

La gestione costruttiva del Conflitto attraverso la mediazione *.

di **Alessandro Bruni**, avvocato del Foro di Viterbo; conciliatore ed arbitro presso Camere di Commercio in Italia ed all'estero; docente incaricato di "Mediazione e Conciliazione dei conflitti" e "Gestione strategica delle Risorse Umane" presso l'Accademia Internazionale di Scienze della Pace - ASPEACE di Roma; cultore della materia in "Mediazione e Conciliazione" presso l'Università degli Studi di Pisa; autore di pubblicazioni giuridiche ed in tema di gestione del conflitto; relatore, consulente e docente in tecniche di A.D.R., comunicazione e gestione strategica delle risorse umane.

Ogni volta che capita di vivere un conflitto viene a crearsi uno spazio, come un "vuoto", che isola ciascuno nel proprio vissuto interiore. Sebbene il termine mediazione venga previsto nel nostro ordinamento giuridico all'art. 1754 e segg. del codice civile in senso strettamente economico: *"è mediatore colui che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare, senza essere legato ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, di dipendenza o di rappresentanza"*, "mediazione" significa innanzitutto "essere in mezzo a", "essere tra", e quindi essere "ponte".

L'impiego più antico della mediazione risale al periodo sumerico quando la sua funzione era essenzialmente di tipo teologico: il mediatore era l'intermediario tra Dio e l'uomo. In epoca moderna, poi, il termine ha assunto il significato di intervento (tecnica) mirato a (ri)conciliare persone divise da un conflitto (si pensi alla mediazione nel campo del diritto familiare, del diritto penale minorile, commerciale, ecc.).

Le radici della mediazione, nel senso di intervento conciliatorio, possono farsi risalire alle antiche tradizioni dei paesi orientali, e precisamente in Cina, ove si ricorreva ad una sorta di mediazione al fine di risolvere i conflitti all'interno di piccole comunità.

Shakyamuni, più noto come il *Budda*, vissuto in India ottocento anni prima di Cristo, raccomandava la "compassione" come approccio alla comprensione delle sofferenze degli

altri e quale corretto atteggiamento per superare le differenze esistenti fra gli individui (il termine “compassione” in giapponese viene tradotto con la parola *Jihi* il cui ideogramma raffigura un individuo che porta sulle spalle un altro individuo).

La tradizione cinese (paese fortemente influenzato dagli insegnamenti buddisti) nel campo della mediazione ha trovato naturale espressione, ai giorni nostri, nei c.d. “Comitati di mediazione popolare” che presentano interessanti caratteristiche e peculiarità. Attualmente ce ne sono più di un milione, sparsi su tutto il territorio (A. Murenu).

In Giappone (paese anch'esso a forte tradizione di tipo buddista), grazie all'elezione di un mediatore all'interno dell'assemblea degli anziani, veniva presa in considerazione la possibilità di un accordo fra le parti in conflitto privilegiando il dialogo, la comunicazione e con queste “*l'incontro: l'elemento che caratterizza la mediazione*”(G. Pisapia). Attualmente in Giappone la figura del mediatore viene considerata una tra le più prestigiose a livello professionale e la mediazione trova applicazione negli ambiti più svariati, tranne che nel contesto penale.

Dovendo dare una definizione sintetica si può affermare che la mediazione è una forma non coercitiva di negoziazione facilitata che si svolge sotto il controllo (ma non il giudizio) di un terzo, il mediatore, che ha il compito di guidare le parti al raggiungimento di un accordo che soddisfi gli interessi e i bisogni di entrambe, con la auspicata possibilità di porre le stesse parti in una situazione migliore di quella in cui versavano in precedenza.

Solitamente sembra più facile e meno faticoso (ma solo apparentemente) decidere di “rimanere nemici”, di vivere la strana eccitazione della contrapposizione con gli altri: la tendenza è quella di vincere unilateralmente più che si può (e finché si può), in una replica del gioco a somma zero (io vinco/tu perdi; $+1-1=0$).

In realtà, come si insegna al *Program On Negotiation* dell'Università di Harvard, Massachusetts, (USA), cooperare è più conveniente che competere: in buona parte delle

relazioni sociali la possibilità di vincere entrambi porta a far capire che si vince di più se si vince tutti (sistema *win-win*, contrapposto a quello *win-lose*).

Secondo la teoria dei giochi questo risultato viene definito “a somma positiva”. In realtà può dirsi che si tratta del successo di un’opposizione cooperativa tendente all’equilibrio stabile e duraturo.

Il concetto di “opposti complementari” è praticamente assente nella cultura occidentale (a parte Eraclito), mentre è ben presente nella cultura orientale: le tre divinità induiste *Bhrama-Vishnu-Shiva*, simboleggianti le tre forze opposte e complementari della creazione, del mantenimento e della trasformazione, sono rappresentate da un tridente posto all’apice di un bastone; il modello taoista del *T’ai Chi Tu* è rappresentato con l’interazione dei principi opposti e complementari di *Yin* e *Yang* (principio femminile, passivo, e principio maschile, attivo) che sono espressi graficamente in un cerchio opposto e complementare sia al negativo che al positivo; nel modello buddista, poi, il principio *Nini-Funi/Funi-Nini* indica “due-ma non due/non due-ma due”.

Con il trasferirsi del conflitto negli strati più interni della società, si è fatto sempre più ricorso al sistema giudiziario per dirimere le dispute. Ma, se da una parte ciò ha inevitabilmente portato a delegare ai giudici compiti che (tendenzialmente) non hanno e non possono svolgere, impegnati (per legge) ad attenersi esclusivamente al diritto positivo, dall’altra ha reso sempre più evidente l’insoddisfazione delle parti in giudizio. La legge, infatti, non ha gli strumenti ed il tempo né per la riconciliazione delle parti né per favorire il dialogo ed il confronto aperti fra le stesse. La legge non contempla l’ascolto al fine della piena soddisfazione dei bisogni e degli interessi delle parti in conflitto.

Non è importante in un conflitto, quindi, l’aver ragione: l’atteggiamento richiesto per intraprendere un percorso di mediazione dovrà essere, piuttosto, lo sforzarsi di capire l’altro,

l'essere parte attiva nel cercar di capire che, anche dietro il peggior vicino di casa, collega, coniuge, amico, partner commerciale, ecc., c'è un essere umano.

Nella realtà (virtuale e globalizzata) che circonda ognuno di noi "l'altro" appare sempre più come un essere che non capiamo (e che non vogliamo capire), lontano, che non ci appartiene, senza corpo. Anche se *capire* e *sentire* l'altro è un problema di sempre (si veda T.Z. Vetan Todorov), ciò è difficile da apprendere e solitamente, davanti a situazioni che ci chiamano all'impegno, è più facile non assumersi responsabilità e – magari – rifugiarsi dietro un "ti faccio causa".

La mediazione capovolge questo impianto, portando alla nostra evidenza la sofferenza, le aspettative, i bisogni, le richieste (anche) dell'altro.

Con il metodo della mediazione si diffonde, quindi, una differente cultura che predilige il rispetto di ognuno, valorizzando in maniera "creativa" le differenze (degli e) tra gli individui e utilizzando il conflitto come strategia per un cambiamento, sia personale che relazionale.

La mediazione favorisce, quindi, il non facile passaggio da un conflitto distruttivo ad uno costruttivo. Essa è, perciò, come un ponte, e durante il suo attraversamento permette di affrancarsi dal passato per ritrovare il presente, preparando terreno fertile al futuro e raggiungendo auspicabilmente l'obiettivo di riallacciare il legame perduto tra le parti in lite.

E' per questo che la mediazione non può essere ridotta soltanto al concetto di riparazione (J. Morineau). Si tratta – invece – di un processo che permette di riappropriarsi della propria vita e non solo di riparare al danno subito. Inconsciamente, anche nel caso di conflitti insignificanti, è più importante ritrovare – ad esempio – la dignità offesa dagli insulti di un vicino di casa, che ottenere il risarcimento per i danni subiti al portone danneggiato della propria abitazione.

Il giurista Cristoph Hatlapa, riassumendo i concetti fondamentali della mediazione in una trasmissione per famiglie ad una radio bavarese, sosteneva che *“le persone hanno demandato la responsabilità dei loro conflitti a degli specialisti, da una parte se ne occupano gli psicoterapeuti e altri specialisti simili, dall'altra ci si libera dei conflitti demandandoli ad avvocati, i quali sono necessariamente di parte e devono cercare di ottenere il massimo per il loro mandante o cliente, anche in forma di denaro. Se va incontro alle richieste dell'avversario, l'avvocato è già in odore di “tradimento. In verità la struttura del nostro sistema giudiziario è molto ostile all'accordo in quanto gli avvocati sono tenuti ad essere di parte. E non c'è molto da rallegrarsi perché in questo modo si perde l'occasione di crescita, anche di crescita umana, insita in un conflitto, e si arriva a una mera prova di forza. Tutte le parti coinvolte ne soffrono e tutto ciò costa molta, moltissima energia vitale (...) Quello che mi sembra più importante è che si restituisca il controllo del conflitto a coloro che hanno conflitti. Poiché il processo di crescita appartiene a loro e sono loro che devono viverlo”* (Citato in C. Besemer, *Gestione dei conflitti e mediazione*, Ega, 1999).

Da parte di alcuni potrebbe essere rivolta una prima obiezione a tale succitata affermazione, nel senso che le parti in conflitto non essendo professioniste del *dispute management* (per dirla all'americana), non hanno esperienza di controversie, dispute, conflitti. Ciò può essere senz'altro vero, ma è altrettanto vero che soltanto loro stesse hanno profonda conoscenza del conflitto che le occupa e dei sentimenti che entrano inevitabilmente in gioco in tale situazione. La loro “fantasia” nel trovare una soluzione reciprocamente soddisfacente e la loro disponibilità ad accettare un “verdetto” condiviso - modificando conseguentemente il proprio comportamento - possono essere “facilitate” dall'intervento di un terzo neutrale – il mediatore – che svolga le funzioni di un “ponte” tra due sponde.

La mediazione risulta essere, quindi, l'ultima possibilità che le parti hanno di risolvere la situazione in piena autonomia (L. Luison). Quanto più, infatti, la “soluzione” del conflitto

si allontana dalle parti, essendo stabilita da terzi “estranei”, tanto più la stessa soluzione verrà inevitabilmente, anche a livello inconscio, percepita dalle stesse parti come coercitiva, ingiusta, lontana e (magari) inappropriata rispetto alle reali esigenze, aumentando la probabilità che la decisione adottata da terzi scontenti (almeno) una delle due parti.

La mediazione, con il suo operare in vista di una migliore “autocomprensione”, aiuta le parti nello sviluppo di capacità e motivazioni forti, formando esperienze che possano essere di base alla creazione di opzioni alternative, sviluppando doti di flessibilità decisionale ed impegnando le parti a vivere la propria esistenza relazionale attraverso l’utilizzo di nuovi parametri.

Quanto affermato è dimostrabile attraverso una semplice operazione di tipo statistico (si veda E. Resta). Tra due valori estremi, che possiamo immaginare essere le posizioni delle due parti in conflitto, possiamo identificare tre punti diversi: la “media”, la “moda” e la “mediana”.

La “media” rappresenta la somma dei valori numerici delle due posizioni divisa esattamente a metà. Questa operazione presuppone la netta separazione delle posizioni, risolvendo la disputa mediante un giudizio coercitivo ed obbligatorio (per le parti): classico esempio è quello del giudizio di Salomone. Di fatto, in questo caso, ogni comunicazione tra le parti risulta essere interrotta e si esclude anche la possibilità di mantenimento delle relazioni *pro futuro*.

La “moda”, invece, indica il valore più frequentato (più utilizzato). In questo senso verranno tenute in considerazione le preferenze maggiormente espresse (solitamente) dalla parte più forte: la moda accomuna la maggioranza, ma può escludere la minoranza. Il conflitto, in tali casi, viene affrontato sulla base dei punti di forza: vince il potere, la supremazia. La vincita, però, è solo apparente in quanto – non avendo trovato una soluzione

soddisfacente per entrambe le parti – il conflitto inevitabilmente si ripresenterà (non fosse altro che per rivalsa della parte debole).

La “mediana” indica il valore che si trova ad uguale distanza dai termini ultimi. Questo valore ha il vantaggio di essere nella posizione di maggiore vicinanza ad entrambe le posizioni estreme. La mediana, unendo, favorisce la percorribilità dello spazio comune, ponendo i due contendenti sullo stesso piano, come fa la mediazione in cui il mediatore – lungi dal decidere – riattiva la comunicazione tra le parti, mettendole nella posizione di dialogare in maniera sintonica e complementare.

Con la creazione di una disponibilità all’apertura, al fine di trovare una soluzione alla disputa tramite il dialogo, si elimina la tendenza a generare (o a proseguire nei) conflitti, indipendentemente dalla realizzazione dell’accordo.

In questo senso la mediazione è processo di pace e di unione, in quanto con l’accordo volontario fra le parti cambia l’approccio al conflitto e si crea una visione d’insieme perché le parti creano insieme, gestiscono insieme, vincono insieme.

Se nella Teoria della “piramide dei bisogni” di Maslow i “bisogni superiori” spingono l’individuo alla ricerca di gratificazioni implicanti il superamento dei limiti dell’Io e il massimo sviluppo del Sé, e se *“le condizioni della società moderna concedono solo limitate opportunità di gratificare i bisogni superiori”* (Pravettoni), la mediazione dei conflitti può rappresentare una valida e concreta opportunità di soddisfazione dei propri bisogni ed interessi.

Riprendendo le parole di Maslow, le persone che si autorealizzano (avendo soddisfatto tutti i bisogni precedenti, compresi quelli superiori) hanno un sentimento comunitario: *“unica parola valida a ben descrivere la pienezza dei sentimenti di umanità espressi dai soggetti che si autorealizzano. Essi hanno verso gli esseri umani in generale un profondo sentimento di identificazione, di simpatia e di affetto, nonostante i momenti occasionali di ira, di*

impazienza o di disgusto [...] A causa di tale sentimento di comunione, essi hanno un genuino desiderio di aiutare la specie umana. E' come se fossero membri di una sola grande famiglia [...] Le persone che si autorealizzano hanno relazioni interpersonali più profonde di ogni altro adulto. Esse sono capaci di maggiore fusione, di maggiore amore, di identificazione più perfetta, di una maggiore riduzione dell'ego di quanto la ritengano possibile le altre persone [...] In un senso molto reale e molto speciale si può dire che amano o piuttosto compatiscono tutta l'umanità". E' questa la "relazione di empatia" che si definisce come "una qualsivoglia relazione che possieda qualità di intima comprensione e che gli individui vivono quando "sentono dentro" le emozioni di un'altra persona" (Sapio). E' questa la promessa della mediazione: riuscire ad accettare la prospettiva dell'altro, mediante il progressivo superamento del proprio egocentrismo e della violenza.

Addirittura, secondo Besemer nel "progetto" della mediazione si ritrovano gli assunti fondamentali del principio della nonviolenza: 1) ingiustizie, violenza e conflitti non devono essere accettati passivamente, ma affrontati attivamente; 2) devono essere risolti senza ricorrere alla violenza o senza l'intervento di autorità "violente"; 3) i mezzi utilizzati per risolvere i conflitti devono corrispondere al loro obiettivo, cioè affrontare i conflitti in modo nonviolento; 4) bisogna distinguere fra persone e ruolo, essere umano e problema: si deve considerare la dignità della persona, bisogna combattere l'ingiustizia ovvero il problema; 5) lo scopo della risoluzione del conflitto non deve essere quello di annientare o reprimere gli avversari, bensì quello di creare anche per loro un posto di uguale valore nel nuovo ordine sociale; 6) il presupposto per un dialogo autentico è l'equilibrio di potere che deve essere creato con adeguati mezzi nonviolenti. La propria verità non deve essere imposta come assoluta. Le proprie posizioni devono poter essere messe in discussione criticamente e si deve cercare la verità dell'altra parte, prendendola sul serio; 7) bisogna perseguire decisioni che mirino al consenso piuttosto che risultati che determinino l'opposizione vittoria/sconfitta; 8)

le persone devono poter organizzare la propria vita e il proprio mondo con libera autodeterminazione. Devono imparare a superare la violenza e il predominio e riuscire a farne a meno.

In un conflitto fra “A” e ”B” le due parti, al termine del processo di mediazione, si sono (auspicabilmente) “sbarazzate” degli aspetti di “falsità” delle loro posizioni di partenza e cioè di tutto quanto impediva loro di comprendersi vicendevolmente, non accettandosi, ed inibendo e distruggendo ogni possibilità di accordo e comprensione. Un tale compito, essendo basato su un atteggiamento (la mediazione) piuttosto che su delle regole precise (il diritto), potrebbe sembrare una faccenda soggettiva e relativa. Gandhi, ad es., sosteneva che la “verità” è sempre un giudizio relativo, sebbene i punti di vista personali possano essere parzialmente veri: la visione delle cose e degli avvenimenti di un’altra persona non porterà necessariamente alla confusione, ma alla possibilità di migliorare la propria visione dell’altro (e con l’altro).

Questo è lo stesso obiettivo che si prefigge la mediazione: sviluppare capacità di dialogo e comprensione degli altri al fine di trasformare i conflitti interpersonali e contribuire così alla costruzione della pace, ristabilendo e migliorando rapporti e relazioni.

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE:

C. Besemer, *Gestione dei conflitti e mediazione*, Ega, 1999.

L. Luison, *Mediazione sociale e sociologia*, Franco Angeli, 2000.

A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, 1973.

J. Morineau, *Lo spirito della mediazione*, Franco Angeli, 2000.

A. Murenu, in *Le radici della mediazione*, in *Cultura e pratica della mediazione. Atti del III congresso del foro mondiale di mediazione*, a cura di S. Pinna, Edizioni Istituto Carlo Amore, 2000.

G. Pisapia in *Mediaries* n. 2, luglio/dicembre 2002.

G. Pravettoni, *Psicologia sociale*, Guerini Studio, 2003.

E. Resta, *Giudicare, conciliare, mediare*, in *Il coraggio di mediare* (a cura di Fulvio Scaparro), Guerini e Associati, 2001.

A. Sapia, *La formazione alla relazione empatica in psicologia sociale per la trasformazione dei conflitti. L'approccio con metodo-training*, in *La comunicazione come antidoto ai conflitti*, a cura di E. Cheli, Punto di Fuga, 2003.

T.Z. Vetan Todorov, *La conquista dell'America, il problema dell' "altro"*, Einaudi, 1984.