni, le verità dalle falsità, il giusto dallo sbagliato. Abbiamo bisogno di qualcuno che trovi il colpevole, giudichi e che ci dia ragione! Pur considerando l'aspetto assolutamente perturbante del conflitto, poche cose hanno infatti lo stesso potere di coinvolgerci quanto il conflitto, lo stesso, se non siamo consapevoli, rappresenta una trappola che conduce le persone a combattere le une contro le altre consumando le loro forze e portandole spesso a una situazione di stallo. Volendo usare una metafora, il conflitto è come la tela di un ragno dove più la preda si agita, più rimane impigliata. Inoltre il conflitto ha delle proprietà intrinseche: tende a propagarsi, a espandersi, a diffondersi. Esso si muove rispettando il codice binario: torto/ragione, giusto/sbagliato, vero/falso, attaccare/contrattaccare.

Esso indebolisce le persone, in quanto è portatore di un alto contenuto di stress, ed è per questo motivo che la sua premessa implicita è delegittimarsi e delegare la sua gestione ai patologi: avvocati, consulenti e giudici che dirimeranno la questione attraverso il metodo avversariale e attraverso l'uso del diritto.

Il metodo avversariale si fonda sulla capacità di argomentare e convincere l'altro, si tratti di un giudice o di chiunque sia disponibile a prestare ascolto,

dell'evidente correttezza della propria posizione. Lo schema è quello della persuasione-difesa-attacco, ragione/torto. Ognuno vuole essere capito dall'altro ma non è minimamente interessato a comprendere l'altro.

Anche quando le parti scelgono lo strumento della mediazione la premessa implicita dello schema avversariale esercita la sua influenza. Se, infatti, è più facile allontanare le parti dal sistema tradizionale del processo e del giudizio quando le stesse si trovano in mediazione, è molto più difficile sradicare il sistema tradizionale dalla mente delle parti che partecipano al procedimento di mediazione. L'approccio tradizionale per risolvere i conflitti infatti conduce le parti in uno stallo dove ogni contendente attacca o cerca di convincere l'altro delle proprie ragioni e nessuno cede. L'atteggiamento difensivo che una parte assume è identico a quello assunto dall'altra. Le parti arrivano a negare i valori fondamentali dell'altra parte. Nessuno viene capito, nessuno si sente capito! Inoltre, la presenza del terzo in funzione di decisore favorisce e al tempo stesso giustifica la concezione del conflitto in termini di ragione-torto. L'uso di questo metodo è la modalità di base con cui la maggioranza delle persone affronta i conflitti.

Quando le parti si trovano in una situazione di conflitto, esse tendono a sottolineare la correttezza della propria posizione, cercare i punti deboli nell'esposizione dell'altra e rivolgersi a tutti coloro che la pensano allo stesso modo per trarre da ciò forza e conforto. Quando le parti sono in mediazione, il sistema tradizionale della gestione dei conflitti continua ad operare nelle loro menti, ragion per cui esse si comportano davanti al mediatore come se fossero davanti a un giudice che deve decidere chi di loro ha torto e chi ha ragione. Quello che accade

è che ciascuna parte vede il problema da una diversa prospettiva e tende sempre a giustificare il modo in cui ha agito e le sue pretese. Le parti tendono spesso a trascinare il mediatore nel gioco delle alleanze e lo fanno in modo equivoco, non esplicito. Il mediatore deve quindi prestare molta attenzione a questo aspetto. Per non farsi invischiare nei giochi urticanti delle parti, il mediatore deve cercare di comprendere non soltanto le loro diverse posizioni, ma anche ciò che sta sotto il loro conflitto: paura, rabbia, confusione, tradimento, vittimizzazione, vendetta, sentimenti che nutrono lo schema ragione/torto che accompagna il conflitto e che annullano qualsiasi eventuale aspirazione a relazionarsi in modo diverso. Per poter superare i limiti di tale trappola, queste po-



tenti forze sottostanti devono essere riconosciute, espresse e comprese. Solo nel momento in cui le parti si sentono veramente comprese dal mediatore esse possono cominciare a liberarsi dalla pressione di dover lottare per difendere la loro posizione. Il paradosso dello schema ragione/torto è comprendere entrambe le parti, aiutarle ad ampliare la propria visione del problema abbandonando la convinzione che l'intera responsabilità sia da attribuire all'altro. Per riuscire a fare ciò, il mediatore deve aver precedentemente lavorato sulla sua capacità di espandere la propria visione, sulla sua capacità di non giudicare, anche quando la visione delle parti è in contraddizione con la propria visione o i propri valori. Fondamentale per il mediatore è quindi aver lavorato sulla sua capa-

cià di riconoscere i giudizi che affiorano nella sua mente, i preconcetti e i meccanismi di interpretazione e distorsione della percezione. Solo così, infatti, la sua mente sarà libera di comprendere veramente e di aiutare le parti a sfidare il conflitto. Il conflitto, infatti, pone una sfida e la sfida sta nel comprendere quali sono le possibilità che il conflitto contiene. Le possibilità che il conflitto contiene attengono al fatto che è possibile per le parti lavorare insieme sul conflitto, grazie all'aiuto del terzo-mediatore, invece che dare per scontato che esse non siano capaci di andare oltre il disaccordo che le separa e che quindi non possano fare altro che delegittimarsi e delegare la

sua gestione a un terzo giudicante. Uno dei modi, infatti, in cui il conflitto tiene prigioniera le parti è quello di far sembrare le possibilità molto più limitate di quello che in realtà sono. La mediazione dimostra che è possibile sfidare il conflitto, andare oltre il limite del possibile, rendere possibile l'impossibile. Compito del mediatore è dunque esplicitare le premesse implicite, aiutare le parti a riconoscere la natura del conflitto in cui sono intrappolate, restituendo loro potere e lasciando che esse diventino padrone del loro conflitto.

**Tiziana Fragomeni**  
*Formatore in tecniche di trasformazione  
dei conflitti e mediazione - Mediatrice*

