

Parte Prima

**LA NOVITÀ DELLA MEDIAZIONE DEI CONFLITTI**



## Capitolo 1

# GENERIAMO UNA NUOVA MENTALITÀ

*Maria Martello*

*Ogni difficoltà su cui si sorvola  
diventa un fantasma che  
turberà i nostri sogni.*

Fryderyk Chopin

### 1.1. Le aporie del conflitto

Sempre, dietro la voglia di litigare vi è la recondita speranza che, all'improvviso, per magia, la lite appaia come una finzione, e che sia possibile pervenire ad un accordo fondato sull'armonia e sul rispetto reciproco.

Speranza che è possibile diventi realtà se non si confida nella magia ma si investe in un istituto, la mediazione, che si fonda sul presupposto che all'essere umano è dato sempre di pensare ad un futuro possibile, ad un cambiamento, ad una espressione più alta di sé, ad una nuova visione. Anche e soprattutto nel momento in cui sembra di essere risucchiati in un tunnel senza via d'uscita.

A riguardo rileva Salvatore Natoli che «vizi e virtù hanno la stessa radice. È chiaro che il vizio è un elemento di distorsione, ma non dimentichiamo che alla base del vizio c'è pur sempre una potenza: è ambiguo; se corretto, aggiustato, può essere riportato nell'ambito del bene»<sup>1</sup>.

La parola "conflitto" è ambigua, può riferirsi sia al sentimento di essere in conflitto, sia allo scontro.

Mentre il conflitto come sentimento è inerente alla vita sociale e professionale, il conflitto come scontro è solo una delle modalità di gestione del conflitto come sentimento.

---

<sup>1</sup> S. Natoli, *Dizionario dei vizi e delle virtù*, Milano, 2017.

Il conflitto come scontro può essere prevenuto, il conflitto come sentimento è invece inevitabile.

Qui si vuole dar spazio una nuova e diversa modalità di gestirlo.

La mediazione è un istituto giuridico che fa sperimentare il vivere di confronto e non di scontro; che ‘traghetta’ le parti fuori dal paludoso terreno del conflitto, evento della vita, complesso e denso di significati da decodificare e comprendere.

Può accadere che la parte senta l’eccitazione della lotta e nello stesso tempo percepisca che questa compromette la personale dignità, la tranquillità e la stima di sé, le relazioni interpersonali con le controparti, la qualità del proprio futuro. Per questo è pronta a contare, magari silenziosamente o senza ammetterlo, sul senso di responsabilità del mediatore professionale, che per suo specifico compito, è in grado di proiettare uno sguardo più ampio sulle vicende umane e sui modi per affrontarle. Porta infatti oltre i fatti oggettivi e aiuta a ricercare modalità di superamento del conflitto che affrontino le radici degli eventi che l’hanno generato, favorendo risposte adeguate alle offese, ai sentimenti compromessi, alle aspettative deluse, al valore e alla dignità.

Ogni contenzioso per risolversi ha bisogno quindi di un percorso interiore, ove il sé e l’altro esprimono, sotto la guida del mediatore, la disponibilità a far sgorgare emozioni di rabbia, rancore, rivalsa senza scandalizzarsi, senza giudicare. Nel momento in cui le persone cominciano a parlare dei propri bisogni, invece di quello che non va negli altri, iniziano a trovare la strada per soddisfare i bisogni di tutti, come bene insegna Marshall Rosenberg<sup>2</sup>.

La mediazione si configura come una forma evolutiva delle modalità che la società sino ad ora si è data per comporre i conflitti e conduce perfino a porsi domande filosofiche sul senso degli accadimenti che contrappongono al familiare, al vicino, all’istituzione, e in generale a chi era fino a qualche tempo degno di relazione fiduciaria e ora diventa nemico.

Per questo si può ritenere che rappresenti un’attività di pubblico interesse, utile al cittadino ed alla società tutta.

Risponde all’interesse profondo di quella parte ‘sana’ che vuole scongiurare la recrudescenza delle relazioni con la controparte, foriera di ulteriori implicazioni sul piano economico, oltre che su quello della qualità stessa della vita.

È probabile che, onestamente, ci sia una adesione generalizzata ai principi della mediazione; più complesso sarà costruire basi serie per la sua attuazione. Perché non rimanga lettera morta, o egregia dichiarazione di lodevoli intenti, richiede per esempio chiarezza su quali persone possono incarnarne l’operatività.

Il mediatore accoglie, raccoglie e ha cura della vita di ognuno dei conflig-

---

<sup>2</sup> M. Marshall Rosenberg, *Le parole sono finestre*, Reggio Emilia, 2017.

genti, ciascuno con le sue sfumature: stanchi pellegrini o camminatori solerti, lieti di essere al mondo o affaticati dalla vita, tenuti in piedi dalla speranza o abbattuti, magari disperati. In tutte le tonalità della condizione umana che, con la sua forza e il suo peso, la sua alba e il suo tramonto, pone dinanzi al bivio del senso dell'esistenza, come bene dice il Prof. Antonio Sichera<sup>3</sup>.

Il mediatore non vuole apparire buono e affidabile, né promette che farà pulizia dei prevaricatori, degli usurpatori e dei mediocri. Si sente umano e convive con il suo essere anche impresentabile e inaffidabile. Ha maturato che in fondo, non è migliore né peggiore degli altri. Come tutti è solo un essere mai compiuto, un traditore impaurito, un semplice errante, un ladro di felicità. Anche un po' "scemo" che farfuglia verità che i sapienti deridono. Ma con la libertà di esistere e far esistere, di crescere e far crescere sentendosi accettato e magari amato.

Che con Publio Terenzio sa dire di sé: *'homo sum, humani nihil a me alienum puto'*.

Il mediatore non cede quindi alla lusinga del sentirsi superiore.

Facile, davanti al teatro che mettono in scena i confliggenti con le loro miserie, invece credersi immuni dalle umane debolezze, migliori degli altri e provare la voglia di aggiustare, risolvere al posto loro. Queste sono insidiose sirene che di fatto illusoriamente calmierano le proprie paure, l'ansia nel sentirsi vulnerabili, in balia dell'imprevisto, immersi nel mistero degli accadimenti. Generano invece il giudizio impietoso degli altri e impediscono ogni forma di empatia che può scattare infatti solo se non si teme il corto circuito con la sofferenza e la problematica altrui; se si ha familiarità a dare ai propri limiti una funzione generativa, a guardarli negli occhi, accettarli e conviverci in pace.

In questo senso intendiamo che il professionista-mediatore debba essere di altissimo profilo culturale e professionale, o meglio di profonda formazione umana così come lo richiede la complessità del compito che è chiamato a svolgere. Solo così riesce a far chiudere i conflitti con soluzioni effettive, soddisfacenti e durature altrimenti non si comprende su quali strumenti possa far leva per essere efficace nel far comporre il contrasto a seguito della trasformazione del conflitto.

Il conflitto ha una sua parabola, il mediatore deve accettare di esserci quando il momento lo richiede e non quando ha un momento. Non può essere la sua agenda o la disponibilità della sede a determinare infatti il calendario degli incontri.

La mediazione, se proficuamente condotta, svela le ragioni – non sempre note agli stessi protagonisti – che scatenano le liti, le porta alla luce, le scandaglia e così le 'disinnesca'.

---

<sup>3</sup> A. Sichera, *Ermeneutiche. Punti di vista sul confine*, Enna, 2017.

Mediare un conflitto non significa quindi semplicemente pervenire ad un accordo fra le parti ma permettere alle stesse parti in lite di scoprire le ragioni profonde dei propri comportamenti. Partendo da queste, radicare atteggiamenti mentali idonei a superarle e liberarsi dalle dinamiche distruttive che spingono ad aggredire l'altro nuocendo a sé stessi.

Così si attenua il senso di colpa, inaridisce il terreno sul quale si sviluppa il risentimento, svanisce il bisogno di consumare forme di vendetta nei confronti del mondo, facendo patire ad altri i disagi della propria vita.

Le parti che trovano un accordo che soddisfa entrambe, rimuovono i focolai di eventuali futuri conflitti e così possono essere libere di progettare modalità diverse per rimanere in relazione. Pongono le basi di una diversa convivenza civile, ove la diversità si coniuga con l'esercizio costante del diritto alla propria unicità ed al rispetto di quella dell'altro.

Si tratta quindi di una reale modalità per favorire il ben-essere, oggi. Evitando la 'tragedia invisibile ma potente' dell'incompetenza o dell'analfabetismo di ritorno nelle relazioni interpersonali, così come la barbarie insita nelle pulsioni ostili.

Si potrebbe intenderla come una buona coltivazione di sé. Come una via verso la ricerca della buona educazione perduta. Ovviamente non c'entra con le buone maniere. La buona educazione è l'esperienza del ragionevole. Della sfida alla banalità del male. È corrispondente alla natura della persona. È uno scatto in avanti che conviene perché è il pilastro che sostiene l'uomo. In sé e nel rapporto con gli altri. È lo stare nella vita vivendola per intero. Accogliendo la sfida della positività.

La buona educazione è un dono quindi da scoprire e costruire. Ne vale la pena. Ne vale la spesa, soprattutto in termini di cura di sé.

Dobbiamo restare memori che siamo nati per conquistare la felicità ed essere felici: uno strappo in una tela può, con ago e filo, essere rimediato con un brutto rattoppo o con un rammendo invisibile, magari anche con un creativo ricamo.

Così i fatti della vita: li si può gestire in qualche modo, o far diventare materia duttile, cui dare la migliore forma sino a farli diventare esemplari unici, originali, irripetibili.

La mediazione umanistico-filosofica si pone come prezioso tassello di un progetto più ampio del vivere di qualità. Offre un nuovo paradigma della relazione sana e ne diventa la via maestra.

Purtroppo un pensiero troppo debole ha caratterizzato il recente dibattito sulla mediazione alla quale è stata rivolta l'attenzione, negli anni passati, solo con finalità prettamente utilitaristiche. Abbiamo ora modo di arricchirlo e approfondirlo.

## 1.2. L'esperienza maestra di relazioni costruttive

Chi di noi ha attraversato conflitti significativi all'interno dei rapporti familiari, nei rapporti genitori figli, nella coppia, nelle amicizie ed è riuscito a viverli al meglio, sa che dopo quel conflitto effettivamente non è deflagrato nulla, ma il rapporto si è evoluto.

Si può quindi essere tranquilli: possiamo parlare di conflitto e, soprattutto della migliore gestione che possiamo farne, possiamo cercare e trovare un altro modo di leggere il mondo.

Siamo figli della cultura del novecento che ha considerato il conflitto come pericoloso. S. Freud, che viveva e agiva in un contesto sociale e culturale completamente diverso dall'attuale, ha teorizzato che il conflitto interpersonale, e fra l'io e il mondo, è qualcosa da evitare perché profondamente pericoloso.

Che cosa è successo dopo la seconda guerra mondiale?

Si è incominciato a capire che il mondo stava cambiando. Che in un mondo in cui entravano in gioco degli individui che potevano finalmente aspirare a pieno titolo a un loro posto, la paura del conflitto non poteva prevalere. Si incomincia a considerare un'altra categoria: se siamo tanti e siamo diversi naturalmente avremo delle divergenze. Se siamo assieme, se abbiamo uno scopo comune, se abbiamo una relazione in qualche modo instaurata, il disaccordo non sarà pericoloso, ma sarà un'opportunità di crescita.

Si incomincia allora ad fondare la funzione evolutiva del conflitto, con un conseguenziale, lento ma inesorabile, cambiamento di mentalità. Si è così incominciato a modificare il modo di sentirlo e di percepirlo.

Fritz Perls<sup>4</sup>, il fondatore della Gestalt già negli anni '60, guardando alla società che stava cambiando, ha chiarito un concetto ancor oggi molto attuale. L'umanità è chiamata ad una scelta, è di fronte a due possibilità, due polarità: l'ascoltare contro il combattere. O ci ascoltiamo, o combattiamo.

Quando si vive il conflitto dal lato dell'ascolto è possibile una maturazione. Quando si combatte si distrugge. Gli umani quindi o si ascoltano, o si combattono. Oggi è drammaticamente attuale.

Un elemento fa la differenza: perché si possa credere che il conflitto sia produttivo e rimediabile ci vuole una relazione, ci vuole uno scopo comune, un gruppo, una triade che entri in conflitto. Senza questo back ground, senza questo sfondo, non dato come scontato o non completamente sondabile, c'è spazio solo per la nozione di diritto e diventa necessaria la formalizzazione assicurata dalla legge.

Il tentativo della mediazione è quello di immettere la logica della relazione

---

<sup>4</sup>F. Perls, R.F. Hefferline, P. Goodman, *Teoria e pratica della terapia della Gestalt. Vitalità e accrescimento della persona umana*, Roma, 1997.

all'interno del diritto. La logica della sostanza relazionale dentro la forma del diritto.

Questa operazione è audace e promettente. Ma naturalmente è complicata. Vale però lo sforzo che richiede. Certamente l'essere umano ha bisogno di mediazione. Un mondo di diversi ha bisogno di mediazione. Un mondo così diversificato come il nostro, ha bisogno di ermeneutica.

Come si può definire il mediatore?

È come uno che sta sul confine. Il confine è un posto scomodissimo, la sua è una "posizione" difficile ma necessaria perché avvenga un incontro. Si può dire che il mediatore è al posto del muro, invocato stoltamente da molti come la soluzione ad ogni problema ma non ci sarà mai un muro che possa preservarci: è l'incontro con l'altro che ci rivela a noi stessi, ci fa crescere. Senza gli altri, senza la loro diversità, non possiamo diventare noi stessi. Chi si chiude al diverso si perde e mette a tacere l'esigenza assoluta di mediazione. Indispensabile per vivere oggi.

Quando pensiamo alle liti e ai conflitti come una estensione della dimensione relazionale, quando per esempio motivi ereditari dilanano i fratelli, quando tra condomini la logica del *divide et impera* facilita la gestione *ad usum delphini* dell'amministratore ma avvelena la vita tra vicini di casa, ma anche in una separazione coniugale, ci rendiamo conto di quanto sia vitale far evolvere la relazione interrotta trovando nella mediazione uno spazio privilegiato.

Ma lo è anche quando, apparentemente il rapporto è totalmente impersonale e ha una mancanza assoluta di base relazionale, si pensi per esempio ad un conflitto con un fornitore della rete telefonica o, in generale tra fornitore e acquirente, o tra lavoratore dipendente e datore di lavoro, e tra reo e vittima: quale effetto produce sulla vita e sulla serenità delle persone?

Il valore patrimoniale della lite non è elemento di primo piano del coinvolgimento emotivo delle parti stesse, ma rappresenta una variabile assai delicata del comportamento – almeno – di una fra esse, conferendo spesso alla controversia tratti di spiccata irrazionalità: un capo rovinato in lavanderia è facile che determini una maggiore partecipazione emotiva del danneggiato rispetto ad una lite insorta in relazione ad una cessione d'azienda. Se si considerano, poi, le controversie condominiali, è davanti agli occhi di tutti l'assoluta prevalenza della irrazionalità emotiva rispetto ad ogni logica giuridica ed economica. La collera, le offese, il risentimento, in una parola i sentimenti, il mal-essere, il dolore che ne consegue, rappresentano quindi gli elementi che conferiscono al conflitto i tratti che lo caratterizzano influenzando sulle stesse chances di composizione del contrasto. L'esperienza mostra contenziosi giudiziari che si protraggono per decenni in relazione a controversie successorie, e non è raro che gli eredi originari a loro volta lascino questo mondo trasmettendo la



causa ai figli: ciò, si badi, non necessariamente in presenza di immensi patrimoni, ma assai spesso di modeste aziende a conduzione familiare, destinate a subire tracolli nella gestione dell'impresa.

Percorsi simili non sono estranei alle liti attinenti agli aspetti economici dell'epilogo delle relazioni coniugali ma, curiosamente, i procedimenti giudiziari sembrano concludersi prima nei conflitti – pur violentissimi – fra ex coniugi che si contendono patrimoni importanti rispetto a quelli che litigano per assai meno.

Sono i dissidi relativi ai rapporti di consumo e di utenza a mostrare, tipicamente, un coinvolgimento emotivo che prescinde dal valore economico del contrasto: irregolarità nella fatturazione del traffico telefonico, disservizi in occasione di un viaggio o di una vacanza organizzata, difetti riscontrati in un bene acquistato, carenze del servizio di assistenza in garanzia, assumono sovente – anche in presenza di minimi valori economici – i tratti di una crociata del consumatore i cui diritti non sono stati rispettati nei confronti dell'operatore economico che – di regola – sembra fare tutto il possibile per esacerbare il conflitto in spregio ad ogni regola del diritto e del marketing.

Lo sfondo relazionale ed emotivo quindi resta sempre presente.

Ben lo hanno studiato quanti si sono occupati in modo specifico di giustizia riparativa, dove si entra nel campo della violenza, dove c'è in gioco il disagio tra una vittima che ha sofferto e qualcuno che ha provocato dolore ed entrambi richiedono cura personalizzata e separata. Dove non si può negare il desiderio di vendetta, che non può essere superato velocemente, al di là delle ipocrite frasi di circostanza sul facile perdonismo: se c'è rabbia, come si può pensare che il perdono sia riducibile a qualcosa come il talk show?

Occorre un orizzonte dove un processo molto più complesso di elaborazione della rabbia, della vendetta, aiuta colui che ha provocato il dolore a passare attraverso una forma di ripensamento della coscienza; non si tratta più solo di integrare patti e accordi ma della necessità di una cura del dolore o dell'aggressione di ciascuno che solo dopo può arrivare ad una composizione, al riconoscimento reciproco, all'incontro.

Come bene riferisce Romina Rotondo: *“Nell'ultimo libro dell'Iliade, dopo gli aspri combattimenti e la terribile vendetta di Achille che strazia il corpo di Ettore, si assiste ad cambio di scena. Priamo, re di Troia, lascia le inespugnabili mura della sua città per avventurarsi nell'accampamento nemico, entrando nella tenda di colui che non è solo il più forte degli eroi greci, ma l'assassino di suo figlio. Non lo fa per vendicarsi, né si limita a chiedere legittimamente il corpo martoriato di Ettore. Abbraccia le ginocchia del suo nemico, piange, vede in lui un figlio dietro il quale c'è un altro padre. E Achille cosa fa? Non mostra rabbia, quella μῆνις 'ira' che è la prima parola del poema, né cerca altra vendetta: anche lui si lascia andare al pianto. I due si ab-*

*bracciano ricordando gli infelici destini che incombono sulle loro vite, si raccontano il proprio dolore, si guardano non nei ruoli di nemico, ma di un padre e di un figlio e si perdonano perché è la guerra la vera responsabile di questa distruzione delle loro vite”.*

Mai finale di un poema epico arcaico fu più efficace. Con il linguaggio di oggi questo testo sarebbe una pratica di mediazione perfetta, un esempio di alfabetismo ed emotivo da manuale.

In questo senso la proposta della mediazione ha un valore culturale di base ben più ampio della singola questione. Non basta solo di mettere in campo dei mediatori ma di far maturare in loro e nella società civile una nuova mentalità.

Da qui nasce la necessità di mediazione ermeneutica affidata solo a operatori qualificati, scelti, formati e poi autorizzati all’operare.

Ci vogliono tali mediatori ma anche avvocati e giudici formati alla mediazione. Ed allargando lo sguardo abbiamo bisogno di un passaggio epocale che riguarda chi sta a scuola, chi fa l’infermiere, chi sta all’università e chi sta nelle aule giudiziarie. Oggi ci sorprendiamo quando un medico è umano. Perché purtroppo i medici sono poco alfabetizzati emotivamente e i medici umani sembrano qualcosa di eccezionale, mentre il medico deve essere umano, è anzitutto uno che cura l’umanità. Così per ogni ruolo professionale.

A questo ci porta la linea culturale di cui ci stiamo occupando.

Senza questo sapere della relazione, senza questa competenza nell’ascolto dell’altro non faremo un passaggio evolutivo decisivo: oggi siamo davvero di fronte ad una scelta di campo. Se non ascoltiamo l’altro, se non ascoltiamo la Terra, se non ascoltiamo noi stessi rischiamo davvero di andare a sbattere.

Si tratta di maturare un pensiero alto e altro, di spingere per un processo, epocale appunto e culturale, che coinvolga tutti gli attori in gioco, nel campo della giustizia, relativamente all’istituto della mediazione. Che interessi tutti quelli che si trovano davanti al torto, al conflitto, in ultima analisi, alla fatica di vivere, in tutte le sfumature e tonalità dell’esistenza. Che a volte ci vede sostenuti dalla fiducia e dalla speranza, altre abbattuti e perfino disperati. Il più delle volte soli.

Se prendiamo coscienza di quali interessi hanno guidato in genere l’uomo contemporaneo e quali interessi ha coltivato l’umanità nel suo percorso, forse scopriamo che al centro non ci stanno le relazioni.

Il progresso umano (*Fu vera gloria?* Ci domandiamo insieme al Manzoni) è stato determinato in prevalenza dalla competitività, dalla logica spietata del profitto che riproduce incessabilmente vinti e vincitori, il tarlo dell’inimicizia, la follia dei muri, la crudeltà del rifiuto, l’angoscia del vivere disumano.

“A questo mondo si educa per la competizione e la competizione è l’inizio di ogni guerra. Quando si educerà per la cooperazione e per offrirci l’un l’altro solidarietà, quel giorno si starà educando per la pace” affermava Maria Montessori.

Forse ora, anche grazie a conoscenze scientifiche più aggiornate e alla maturazione complessiva che l'umanità sta acquisendo, siamo dentro una svolta paradigmatica che permette all'umanità di fare un salto qualitativo nel nostro cammino verso un futuro che risponda meglio ai sogni di pace che stanno nel cuore di ogni essere vivente.

Se al centro metteremo finalmente, davvero e su tutti i fronti le relazioni, prenderemo coscienza che esse esigono interrelazione, interscambio, riconoscimento reciproco.

Tutti gli altri interessi saranno quindi coltivati e perseguiti nella proporzione con cui ci permetteranno di crescere dentro relazioni sane, maturanti, pacificanti e creative. Il che vuol dire che saremo protesi a valorizzare al meglio le potenzialità di vita di cui ogni essere vivente e ogni essere umano è dotato.

Ci muoveremo quindi verso la presa di coscienza che si cresce insieme e non l'uno contro l'altro o a dispetto dell'altro, inteso come razze, nord/sud del mondo, est/ovest, ricchi/poveri, natura animale o vegetale, diverso o controparte in un contenzioso.

L'allenamento a valorizzarci nelle diversità ci impegnerà a considerare il conflitto come opportunità per allenarsi a confronti costanti e costruttivi. I confronti saranno costruttivi e carichi di promesse se andranno oltre la logica del vincente e dello sconfitto. Una pace costruita sulla base del nemico da sottomettere o da eliminare è inevitabilmente foriera di guerre, di rivincite.

Ecco perché è opportuno che prendiamo coscienza come nel nostro quotidiano ci siano i germi di una cultura, autoritaria o permissiva, che imbrocca spesso e inevitabilmente il vicolo cieco della guerra, della vittoria effimera, della lotta giudiziaria, della sottomissione forzata e provvisoria in vista della rimonta e della rivalsa.

Rimettere al centro le relazioni implica riconoscersi bisognosi gli uni degli altri, sentirci e sentire tutti come preziosi. Lavorare quindi non a rimandare i conflitti per amore di una pace passeggera e interessata, ma imparare a dare ai conflitti un nome, a riconoscerli come un'opportunità.

Sappiamo che i conflitti legati a bisogni personali possono sempre trovare una soluzione soddisfacente per le persone che vi sono coinvolte. Ci sono però anche conflitti che richiedono compromessi concordati, o meglio contratti educativi cioè impegni da rispettare e verificare costantemente nella loro validità.

Se sono le relazioni che ci interessano, significa che non c'è più un nemico da eliminare, ma un interlocutore prezioso da non perdere.

La pace coltivata e ricomposta realizzerà il vincere insieme.

### 1.3. Codificare o decodificare?

Siamo abituati a classificare, a formulare tassonomie, spesso sterili quanto formali, a ‘codificare’, a inscrivere le vicende umane, personalissime e diversissime, in fattispecie giuridica.

La logica che ora si intende prospettare è completamente diversa e si basa su un paradigma che ripone la differenziazione sulla diversa rilevanza del peso emotivo in relazione ai comportamenti delle parti in lite. Che porta a superare, a mio parere, perfino la parcellizzazione della mediazione a seconda degli ambiti di applicazione, sulla falsariga delle tipologie di reato stabilite dal codice.

Vale la pena porsi alcune domande.

Si può dire, in modo oggettivo e generalizzato, che vi sono conflitti importanti ed altri meno? Alcuni facilmente componibili ed altri del tutto insanabili? Quali le variabili che li rendono così inafferrabili e non facilmente omologabili? La complessità dipende dal valore economico del contrasto o, viceversa, dai sentimenti delle persone coinvolte? La proficua individuazione di soluzioni concordate fra le parti è legata alle competenze sui diritti, o all’umanità di chi interviene nel conflitto?

In altri termini, è il buon giurista a saper toccare le corde giuste per indurre a ragionevolezza le parti, o può esserlo chi, indipendentemente dalle conoscenze del diritto, sappia, però, raggiungere l’animo dei confliggenti e li sappia far evolvere dalla ricerca del ‘giusto’ per concentrarsi su ciò che è ‘buono’ per loro e che solo loro sono in grado di scoprire?

Si riscontrano nel comportamento comune radicate convinzioni molto differenti intorno al concetto di conflitto che non sembrerebbero, a prima vista, potersi mettere in discussione.

Preconcetti che influenzano il nostro fare e che sarebbe utile sottoporre a revisione.

Il conflitto ha carattere sistemico in quanto rapportabile sia a sistemi di valori, interessi e bisogni, sia alla complessità derivante dal filtro operato dai singoli individui che vagliano tali valori sulla scorta dei propri vissuti e punti di vista.

Ci relazioniamo con gli altri di norma attraverso il giudizio e la manipolazione, comportamenti più vicini all’aggressione che alla comprensione; a volte trasformiamo l’altro in un oggetto funzionale ai nostri scopi, lo usiamo in modo strumentale.

L’unica via per costruire il futuro possibile è fare il primo passo, guardare al nostro modo di relazionarci, modificare lo stile con cui incontriamo l’altro. La relazione è, infatti, lo strumento più potente, e fragile nello stesso tempo, che lega un essere umano agli altri, che mettiamo in atto spesso con modi non

funzionali, troppo condizionati dalla comunità in cui viviamo e in genere dall'improvvisazione mancando di preparazione.

Conflitto e relazione sono inscindibili e rimandano ad una irriducibile complessità. Più profondi sono i rapporti che costruiamo, più essi sono potenzialmente forieri di conflitto.

Interrogarci sul tema del conflitto e sulle sue molteplici sfaccettature è sempre opportuno, la mediazione è un'occasione "forte" per farlo. Le parti si imbattono, in situazione protetta, nei conflitti interiori e di valori, e coglieranno la necessità di ampliare la propria coscienza del bene e del male, sia sul piano individuale che sociale. Sperimenteranno l'utilità di coltivare il dialogo interiore dipanando il groviglio di emozioni e sentimenti (ambivalenza, rifiuto, accettazione, rabbia, perdono, ecc.) legati al contrasto specifico. Saranno guidati ad ampliare la propria visione a partire dal presupposto di base: considerare l'incontro con l'altro è necessario ma sempre complesso, in quanto ognuno è portatore di diversità, sempre potenzialmente conflittuali.

Occorre, quindi, anche di fronte al sorgere di divergenze, sapersi decentrare dal proprio punto di vista, saper accogliere il contrasto, rifiutare la strada dell'eliminazione tout court dello stesso.

Il conflitto deve essere vissuto e compreso: fa parte di noi. Mettere al centro l'aspetto relazionale vuol dire collocarsi nel cuore più profondo e creativo della vita che rimanda al bisogno di accoglienza, di riconoscimento reciproco, di interscambio. Solo una coscienza più profonda e generalizzata ci convince che unicamente crescendo insieme ci sarà un futuro.

Se ci soffermiamo a riflettere con attenzione, risulta evidente che la disputa che scateniamo con l'altro riflette una serie di conflitti personali, che si manifestano a livello intimo.

Il capriccio stesso del bimbo è espressione del bisogno di distinguersi dalla madre ed uscire dallo stato di fusione, è legittimo ma viene agito spesso in modo violento, operando rotture. Così sfocia nella violenza e nell'aggressività. Contiene quindi un aspetto negativo, un limite da colmare: quello di non riuscire a tenere conto degli altri, di non saper tenere insieme l'unità e la distinzione, di non divenire cooperanti.

Solamente una persona che si è 'distinta' pienamente è in grado di farlo. Ma ciò non può essere dato ancora per padroneggiato. Perché si realizzi occorre imparare a darsi legittimità proprio nella nostra natura limitata e analogamente riconoscerla agli altri.

Nell'attuale momento storico il conflitto, che a livello cosciente crediamo di non volere, non di rado è cercato perché creduto un modo per compensare le nostre ferite generate dal timore di non affermare noi stessi nella relazione con l'altro, in questo senso nasconde la paura di non essere riconosciuti dall'altro anzi ne è l'effetto.

Il paradosso è però che gli uomini sono in grado di riconoscere gli altri soltanto se sono in grado di riconoscere sé stessi.

Certo è che il nostro giusto bisogno di amore, trascurato, tradito, non realizzato né soddisfatto, né vissuto donandolo all'altro, sfocia in dannosa e inutile rivendicazione.

Riconoscere l'amore come possibilità per ognuno di noi ci può far vivere l'esperienza di unità, di comunione, di pace profonda, qui ed ora, dentro di noi ed è profezia di ciò che possiamo costruire fuori di noi. In tal modo valorizzeremo al meglio le potenzialità di vita di cui ogni essere è dotato fino a saper costruire relazioni interpersonali sane, maturanti, pacificate.

#### **1.4. Cosa qui si intende per mediazione?**

Il pensiero sulla mediazione, che ho progressivamente messo a punto, è molto lontano da quello negoziale di Harvard.

Nasce dall'incontro con Jacqueline Morineau che, appassionata e meritoria pioniera, ha diffuso il modello umanistico di superamento dei conflitti, invitando a porre al centro di tutto la persona ed i suoi valori più profondi, feriti dal conflitto, fino a lasciarli emergere e renderli chiari agli occhi dell'altro confliggente.

Può essere, per certi aspetti, simile a quello di Gary Friedman che è pervenuto alla mediazione dalla professione legale e ha approfondito l'esperienza della mediazione familiare; per altri, è vicino a quello trasformativo di Joseph Folger, uno dei soci fondatori dell'Institute for the Study of Conflict Transformation (ISCT).

È nella linea da tempo tracciata da autorevoli studiosi come Paola Lucarelli, Francesco Luiso, Grazia Mannozi, Gianvittorio Pisapia, Eligio Resta, Gustavo Zagrebelski, per citarne alcuni che ho potuto conoscere più da vicino, ed al loro pensiero rimando, scusandomi con altri miei significativi riferimenti qui non richiamati.

Origina dalla tradizione classica ed è calibrato sulla nostra cultura, che dall'umanesimo in poi ha costruito l'immagine di una umanità più attenta ai valori della persona.

Questa visione della mediazione che io chiamo filosofico-umanistica, esito di lunghe sperimentazioni in contesti diversi, non può considerare il nuovo istituto quale mero strumento di superamento di un dissidio, quale via transattiva e negoziale, né tantomeno può essere assimilato ad un intervento con preminenti finalità deflative del carico di lavoro degli organi giudiziari, anche se è quello che più di altri le consente. Sono convinta che risponda allo spirito con cui il Legislatore l'ha riproposta ed ampliata nelle applicazioni a più tipi di contenzioso.

Se invece avesse voluto solo trovare una via per ridurre il carico dei tribunali, restando nella logica giudiziaria avrebbe potuto studiare, ed si può ancora fare, uno strumento diverso, oggi possibile nell'era dell'intelligenza artificiale. Basterebbe infatti elaborare un software con tutti i dati della giurisprudenza, e facilmente si potrebbe offrire un programma informatico per simulare l'esito di una eventuale causa inserendo i propri dati e conoscendo il probabile verdetto del giudice. Avremmo così una sorta di giustizia "jukebox" ma forse, più affidabile di quanto si rischia invece oggi in alcune sedute di mediazione che non seguono un modello efficace o ancor peggio sprovvedute e anche sconsidegate.

Sarebbe perfino una procedura meno costosa pur con molte chances di sconsigliare *ab initio* la nascita di contenziosi.

La ragion d'essere della mediazione deve, invece ascrivere alla nozione di 'giustizia di prossimità' nei confronti del cittadino, in quanto più vicina alle sue concrete e profonde domande di giustizia.

Indirettamente diventa un'opportunità per imparare in modo stabile e permanente ad aver cura del proprio vivere e del continuo evolversi; ad affrontare il conflitto, per conoscere meglio sé stessi, a migliorare il proprio livello di umanità aprendosi al dialogo con l'altro, il diverso, senza considerarlo un nemico da combattere.

Questo impegno a migliorarsi vale tanto per i contendenti, quanto per lo stesso mediatore che pone le proprie competenze, la propria autorevolezza, la propria credibilità, la sua stessa persona al servizio del delicato compito affidatogli.

Il ruolo del mediatore è diametralmente opposto a quello del giudice: dà, infatti, la parola alle parti in conflitto, in uno spazio riservato, ove ciascuno ha la libertà di esprimere le proprie ragioni.

Suo compito è aiutare le parti – con una regia molto discreta – a riaprire il dialogo interrotto dal conflitto: parla poco, ascolta molto.

Il suo è un ascolto competente, attivo ed empatico, usa prevalentemente metafore e quando comunica usa un modo diretto ed incisivo. È in grado di osservare e cogliere il significato delle espressioni mimico gestuali, assai indicative degli stati d'animo dei soggetti in lite. Non giudica, non prende posizione a favore di uno di essi, non applica schemi di riferimento precostituiti per condurre le sessioni perché 'ha fatto i conti' con i suoi preconcetti. È padrone dell'*ars maieutica* che sapientemente utilizza nel rendere le parti protagoniste del procedimento che le porterà oltre il conflitto.

Il mediatore sa che un conflitto 'vale' molto più della posta in gioco, dei fatti portati al tavolo della trattativa: sa toccare l'essenza in un tempo, quale quello che stiamo vivendo, in cui sempre meno si è portati a ricercare il collegamento tra le reazioni ed i fatti, fra le manifestazioni esterne ed i problemi interiori che questi sollecitano.

Sa che un conflitto fa riaffiorare il senso di vulnerabilità rispetto agli eventi, pone in pericolo la dignità ed il valore delle persone coinvolte, compromette le loro sicurezze nelle proprie capacità di governare le situazioni, mette in crisi l'adeguatezza dei principi a cui ci si ispira nell'agire. E di ciò non sempre le parti si rendono conto. Il mediatore deve comprendere quali fra queste 'corde è tesa', ed interpretare correttamente le dinamiche che governano le paure, il peso che ha la perdita di fiducia non solo nella controparte, ma anche in chi l'assiste e perfino in sé stessi e nel proprio Legale.

Condurre le parti ad un accordo consensuale, significa ascoltarle con sana curiosità e tanto rispetto così portare ad emersione gli interessi inespressi.

Il mediatore non ha quindi motivo per verificare le ragioni della lite, tantomeno di valutarle, il suo intervento prescinde dai profili tecnici, o giuridici, della controversia ma deve essere in grado di individuare emozioni e motivazioni alla base del contrasto, inducendo gli antagonisti a formulare proposte e controproposte sino a raggiungere il punto di equilibrio rispetto al conflitto iniziale. Senza con ciò mai sottovalutare l'importanza dell'informazione relativa ai diritti che non può e non deve mancare: il coinvolgimento collaborativo degli avvocati ha senso proprio, e forse solo, nell'informare opportunamente in tal senso i propri assistiti. Questo sarebbe il modo proficuo di valorizzare il ruolo degli avvocati.

Possono essere una risorsa preziosa nel definire a pieno titolo gli aspetti di diritto delle vicende che contrappongono i clienti. Ovviamente devono avere familiarità con lo spirito della mediazione e devono quindi intervenire con un approccio totalmente diverso rispetto a quello di un procedimento giudiziale.

Questo apporto va molto oltre il formale obbligo ad accompagnare le parti in seduta e financo lo supera.

Quando non sono presenti i legali, può essere lo stesso mediatore a chiedere alle parti di consultarli, nella consapevolezza che, muovendo dalla chiara conoscenza dei termini oggettivi del problema, meglio e prima si pervenga a decisioni che tengano conto anche degli aspetti soggettivi: non solo, quindi, con il 'cuore aperto', ma anche con gli occhi aperti! Viceversa, la carenza di conoscenze 'tecniche', giuridiche, può lasciare il dubbio che quanto verrà concordato possa non essere davvero la formula vincente per entrambi: retrospensieri che certamente non facilitano il percorso né favoriscono gli accordi che, invece, molto spesso risultano, se correttamente presi, più vantaggiosi di quelli che ognuno unilateralmente e nei termini del solo diritto, potrebbe auspicare.

La professionalità del mediatore risiede nell'acquisire dalle parti, specie nel corso delle sessioni separate con ciascuna, le informazioni che, opportunamente utilizzate, consentano di mettere a fuoco, in una prospettiva dinamica, gli interessi attuali, sovente diversi da quelli propri del momento in cui la lite è



insorta, che, viceversa, una visione statica del conflitto tende a cristallizzare con pensieri del tipo: nulla è possibile, controparte è sempre lo stesso, è inaffidabile, non c'è via d'uscita, sarà sempre così anzi peggio, ecc.

Il mediatore efficace è pertanto, lo specchio nel quale le parti vedono riflesse, nel preciso momento, le ragioni che motivano un accordo ed è la fiducia in lui, libero dal filtro dei coinvolgimenti emozionali negativi, ad indurle a scoprire le carte negli incontri individuali svelandogli le aspettative e le soglie.

Pertanto egli deve accostarsi a loro ed al loro conflitto con l'intrinseca umiltà di chi è consapevole che il vero potere è nelle loro mani.

Di fronte a vicende umane delle quali il terzo mediatore può percepire solo in parte ogni risvolto, anzi deve riconoscerne il sostanziale mistero, il punto di vista di tutti i protagonisti del tavolo diventa rilevante, e quello di ciascuno è soltanto uno fra i tanti possibili.

Con umiltà ogni mediatore si misura quindi con uno strumento assai più complesso e delicato di quanto i diffusi luoghi comuni intendano semplicisticamente rappresentare.

Può farlo efficacemente soltanto un professionista che abbia esplorato l'animo umano, anche il proprio, e che approfondisca ciclicamente la propria formazione, con disciplina, in un processo di crescita continua.

Senza una seria formazione iniziale l'impatto con la complessità del reale provoca irrigidimento e pone le parti, finanche lo stesso mediatore, in situazioni difensive che bloccano l'efficacia dell'intervento di mediazione.

Senza un prosiegua in itinere non può apprendere dall'esperienza né rilevare e risolvere le criticità incontrate nel suo operare.

