

LA MITIGAZIONE DELLA CONFLITTUALITÀ AMBIENTALE

IL PROCESSO NEGOZIALE, DEPURATO DALL'INFLUENZA INVASIVA DI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA IN CAPO ALLE PARTI, SI PUÒ TRASFORMARE IN UN VERO E PROPRIO MOMENTO DI CONFRONTO TRA LE DIVERSITÀ CHE ABITANO LA DIMENSIONE AMBIENTALE IN UN'OTTICA SEMPRE PIU' RELAZIONALE DI MEDIO-LUNGO PERIODO.

Tra le parole chiave della tematica ambientale, *complessità, contraddizione e conflittualità* sono tra le più invasive, in termini di impatto. Come già notato da Sergio Vazzoler¹ si tratta di tre fenomeni correlati. Se nel momento in cui la complessità – sia quantitativa e riferita ai nuovi pubblici sia qualitativa rispetto alla natura dei fenomeni indagati – non viene legittimata e decodificata, infatti, la stessa comporta un clima contraddittorio che, a sua volta, innesca conflitti e frizioni che ritardano l'applicazione di misure concrete, facendo prevalere un immobilismo quanto mai dannoso, dato l'ampio ritardo già maturato. L'obiettivo dichiarato, in tal senso, non è quello di eliminare le tre parole chiave dal paradigma comunicativo ambientale, quanto di esaltarne le potenzialità (soprattutto per quanto riguarda la complessità, intesa come varietà multidisciplinare e intellettuale da aggregare) mitigandone, nel contempo, le contraddizioni e i conflitti.

La tecnica negoziale al bivio del futuro

“Processo attraverso il quale due o più parti con obiettivi conflittuali, cercano consapevolmente, anche se con una piccola cooperazione, di arrivare a un accordo soddisfacente per tutti”. Tra le tante definizioni di *negoziiazione*, quella dell'Erickson Mediation Institute è tra le più convincenti sia sul piano operativo sia su quello valoriale. Come tutte le definizioni, però, anche questa sconta un consistente scostamento con una quotidianità che ancora privilegia un modello negoziale aggressivo, fortemente influenzato da punti di forza e di debolezza in capo alle parti, capaci a loro volta di orientare il percorso verso determinate direzioni, a prescindere dal merito delle stesse. La



stessa storia, d'altronde, ce lo insegna in maniera esemplare. Uno degli esempi più riconosciuti è quello del Trattato di Versailles che pose fine alla prima guerra mondiale.

John Maynard Keynes – presente in rappresentanza del Ministero del Tesoro britannico – ne criticò aspramente forma e contenuti², considerati troppo punitivi, prevedendo l'insorgenza di nuovi conflitti e instabilità. Che si avverarono puntualmente, nel momento in cui, anni più tardi, la propaganda nazista utilizzò proprio le dure condizioni di resa come vero e proprio motivo narrativo.

L'esempio offre spunti importanti soprattutto sugli impatti nel medio lungo periodo, identificando due parti – una nettamente vincitrice e l'altra altrettanto nettamente soccombente – che a prescindere dalla loro posizione non riusciranno mai a lavorare insieme, mettendo in pratica le risultanze del processo appena trascorso. Si tratta, in poche parole, di una vera e propria vittoria mutilata che inibisce anche solo la possibilità di una coesistenza, a vantaggio di quell'immobilismo che si citava sopra.

Il bivio evocato riguarda, dunque, il passaggio da un modello *machista* a uno più squisitamente e genuinamente empatico, in cui la tecnica negoziale non sia solo utile per dirimere una contingenza, ma rappresenti il punto di partenza per una relazione coesa e stabile nel tempo. Un passaggio non solo utile ma cinicamente necessario rispetto a un ambiente di esercizio diffuso e interconnesso in cui la strategia generale non può prescindere da un apporto multidisciplinare.

Prime prove tecniche di negoziazione relazionale

Come rendere questo auspicio tangibile e spendibile nella quotidianità? Molto dipenderà dal modo in cui le parti intenderanno e posizioneranno il compromesso, inteso come soluzione incompleta cui si è costretti da motivi contingenti, originati da quei punti di forza e di debolezza di cui ogni parte è portatrice. Generalmente la fase di gestione del compromesso si realizza nei gangli già incardinati del processo in quel momento di attuazione negoziale

in cui le parti si incontrano, con ruoli già assegnati e obiettivi di parte già definitivi.

Ma cosa accade se, al contrario, posizioniamo la gestione del compromesso in una fase antecedente il confronto vero e proprio, prevedendone analisi e metabolizzazione nella fase di preparazione e pianificazione? Le parti – che, di fatto, non sono ancora tali – potrebbero così, in un clima privo di stress e di antagonismo, riflettere sull'obiettivo che intendono portare al tavolo negoziale, filtrando ciò che è *necessario* – e che costituirà l'ossatura identitaria e valoriale della proposta – da ciò che è *accessorio* e che rappresenterà il livello possibile di compromesso nella cornice del nascente processo negoziale³.

La differenza rispetto al *modus operandi* tradizionale non è di poco conto. Nel primo caso, infatti, il compromesso viene subito dalla parte soccombente, creando frustrazione e inibendo in partenza la creazione di un sentimento di fiducia reciproca, mentre nel secondo caso il compromesso viene consapevolmente perseguito e attuato favorendo un sentimento di fiducia diffusa. Che lo stesso processo negoziale avrà il compito di perfezionare o disattendere.

Obiettivi delle parti e risvolti comunicativi

L'emersione di un obiettivo *oltre* la singola contingenza impone nuovi oneri comunicativi e relazionali che si aggiungono a quelli già presenti, implementandone la resa. Tra questi, per esempio, la duplice e piena consapevolezza dei motivi che muovono la propria azione personale e quella altrui,

generalmente esercitata nella fase di pianificazione. Si tratta, nello specifico, di un'analisi funzionale all'individuazione dei propri obiettivi e alla definizione dei livelli di compatibilità con gli obiettivi *probabili* del proprio interlocutore.

Trattandosi poi di ambiti che esprimono reciprocamente un alto tasso di diversità valoriale e operativa, diventa importante prendere opportuna coscienza di tutte quelle variabili e di quei fattori esterni che potrebbero orientare la nascente relazione, per comprendere se si tratti di opportunità da approfondire o di minacce da scansare. L'esito di tutte queste risultanze, aggregate e mixate tra loro, rappresenterà così il punto di sintesi più probabile – perché ancora non confrontato con l'interlocutore – tra le varie istanze delle parti coinvolte. Con un obiettivo che non è più assoluto e autoreferenziale, ma al contrario potenzialmente adeguato all'auspicato scopo relazionale di ampio respiro.

Oltre a quanto sopra, anche alcuni aspetti apparentemente marginali e in realtà strategici per dimostrare sul campo la propria coerenza tra ciò che si auspica e ciò che si pratica. In particolare:

- il *timing* da prevedere per il confronto negoziale che non deve essere mai né troppo esiguo né troppo ampio, ma semplicemente adeguato alla complessità della questione trattata
- l'ordine degli *argomenti* da dibattere, da organizzare e presentare non solo rispetto alle proprie aspettative ma anche rispetto a quelle altrui
- più in generale, una costante *propensione all'ascolto* inteso non in senso tattico per rispondere in maniera reattiva e immediata, ma in senso più propriamente empatico nella legittimazione di un sentimento reciproco di fiducia.

La misurazione operativa e relazionale

La fase di misurazione detiene un ruolo fondamentale in ogni proposito progettuale, consentendo di riscontrare *ciò che è stato* in funzione di una possibile implementazione futura. Accanto a questo significante estremamente prezioso per la crescita organizzativa se ne affianca un altro che interessa proprio i rapporti tra le parti coinvolte.

Più nello specifico, la possibilità concreta di confronto per esplorare opportunità future indotte dall'accordo appena formalizzato. Si tratta di una opzione importante per dare concreto seguito agli scopi e agli stili di conduzione dell'avvenuto processo in una visuale relazionale di medio lungo respiro. E, più in generale, per consentire a un confronto, nato conflittuale, di esprimere una rinnovata forma co-progettuale, indispensabile per affrontare quelle sfide a cui non possiamo più sottrarci.

Stefano Martello

Componente tavolo "Ambiente e sostenibilità", Pa Social

NOTE

¹ Sergio Vazzoler, "Il comunicatore ambientale, consigli di sopravvivenza", *Ecoscienza*, n. 3, 2022.

² John Maynard Keynes, *Le conseguenze economiche della pace*, Adelphi, 2007.

³ Stefano Martello, *Il processo negoziale per il Terzo settore*, Csv Napoli, n. 12, 2021, p. 13.

