

LA SCELTA DELLA MEDIAZIONE

nelle relazioni conflittuali

Il conflitto come risorsa ed il valore maieutico della mediazione

L'attuale contesto sociale, vorticoso e complesso, offre sempre più spunti di riflessione sulla capacità di gestire e mediare i conflitti nel proprio quotidiano. Nei più diversi ambiti della vita di relazione, quali la famiglia, la scuola, il lavoro, l'associazionismo, si registra un elevato grado di collisione e di sofferenza. Emerge l'urgenza, ormai avvertita anche dai «non addetti ai lavori», di acquisire competenze relazionali e di mediazione efficaci e funzionali alla risoluzione e gestione dei conflitti. Tale esigenza è tanto più evidente quanto più la degenerazione delle situazioni conflittuali avvia un processo a catena che culmina nella violenza e in forme di aggressività morale e fisica. Generalmente con il termine conflitto (dal latino *conflictus*: urto, scontro) si intende una divergenza di opinioni, un'incompatibilità di interessi, una contrapposizione di scopi; in tutti questi casi il termine rinvia ad uno «stato» della relazione: più precisamente, indica una relazione antagonistica tra due o più persone; essendo, la relazione, una dimensione dinamica

della persona come tale soggetta a trasformazioni, si può considerare il conflitto un processo attraverso cui la persona umana può imparare a riorganizzare le proprie relazioni. Quindi, il conflitto è una relazione trattabile e gestibile. Questa accezione qualitativa del conflitto, si contrappone a quella quantitativa, secondo cui esso rappresenterebbe la forma di massima manifestazione di una mera divergenza di idee, che progredisce fino all'esasperazione e allo scontro violento verbale e/o fisico.

Il conflitto, viceversa, non è di per sé uno stato patologico e non assume un significato negativo, anche se provoca sofferenza, viene avvertito come una minaccia e vissuto con fastidio, quando non con dolore, tanto da evitarlo quanto più possibile; in realtà, se mis-conosciuto e/o irrisolto è potenzialmente molto pericoloso anche e soprattutto per il benessere psico-fisico delle persone coinvolte. Per questo motivo è necessario che sia adeguatamente gestito: ogni tipologia di conflitto, che si sviluppi in ambito familiare, scolastico, lavorativo, ha una sua tipicità e si caratterizza per una sua propria funzione. Occorrono competenze specifiche per

gestire i conflitti, riconoscerli, assumerli come risorse e facilitare la trasformazione affinché diventino un'opportunità di rinnovamento. In questa prospettiva la gestione del conflitto secondo modalità mediative si colloca come opportunità di educazione al riconoscimento del conflitto, alla percezione dei propri interessi e al cambiamento.

Il conflitto è, quindi, una forma evoluta di relazione utile all'apprendimento di

competenze sociali, un momento di apprendimento e trasformazione: accedere ad una simile idea favorisce la ri-generazione dei legami affettivi-sociali e consente di assumere la potenzialità maieutica e, infine, la portata educativa dei percorsi di mediazione dei conflitti.

Nella prospettiva fin qui delineata la

mediazione non serve a trovare una soluzione, almeno non nel senso di legittimare una pretesa e/o una posizione. Il mediatore non è un intermediario che smussa le posizioni configgenti al fine di giungere ad un accomodamento e a un compromesso. In questa direzione meglio l'assistenza di un difensore, la garanzia di un giudice terzo e, da ultimo, i rimedi deflativi delle forme cosiddette alternative di risoluzione dei conflitti (conciliazione, arbitrato ed altre). La mediazione consente, invece, di

gestire il conflitto perché dà spazio ai bisogni personali ad esso sottesi e permette che la situazione di tensione evolva verso una relazione educata e responsabile, in cui le persone assumono consapevolezza dei propri interessi e delle proprie risorse: ciò in quanto il percorso di mediazione – intesa come gestione della relazione conflittuale – consente di trarre dalle persone il meglio di sé, per condurle alla trasformazione delle loro modalità relazionali.

La gestione concordata dei conflitti

Nel tempo le persone hanno demandato la responsabilità dei loro conflitti agli specialisti: in genere gli avvocati per quanto riguarda i conflitti *latu sensu* interpersonali e, solo più di recente, gli psicoterapeuti per quelli che vengono interpretati come conflitti interiori o relazionali.

Tra le forme di gestione del conflitto quella del ricorso a terzi imparziali si fonda sulla fiducia nella regola e sulla considerazione che il suo ripristino, ad opera di terzi imparziali, rappresenti lo strumento risolutivo del conflitto stesso.

In realtà questo assioma rivela una caratteristica del conflitto che possiamo definire in termini di ambivalenza, dovuta al fatto che la relazione è in grado di costruire regole ma è, come abbiamo già visto, al tempo stesso luogo di possibili conflitti; pertanto, la fiducia nella regola etero-imposta come strumento di gestione delle situazioni conflittuali si mostra debole nelle situazioni di grande disordine, e quindi altamente conflittuali, in cui, viceversa, la regola in tanto funziona come strategia di gestione del conflitto in quanto sia: a) la formalizzazione di un patto; b) fondata su una relazione paritaria; c) l'effetto del riconoscimento di reciproci bisogni e interessi.

In questa prospettiva lo stato di diritto e le democrazie postmoderne, fondate in

origine su patti costituzionali, si propongono di gestire i conflitti con modalità non violente e concordate nella misura in cui intervengono con i mezzi «forti» della giustizia punitiva lì dove il crimine, la violazione del comando, il danno reclamano una sanzione conseguente all'infrazione della regola; ma sanno limitare il proprio intervento e offrire gli strumenti del diritto mite, della giustizia riparativa e di prossimità laddove i cittadini siano capaci di reperire regole autonome per relazionare ordine e disordine. Zagrebelsky rintraccia nell'immagine della mitezza il carattere essenziale del diritto degli Stati costituzionali odierni e indica come termini associabili alla mitezza costituzionale quelli della coesistenza civile e del compromesso, da considerare valori e non disvalori, qualità umane e civili che si saldano e crescono in un terreno culturale pluralistico, favorevole all'inclusione e all'integrazione e contrario ad ogni forma di sopraffazione e di esclusione (cosiddette «virtù deboli»). Il «diritto mite» ricerca la soluzione più rispondente agli interessi delle persone coinvolte quali emergono nel «caso concreto», rifugge dagli unilateralismi, costruisce percorsi di dialogo tra più soggetti, aiuta ad approdare alla convivenza e all'accettazione delle diversità secondo la logica del decentramento rispetto al proprio punto di vista e alla propria posizione (Coriandò, 2008).

Un ultimo aspetto interessante legato alla prospettazione del diritto mite è la distinzione tra scienze del diritto e *prudentia* del diritto (*scientia iuris* e *iuris*



L'espressione «complessità sociale» che deriva dal latino *complexus* (tessuto insieme), viene utilizzata per indicare la cultura caratteristica delle società moderne che hanno vissuto al loro interno il passaggio da una cultura basata sulla regola a una cultura basata sulla forza. La complessità sociale è prodotta dall'interazione tra fattori materiali e ideali, tra norme e valori, tra cultura e potere. La complessità sociale è prodotta dall'interazione tra fattori materiali e ideali, tra norme e valori, tra cultura e potere. La complessità sociale è prodotta dall'interazione tra fattori materiali e ideali, tra norme e valori, tra cultura e potere.

Il centro essendo strutturato intorno a un sistema di valori possiede

prudentia). La prima, orientata alla razionalità formale e speculativa, ubbidisce alla logica qualitativamente riduttiva dei binomi vero-falso, tutto-niente, *aut-aut*; la seconda è guidata dalla razionalità materiale, dalla ragionevolezza, dai diversi livelli di presenza di una qualità, quindi si muove nel solco della progressione dal meno al più appropriato, dal meno al più opportuno, dal meno al più adeguato e produttivo e, di conseguenza, costituisce una propensione verso soluzioni miti, comprensive di tutte le ragioni, plurali.

Le qualità della mitezza e dell'inclusività sono tipiche di quello che è stato definito

pensiero divergente: nel senso di un pensiero che è attento alle differenze e che migliora se stesso percependo ed elaborando le diversità che si manifestano nel confronto; non un pensiero della perdita e della sottrazione, ma della molteplicità, meticcio e multiplo. Secondo Heidegger, mitezza e inclusività sono d'altra parte un aspetto irrinunciabile della crescita mentale e umana di una persona – come sostenuto da Piaget in numerosi studi – e anche della vita democratica di un paese e di un mondo globalizzato. Se vengono a mancare queste risorse di mitezza e di accoglienza, si generano blocchi emotivi, sociali, culturali che a catena producono conflitti irrisolti, violenze, guerre.

Nella logica della filosofia del perdono Paul Ricoeur affermava: «Tu vali molto più delle tue azioni», a sottolineare che il valore della persona va considerato in sé e per sé, indipendentemente dai comportamenti e che perdonare non vuol dire scordare, ma dare fiducia.

Elogiare la mitezza, il perdono e il meticcio inteso come contaminazione creativa non significa, quindi, promuovere un pensiero debole e relativo, ma piuttosto rinunciare a qualsiasi pretesa di sicurezza e certezza definitiva per un nuovo «umanesimo delle relazioni» e un «illuminismo del cuore», in cui salvaguardare le relazioni significa creare valore aggiunto.

Oltre la società edipica e quella narcisistica: per una nuova ecologia delle relazioni conflittuali

Avere un «pensiero morbido, soffice accogliente e contemplativo», vuol dire non pretendere di avere ragione o di «condannare», ma prendere in considerazione ogni persona nelle sue risorse di umanità e nella capacità di assumere la responsabilità concreta delle proprie scelte (Scarpa, 2009).

In una società edipica l'elemento orientativo prevalente delle azioni umane è dato dalla colpa e dalla vessazione del «colpevole». In una società narcisistica è del tutto assente qualunque criterio di valutazione del comportamento così com'è assente la visione dell'altro, se non in tanto e in quanto riproduca l'immagine del sé. Nella prima il conflitto è un'esperienza negativa da risolvere distinguendo ragioni e torti; nella seconda è da evitare e, comunque, assente nella misura in cui «sto con chi mi piace».

In una visione ecologica della società il conflitto è un'occasione per «produrre dialoghi generativi» (Scaparro, 2001) attraverso la cura delle risorse di ogni persona, il rispetto e la mescolanza delle diversità.

Jerome Liss, psichiatra e neurofisiologo delle emozioni, scrive nel suo *La comunicazione ecologica* che applicare i principi ecologici alle relazioni umane conduce a coltivare le risorse di ogni persona, rispettare le diversità e mantenere una coesione in modo che le persone possano agire insieme per un obiettivo comune. Come nella natura, così tra gli esseri umani c'è un equilibrio tra bisogni individuali e crescita della totalità. In biologia le molecole possono muoversi nella medesima direzione e mescolarsi in modo corretto con altre molecole, in modo da produrre strutture vitali, grazie a dei facilitatori chiamati catalizzatori o enzimi.

Allo stesso modo la complessità della comunicazione umana richiede un facilitatore che sappia «guidare senza schiacciare, stimolare senza agitare, integrare senza spaccare, aiutare senza soffocare, rimanere paziente quando ci sono tempeste, intervenire con giudizio [non pre-giudizio, nda] al momento giusto».

Applicare i principi della comunicazione ecologica alla pratica della mediazione si può fare a partire dalle parole chiave risorse, crescita, individualità e totalità: dove la

crescita è data dalla potenzialità di cambiamento e trasformazione insita nella relazione conflittuale; l'individualità delinea la «zona di rispetto» dei bisogni e delle risorse delle persone; la totalità è il frutto di un modello decisionale cooperativo.

La pratica della mediazione per vivere felici

La mediazione è un'occasione per negoziare e ri-organizzare le relazioni affidata all'autonomia delle persone in conflitto, che scelgono di farsi accompagnare da un terzo imparziale, facilitatore della comunicazione, in un percorso, di durata contenuta, caratterizzato dalla volontarietà, dall'informalità, dalla riservatezza e tendente, infine, alla definizione di un programma, sul futuro della relazione, non imposto e mutualmente soddisfacente.

L'imparzialità del mediatore va distinta dalla posizione neutrale del giudice, il quale è pur chiamato in diverse occasioni a svolgere una funzione conciliativa. Secondo una felice intuizione, infatti, «mentre il giudice è pensato nei sistemi moderni come *nec utrum*, né l'uno né l'altro, [...] il mediatore [...] deve perdere la neutralità e perderla fino in fondo». Collocandosi nel mezzo del conflitto, abitando, «grazie a questa differenza rispetto al giudice, a questa sua intrinseca parzialità» (Resta, 1999), altrimenti nominata equidistanza/equivicinanza, il mediatore può accompagnare le persone coinvolte in un conflitto per trasformarlo in un'opportunità di maturazione. Caratteristiche fondamentali del percorso della mediazione sono: la presenza del o dei mediatori (eventualmente in co-mediazione); l'inclusione di tutte le parti in conflitto; il piano informale ed extragiudiziale; la volontarietà della partecipazione. Il *setting* si caratterizza, altresì, per la circolarità della disposizione, per la trasparenza e simmetria delle informazioni.

Accedere alla pratica della mediazione nelle situazioni conflittuali presuppone l'accettazione della condizione critica che si sta attraversando come di un'opportunità per riappropriarsi della capacità di decidere e di scegliere, senza soccombere al senso di frustrazione e di ineluttabilità che il conflitto genera. Chi litiga si corrode nella ricerca di una soluzione vittoriosa per lo più esterna al proprio potere. Viceversa le persone traggono grande beneficio da un percorso che restituisca loro la possibilità di cooperare per una gestione creativa della crisi. La stessa etimologia greca della parola contiene in sé il concetto di decisione, quindi di autodeterminazione, ed è proprio la partecipazione al momento della scelta, la collaborazione tra le persone a propiziare il superamento delle diffidenze reciproche (quando non dell'avversione e dello scontro) per trasformare le paure in complicità positive e propositive.

Essere responsabili delle proprie scelte significa essere socialmente competenti e, in ultima analisi, felici: di quell'eudaimonia che deriva dal prendere consapevolezza della fortuna, del daimon interiore, che si possiede e che può essere messo in gioco e impiegato nelle relazioni umane, nel lavoro nelle pratiche della quotidianità. In questo senso si può dire che *faber est suae quisque fortunae*, proprio come i bambini che, come leggiamo ne *Il piccolo principe* di Saint-Exupéry, sono i soli a sapere quello che cercano: «perdono tempo per una bambola di pezza e lei diventa così importante che, se viene loro tolta, piangono».

Certo nel conflitto la capacità di avere simili consapevolezze è offuscata dalla sofferenza, dall'asprezza dei sentimenti, dal turbamento degli stati d'animo: per questo motivo accedere alla pratica della mediazione, oltre ad essere un atto di responsabilità e di coraggio per chi la

domanda, richiede la competenza del mediatore il quale, attraverso specifiche tecniche di *problem solving* e di facilitazione della negoziazione, sostiene le persone nel percorso di chiarificazione dei reali interessi e bisogni alla base delle posizioni espresse e permette loro di esplorare il maggior numero di soluzioni alternative, in modo da superare il blocco decisionale in cui sono intrappolate. Il mediatore permette alle parti di ripristinare una comunicazione efficace, aiuta ad operare una distinzione tra persona e problema, tra interesse e posizione; focalizza l'attenzione sugli aspetti oggettivi e di relazione; consente di riconoscere i reciproci punti di vista e non la verità, la colpa o la malattia; guida verso l'accordo e/o programma finale.

Accedere alla mediazione significa, quindi, affidarsi ad un professionista conoscitore del conflitto ma, altresì, ad una

persona abilitata all'esercizio di una specifica arte.

Competente nell'arte dello sguardo, libero dal pregiudizio e ad una giusta distanza, il mediatore sa scoprire e valorizzare gli aspetti meno visibili di una relazione conflittuale e le risorse delle persone, per favorirne il cambiamento in vista di una soluzione creativa e personalizzata.

Esperto nella pratica dell'ascolto empatico, della propria e dell'altrui storia personale, conosce l'arte della parola che si fa narrazione perché sa raccontare (restituire) e, attraverso un accorto uso delle domande, disvelare ciò che è offuscato dal conflitto.

Efficace comunicatore, è abile nell'arte del silenzio che dà spazio all'altro, riaccende circuiti virtuosi di comunicazione, apre orizzonti di senso e, quindi, di felicità per le persone coinvolte nel conflitto in quella terra di mezzo che è la vita stessa.

Bibliografia

- BESEMER C. (1999), *Gestione dei conflitti e mediazione*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- CORIANÒ A. (2008), *Adozione mite: dintorni*, pubblicazione online in www.dirittominorile.it/public/pdf/adozione-mite-dintorni.pdf, 02.12.2008, [ultimo accesso 10.06.2011].
- GARIMBERTI U. (2007), *L'ospite inquietante. Il nichilismo e i giovani*, Feltrinelli, Milano.
- HAYNES J.M.-BUZZI I. (1996), *Introduzione alla mediazione familiare*, Giuffrè, Milano.
- HILLMANN J. (1998), *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano.
- LISS. J. (2005), *La comunicazione ecologica*, La Meridiana, Molfetta.
- MARTELLI M. (2004), *Intelligenza emotiva e mediazione*, Giuffrè, Milano.
- QUADRELLI I. (2005), *Mediare conflitti ricostruire relazioni. Una ricerca sui mediatori familiari*, Donzelli, Roma.
- RICOEUR P. (2004), *Ricordare, dimenticare, perdonare. L'enigma del passato*, Il Mulino, Bologna.
- SCAPARRO F. (A CURA DI) (2001), *Il coraggio di mediare*, Guerini, Milano.
- SCARPA L. (2010), *Lo zen del gatto*, Ponte alle Grazie, Milano.
- SCARPA L. (2009), *La capra canta. 52 scelte per imparare a vivere meglio con la competenza sociale*, Ponte alle Grazie, Milano.
- ZAGREBELSKY G. (1992), *Il diritto mite*, Einaudi, Torino.

RACCONTARE IL CONFLITTO:

uno sguardo sociologico

Alla luce della prospettiva sociologica, il conflitto può essere considerato un elemento di specificità sul quale è indubbiamente utile ragionare. È chiaro però che va necessariamente fornita una definizione del conflitto o, meglio, vanno definiti almeno i confini in cui può venire collocata questa dinamica relazionale di cui tutti, almeno una volta nella vita, abbiamo fatto esperienza.

Essendo uno stato o, meglio, un processo nelle relazioni ritenuto generalmente non desiderabile, il conflitto ha sempre attirato l'attenzione degli scienziati sociali dando impulso a interventi e stimoli idonei o al suo superamento o, come vedremo, alla sua trasformazione. L'interesse e, quindi, l'attenzione per questa tematica appaiono sociologicamente parlando più che evidenti, tanto da farci legittimamente domandare perché sia in particolar modo proprio la sociologia ad avere competenza nel parlare di conflitto. La risposta a questa domanda va ricercata nel semplice fatto che il conflitto di per sé è un fenomeno puramente sociale. Un assunto, questo, che permette di farcelo osservare almeno da due angolature: una di carattere puramente macro-strutturale e quindi

referibile ai diversi livelli di aggregazione sociale che comprendono gruppi, classi, comunità; la seconda, invece, sostanzialmente micro-strutturale ed in grado quindi di porre in evidenza le dirette interazioni con gli altri, i relativi comportamenti e le relazioni ovviamente attivabili.

Questa seconda angolatura, tesa a focalizzare l'ambito micro-strutturale, ci permette di porre le basi per iniziare a parlare delle possibilità offerte e praticabili attraverso la mediazione nonviolenta dei conflitti, risorsa utilissima per valorizzare quello spazio puramente sociale esistente all'interno delle relazioni umane. Questa breve analisi si limiterà in fondo a ricordare essenzialmente alcuni aspetti generali, riprendendo però quelli che comunque appaiono interessanti per focalizzare il contributo offerto a livello disciplinare dalle modalità di mediazione nonviolenta dei conflitti.

La riflessione sociologica

Una prima analisi disciplinare di rilievo passa inevitabilmente attraverso l'osservazione sociologica delle dinamiche conflittuali fornita dall'orientamento