

PERCORSO COMPETENZE TRASVERSALI

Gestione dei gruppi di lavoro, Negoziazione Mediazione, Gestione del conflitto

Mediazione

Introduzione

Benvenuti in questa nuova video lezione sulla Gestione dei gruppi di lavoro. Oggi parleremo della mediazione, capiremo chi è il mediatore e come deve agire per risolvere i conflitti. Cominciamo...

Perché si entra in conflitto

È inevitabile che quando si lavora insieme ad altri nascano dei diverbi con i colleghi. I motivi possono essere tanti: opinioni differenti, incomprensioni, difficoltà nel comunicare, stress. Queste discussioni possono poi peggiorare e scaturire in veri e propri litigi, ma nella norma si limitano quasi sempre a discussioni. Alla fine, è un fatto naturale, l'importante è affrontarlo in maniera costruttiva e trovare delle soluzioni.

Il conflitto può essere positivo, una scelta voluta per discutere e risolvere una determinata situazione problematica.

Oppure può essere un conflitto negativo, un semplice litigio al quale probabilmente non si vuole trovare soluzione.

I bambini, al contrario degli adulti, se lasciati soli senza l'intervento dei genitori che modificano le dinamiche di gruppo, dimostrano una grande capacità di risolvere positivamente i litigi. Il loro desiderio di socialità e la libertà della loro mente da preconcetti, convenzioni accettate per buone, educazione, ideologie, permette loro di trovare idee e soluzioni.

Gli adulti, quindi, hanno perso la capacità di trovare soluzioni creative ai conflitti. Inconsapevolmente la mente adulta è portata ad attivare il pensiero verticale che si focalizza spesso sul binomio torto o ragione, e al torto poi viene abbinata sempre una sanzione.

Uscire fuori dagli schemi

Ispirandoci agli insegnamenti dello psicologo maltese Edward de Bono possiamo definire due modelli di ragionamento:

a) il pensiero verticale

b) e il pensiero laterale

La memoria, attraverso l'esperienza, archivia le soluzioni già sperimentate in passato che hanno dato risultati positivi.

Inoltre memorizza teorie e concetti insegnati come corretti ed utilizzabili in determinate situazioni.

Oppure, come ci insegna lo psicologo canadese Albert Bandura, la mente umana attraverso l'osservazione può apprendere dalle esperienze degli altri e farle sue.

Per questi motivi le persone nella vita quotidiana attivano degli automatismi appresi e sperimentati in passato. È un meccanismo creato dall'evoluzione per permetterci di accelerare le nostre decisioni e renderci quindi più competitivi.

Spesso, però, questo sistema non funziona e quindi la strada può ovvia da percorrere, o il metodo più logico che ci permette di procedere verso l'obiettivo, si trasformano in un vicolo cieco, una prigione dalla quale è difficile uscire.

Le trappole della nostra mente.

Ora facciamo un gioco, apparirà un'immagine sullo schermo.



Cosa dobbiamo fare? Ebbene, cercate di unire i nove punti con quattro linee rette senza mai staccare la matita dal foglio. Tutto qui, [marca bene questo concetto con l'intonazione della voce] non ci sono altre regole!!

Naturalmente (a meno che non conosciate già il gioco) sarà difficile riuscirci al primo tentativo. Fermate dunque il video e provate a sperimentare. Provateci più volte, disegnatelo su un foglio se vi aiuta, perseverate, e ad ogni prova riflettete se non ci possa essere un'alternativa migliore.

Un trucco per affrontare e risolvere questo tipo di quesito è quello di escludere tutto ciò che ci sembra evidente.

Per esempio, un tipico blocco mentale è quello di visualizzare un quadrato sul foglio. Ma la disposizione dei punti tradisce la nostra mente! In realtà, non c'è alcun quadrato: l'immagine mostra solo 9 semplici punti disposti in maniera ordinata.

Il cervello, infatti, riempie gli spazi tra i punti con linee e ci fa credere che ci sia una forma geometrica. A questo proposito, ve lo ricordate il triangolo di Kanisza?

Un altro blocco autoimposto dalla nostra mente è di considerare erroneamente i nove punti come fissi, irremovibili e che sia vietato spostarli.

Lo scopo è quello di unire i nove punti con quattro linee rette senza staccare la matita dal foglio: non sono indicate altre regole, pertanto tutto è libero purché si arrivi al risultato.

Visualizzare un quadrato nella disposizione dei punti ci porta ad autoassegnarci dei blocchi che limitano la nostra capacità di analisi e risoluzione del problema.

Questi blocchi nella nostra mente non riguardano solo la percezione visiva, ma coinvolgono tutti i nostri sensi e anche la capacità di processare e valutare informazioni.

Davanti a qualsiasi accadimento, invece, occorre fermarsi e chiedersi: “È davvero così? Oppure c’è un altro modo, un punto di vista diverso per vedere la questione? Posso interpretare questo problema in maniera diversa? Ci sono altri modi per risolvere questo quesito? La soluzione offerta è veramente giusta, o è solo la soluzione più semplice?”

Il disegno che vedete sullo schermo è una delle possibili soluzioni al quesito. Come vedete la soluzione al gioco non sta nel tracciare delle linee precise, ma nel considerare i 9 punti come singoli segni e non una figura geometrica. In questo modo si evita di limitare la superficie su cui tracciare le linee e si rende possibile il tracciamento delle rette senza staccare la matita.

Chi ragiona in modo esclusivamente logico-verticale, oltre a reiterare continuamente gli stessi schemi, ha anche la caratteristica negativa di accettare con difficoltà le soluzioni alternative, perché convinto della logicità dei propri ragionamenti, anche se questi non portano a delle soluzioni.

Il pensiero laterale

Il pensiero laterale, invece, è un modello totalmente diverso. Il pensatore laterale prova a considerare altre soluzioni al problema, magari sbagliate, ma esaminando idee su idee arriva ad una nuova soluzione al problema.

È l’abilità di trovare nuovi modi di interpretare una situazione, aprendo così le porte a possibili soluzioni creative o alternative. Non è per nulla facile, ci vuole molta pratica, il pensiero laterale richiede più tempo e l’impegno di maggiori risorse cognitive.

Per esercitarsi, un primo passo può consistere nel provare ad osservare la realtà quotidiana, sperimentando modi diversi di considerare le cose.

Il pensiero laterale non esclude l’intuizione, a volte può essere il caso ad illuminarci. Saper riconoscere da esperienze casuali delle possibili soluzioni fa parte del metodo di ragionamento del pensiero laterale.

Spesso di fronte alla persistente difficoltà nel risolvere un problema può essere necessario mettere in discussione l’intero Piano, o se preferite il modello di azione.

È una caratteristica del pensiero laterale ed un’abilità fondamentale nel problem solver, la capacità di saper rappresentare fatti ed eventi in modelli e poi, attraverso l’analisi, ristrutturare questi modelli in nuove configurazioni, più adatte alla soluzione.

Ecco un esercizio per allenarsi. Troverete la soluzione alla fine del video.

Antonio e Cleopatra giacciono riversi al suolo, morti. Attorno a loro fa da sfondo la bellezza di una stupenda villa Egizia. Vicino ai corpi senza vita c’è un vaso di vetro rotto. Non ci sono ferite sui loro corpi e si sa per certo che non sono stati avvelenati. Quando sono morti nessuno era presente nella villa. Qual è la causa della loro morte?

Pensiero laterale nella Mediazione

Vediamo adesso come applicare il pensiero laterale alla mediazione.

Il Professor Michael Tsur, oltre ad essere docente di alcune prestigiose università, è uno dei più amati esperti di mediazione al mondo. Nel 2011, ha raccontato in una serie di conferenze tenute presso l'Università Cattolica di Milano alcune esperienze di soluzione di conflitti attraverso l'uso di tecniche che potremmo definire "non convenzionali", oppure creative. Eccone una decisamente "creativa"...

Undici anni fa, nel novembre 2000, fui svegliato alle due di notte. Un ceceno aveva dirottato un aereo russo, decollato dal Daghestan, paese sul Mar Caspio, e diretto a Mosca. Il velivolo, per volere del dirottatore, atterrò in Israele. Il caso fu risolto in sette minuti, cinque dei quali impiegati ad aprire la porta del Tupolev. Come ho fatto? Gli ho chiesto con il massimo della gentilezza e del rispetto possibile: "Scusi, può uscire per favore dall'aereo?". L'uomo accettò, si arrese e agli ostaggi non fu torto un capello. La prima cosa, in una mediazione, è la terzietà assoluta, non parteggiare per l'uno o per l'altro. La seconda, è, appunto, il rispetto. Può essere il peggiore dei terroristi colui al quale sto parlando, ma in quel momento è un mio interlocutore con il quale mi rapporto con calma e buona educazione. [Attendi un secondo e poi continua]

La terza cosa, poi, è tener sempre presente che non bisogna mai scartare nessuna opzione, anche la più improbabile, perché (analizzandola in un'ottica diversa) può essere proprio la soluzione vincente!

La mediazione è un processo rivolto alla ricerca di soluzioni alternative al conflitto grazie alla quale tutti i soggetti traggono vantaggio dall'evitamento di uno scontro o di un giudizio. Utilizzare il pensiero laterale per ricercare le possibili soluzioni permette di evitare di inciampare nella logica verticale dettata dalle abitudini, dalla forma mentis che sfocia quasi sempre in un conflitto.

In uno dei testi più diffusi di De Bono "Sei cappelli per pensare",

lo psicologo rappresenta con sei cappelli di diversi colori 6 diversi modi di pensare. A rotazione si deve indossare uno di questi 6 cappelli, cercando di pensare nello stile di pensiero rappresentato dal cappello. Lo scopo è proprio quello di indurre le persone a pensare in modo laterale.

Immaginiamo di utilizzare questa tecnica durante una mediazione...

Il cappello bianco rappresenta i dati e le informazioni: sono gli elementi oggettivi da cui parte il ragionamento. Indossando il cappello bianco si attiva una modalità di pensiero obiettiva attraverso cui bisogna analizzare: le informazioni in possesso; gli interessi in gioco; altri dati oggettivi. In questa fase sono vietate opinioni, interpretazioni e proposte.

In un incontro di mediazione questa è la fase iniziale, quando vengono raccontati i fatti che hanno portato alla nascita del conflitto.

Il cappello rosso corrisponde invece alle emozioni: indossando il cappello rosso si dà spazio alle opinioni, senza temere reazioni. In un incontro di mediazione è importante dare libero sfogo al nervosismo e scaricare dalla tensione emotiva le parti. Sfogare la rabbia accumulata in anni di rapporti conflittuali aiuta ad affrontare meglio la fase costruttiva che porta alla conciliazione e all'evitamento di un eventuale giudizio.

Il cappello nero rappresenta invece i limiti entro i quali ci si può muovere. Indossandolo si attiva una modalità di pensiero legata alla prudenza e all'analisi per evitare di commettere errori. Durante una mediazione può aiutare a rispettare le regole del nostro ordinamento e ad evitare di produrre accordi contrari alla legge.

Il cappello giallo rappresenta l'ottimismo, guardando il "bicchiere mezzo pieno". Per farlo occorre saper non cedere all'ira, saper ascoltare gli altri e prendere in considerazione i loro punti di vista. In mediazione il cappello giallo è importante. Il mediatore che riesce ad accompagnare i contendenti in una fase dialettica impostata sulla modalità gialla ha molte possibilità di vedere concluso il conflitto con un accordo, in quanto i blocchi mentali delle parti che non riuscivano nemmeno ad immaginare una possibile soluzione sono ormai crollati.

Il cappello verde serve a produrre idee attraverso il pensiero creativo, la ricerca di alternative che possano portare ad un compromesso. Chi lo indossa cerca di andare oltre i propri interessi per cercare un accordo soddisfacente.

Infine, il cappello blu rappresenta il controllo sul flusso di lavoro e il riepilogo della situazione. Indossare questo cappello aiuta il mediatore a riordinare le informazioni acquisite ed analizzare il percorso svolto insieme alle parti.

Acquisito un risultato, anche parziale, il mediatore sceglie la strategia della fase successiva, magari facendo indossare nuovamente un cappello per tentare di far emergere nuove informazioni utili al raggiungimento di un accordo.

Ma l'elemento fondamentale che può determinare il successo di una mediazione è rappresentato dal cappello verde, in quanto la creatività è spesso un'utile conseguenza del saper ragionare in modo laterale. La creatività ispira quindi l'autore ad utilizzare il colore verde della natura come simbolo della generazione di nuove idee, dell'individuazione di alternative agli schemi classici.

La cassetta degli attrezzi del mediatore:

Le competenze tecniche del mediatore

Ma che relazione c'è tra mediazione, creatività e competenza? È possibile essere creativi in ogni occasione, oppure ci sono degli ambiti dove a seconda degli individui si può essere più o meno creativi?

Ebbene è necessario anche in questo caso distinguere fra pensiero laterale e pensiero creativo.

Il pensiero laterale, come abbiamo visto, pur portando a risultati ritenuti creativi, è uno strumento base che permette la ristrutturazione dei:

- nostri modelli di pensiero
- di risolvere ed analizzare problemi
- di formulare nuove idee

Il pensiero laterale, quindi, rappresenta la tecnica che permette l'eventuale evoluzione creativa dei risultati o delle soluzioni a cui si giunge. La creatività è dunque uno dei risultati possibili della corretta applicazione del pensiero laterale.

Detto questo, per essere bravi mediatori bisogna essere preparati innanzitutto in tecniche di negoziazione. In secondo luogo, il mediatore deve essere formato secondo un programma trasversale che comprenda principi di psicologia, counseling, filosofia, sociologia e comunicazione.

Uno degli equivoci più comuni che riguarda il mediatore è quello di essere considerato alla pari di un avvocato. Ma la mediazione è uno spazio precedente al giudizio, uno spazio in cui le persone cercano di porre rimedio ad una controversia attraverso la mediazione di un soggetto terzo al di sopra delle parti.

Durante la mediazione entrano in gioco capacità comunicative, di ascolto attivo, psicologiche, che necessitano della massima “indipendenza” per poter essere applicate correttamente.

Infine, il mediatore è persona che sa naturalmente attenersi ai fatti con imparzialità.

Le competenze creative del mediatore

Ma che cosa aiuterebbe un mediatore ad essere creativo nella ricerca di soluzioni?

Il mediatore creativo deve aver maturato tanta esperienza, perché la sola formazione non è sufficiente a sviluppare la creatività, ma questa può derivare solo dall’esperienza maturata sul campo.

Il mediatore deve essere in grado di interpretare i bisogni delle parti e mettere in campo le proprie abilità negoziali. Il fatto, poi, che possa essere anche esperto della materia oggetto della controversia potrebbe costituire un limite alla creatività. Tornando a De Bono, l’esperto o il tecnico rischia di affrontare il problema da un punto di vista troppo logico e verticale, dettato solo dalla sua esperienza nella materia.

Il mediatore, invece, deve essere in grado, attraverso il pensiero laterale, di analizzare tutte le diverse possibilità di risoluzione di una controversia, utilizzando anche il principio dell’inversione, ovvero il ribaltamento di ciò che si pensa come acquisito e certo. Insomma, deve saper imboccare vie alternative.

Conclusioni

Bene, siamo giunti alla fine. Abbiamo parlato di mediazione dei conflitti e abbiamo visto come spesso senza accorgercene possiamo essere vittime dei nostri meccanismi di pensiero. Inoltre, abbiamo parlato delle competenze trasversali utili per chi svolge il ruolo di mediatore. Tra queste abbiamo approfondito il pensiero laterale e la creatività nella mediazione.

Prima di chiudere, però, come vi avevo promesso torniamo al nostro precedente quesito riguardante la morte di Antonio e Cleopatra. Innanzitutto parliamo dei blocchi. Questi possono riguardare l’ambientazione e i nomi dei personaggi stessi, che ci portano a pensare automaticamente ai fatti storici. Tuttavia, come tutti sappiamo essi sono andati incontro a morti diverse.

Quindi non ci resta che sforzarci di pensare in modo differente, analizzando i dati oggettivi riportati nella descrizione e guardando la scena sotto un’altra luce, nella quale i nostri poveri protagonisti non sono esseri umani, ma pesci rossi. La rottura del vaso a terra ha provocato la loro morte per asfissia. Solo così possiamo ricomporre il dilemma.

Con questo è veramente tutto: mi raccomando imparate a pensare fuori dagli schemi!