

# ASCOLTO E MEDIAZIONE

Un approccio pragmatico  
alla gestione dei conflitti

Alberto Quattrococo,  
Maurizio D'Alessandro

Prefazione di Isabella Buzzi

POLITICHE  
E SERVIZI  
SOCIALI

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# ASCOLTO E MEDIAZIONE

Un approccio pragmatico  
alla gestione dei conflitti

Alberto Quattrocolo,  
Maurizio D'Alessandro

Prefazione di Isabella Buzzi

POLITICHE  
E SERVIZI  
SOCIALI

**FrancoAngeli**

Grafica della copertina: *Alessandro Petrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Isabella Buzzi</i>	pag.	7
<b>1. Modelli di mediazione</b>	»	11
1.1. Mille mediazioni	»	11
1.2. Modelli di mediazione impostati sul passaggio dalla contrapposizione alla collaborazione	»	15
1.3. Modelli di mediazione intesi a produrre dei cambiamenti profondi	»	29
<b>2. Il conflitto</b>	»	45
2.1. L'innesco del conflitto	»	46
2.2. L'escalation del conflitto	»	51
<b>3. Ascolto e Mediazione</b>	»	63
3.1. La mediazione e le emozioni	»	63
3.2. Perché <i>Ascolto e Mediazione</i> e non solo <i>Mediazione</i> : il nesso tra il conflitto e l'ascolto	»	71
3.3. Le ombre prima delle luci: limiti e rischi dell'empatia	»	80
3.4. Il percorso di mediazione	»	95
3.5. Funzioni e difficoltà dell'ascolto nel percorso mediativo	»	100
3.6. Dagli incontri di mediazione ai colloqui post-mediazione: l'esempio di una mediazione di un conflitto tra coniugi	»	111
3.7. <i>L'Ascolto e Mediazione</i> non solo come modo alternativo di gestione del conflitto	»	121

3.8. Guardarsi dentro fa male, ma qualche volta è utile	pag. 128
3.9. Il codice etico	» 131
<b>4. La prassi dell'Ascolto e Mediazione. Una mediazione (quasi) senza obiettivi</b>	» 135
4.1. Presupposti filosofici del modello <i>Ascolto e Mediazione</i> : la mediazione come prassi	» 139
4.2. La <i>prassi</i> della «mediazione del conflitto» e la mediazione trascendentale	» 142
<b>Bibliografia</b>	» 149

# Prefazione

di *Isabella Buzzi\**

Questo volume ha il grande pregio di proporre al lettore ben più di un modello operativo di mediazione dei conflitti, nelle sue pagine iniziali ci conduce a una riflessione ben più ampia, che ci porta verso un modello etico sociale in cui l'essere umano e la sua dignità vengono rimessi al centro del sistema di gestione del vivere sociale.

Considerato che viviamo un momento delicatissimo del vissuto del nostro pianeta che, soprattutto attraverso gli sconvolgimenti climatici, ci implora di assumere una visione saggia, lungimirante e attenta, la sensazione è che occorra una guida alla mediazione dei conflitti umani a tutti i livelli, e che la mediazione dei conflitti sia in questo momento il nuovo paradigma educativo.

Mai prima d'ora il mondo è stato così popolato e così sfruttato nelle sue risorse. Le società si sono evolute, la tecnologia ha raggiunto livelli impensabili anche solo 100 anni fa. Il lavoro e il reddito, la famiglia e i suoi ruoli, la società e la politica, negli ultimi 50 anni hanno assunto connotati ben diversi dai secoli precedenti. Bauman parla della nostra come di una società liquida, dove l'incertezza è l'unica certezza.

Dalla famiglia del "padre simbolico", figura psicologica radicata nell'inconscio e risalente al *pater familias* di epoca romana, siamo di fronte oggi alla famiglia della "madre virtuale", ovvero una donna lavoratrice e contemporaneamente in grado di gestire l'educazione dei figli. I padri, per contro, si sono addolciti e ricoprono volentieri ruoli materni

\* Mediatrice familiare con Certificazione UNI, socia MEDEFItalia e dell'Associazione Italiana Mediatori Familiari (A.I.Me.F.), formatrice e supervisore professionale, fondatrice del Forum Europeo Formazione e Ricerca in Mediazione Familiare e dell'Associazione Italiana Mediatori Familiari.

di cura e accudimento della prole: è il fenomeno dei Latte Pappas. Un buon reddito familiare è garantito dal lavoro, un lavoro che non solo dà benessere, ma dà anche dignità e accettazione: lo straniero senza lavoro, infatti, non ha permesso di soggiorno. Oggi occorre che tutti gli adulti lavorino anche se il tasso di disoccupazione è in crescita anche nei paesi europei; se la famiglia si separa, alla moglie separata in grado di lavorare non è garantito assegno di mantenimento. I nuclei familiari sono fondati non più sull'autorità, paterna o materna, ma sul governo della vita dei figli, esercitato a distanza dai genitori lavoratori.

Viviamo distanti con il corpo e vicini con la mente, grazie ai telefoni cellulari, ai localizzatori, alle videocamere. Meno prossimità fisica, maggiore attenzione agli aspetti emotivi e all'affiancamento al bambino nello sviluppo delle sue inclinazioni: il figlio "deve capire". Il figlio è adultizzato e l'adulto si infantilizza, si sviluppa la figura del *kidult*: l'adultescente.

Il sapere diviene immediatamente fruibile e ha perso valore, il tempo e la pazienza scarseggiano, la verità è strillata sui social fino a perdersi nel caos delle verità, le risorse del pianeta non durano un intero anno, il potere e il denaro continuano ad attrarre gli esseri umani ma oggi sembra essere ancora più attraente la popolarità: nascono i followers e si contano i like.

La casa viene assegnata ai figli dei separati, i genitori vi si alternano per la cura dei figli.

Il bambino freudiano andava limitato nei suoi aspetti pulsionali e predatori attraverso una educazione autoritaria che non esitava a somministrare punizioni al figlio o alla figlia disubbidienti. I nostri nonni sentivano il peso della leadership, da esercitarsi come buoni padri di famiglia, agendo non già per sentirsi amati dai propri figli ma per ottenere rispetto per sé e rispetto delle regole del comune vivere civile.

I padri e le madri del nuovo millennio vivono una società complessa, caratterizzata dalla caduta dei valori certi e dei grandi ideali, offrono affetti e relazione ai propri figli. I valori attuali sono definiti, costruiti e resi validi proprio e solo all'interno di quello specifico contesto familiare e progressivamente spiegati ai figli, in funzione del loro sviluppo cognitivo e affettivo.

Ciononostante, la famiglia è lontana dall'aver imparato a gestire i suoi conflitti, e quando non è riuscita a proiettarli al di fuori delle mura

domestiche, li porta in tribunale, con istanze che vanno ben oltre le possibili espressioni della legge.

Alcuni giovani esprimono questo disagio concretamente: gli hikikomori si chiudono nella propria stanza e vivono solo un sociale da remoto, sfogano la propria rabbia e la propria ribellione verso il nemico esterno alla famiglia sul sociale, con atti antisociali.

Prima della pandemia legata al coronavirus, i genitori passavano molte ore lontani dai figli, ma all'interno di un mito affettivo condiviso che sostiene la vicinanza emotiva e l'importanza della relazione. Quali sfide educative dovrà affrontare una società in crisi, in cui prevale il mito affettivo, ma anche la diffidenza nel prossimo e, più attualmente, il "distanziamento sociale"?

Senza dubbio occorre ritrovare equilibrio, occorre capitalizzare il proprio tempo e le proprie energie, occorre agire ponderatamente, consapevolmente e in modo informato, ma dove troveremo l'informazione che ci occorre tra annunci, smentite e fake news?

La forza dell'umanità sta nella sua amorevole saggezza, nei cori di cortile e nei brindisi al balcone, nella crescita degli scambi internazionali tramite le piattaforme on line. Gli esseri umani del 2020, spaventati e chiusi nelle mura domestiche sentivano il desiderio di superare la separatezza e l'isolamento, hanno cercato la fiducia e la speranza necessarie ad affrontare il futuro nel dialogo.

Questa società non può più esimersi dal gestire costruttivamente i propri conflitti. Dal 2010 in Italia si parla di mediazione obbligatoria di alcune controversie civili e oggi questa pratica comincia a essere pienamente percepita per il suo valore aggiunto. La mediazione non è una anticamera del processo, non ha mai voluto rappresentare un campo di battaglia. La mediazione è uno spazio di sospensione in cui le persone contano ancora più dei problemi da affrontare e vengono trattate con rispetto e dignità, è l'opportunità per superare positivamente la lite, per parlarsi e raccontarsi il proprio vissuto, è solo in seguito sarà il luogo in cui risolvere insieme i problemi tenendo in considerazione i bisogni di tutte le persone coinvolte.

La mediazione dei conflitti è un nuovo paradigma educativo: rispetto, ascolto, comprensione, dialogo, correttezza, lungimiranza, bene comune.

È qualcosa che porta a una nuova responsabilizzazione personale dell'essere umano nel mondo.

La mediazione dei conflitti non è il luogo per ascrivere colpe e punire il colpevole, non è nemmeno il luogo del ricatto e della disonestà. La mediazione mette in primo piano i partecipanti con i loro vissuti e le loro emozioni, sviluppa comprensione e collaborazione.

Sappiamo quanto ogni nostra azione sia oggi vitale per l'intero pianeta, ne sentiamo la sofferenza, ne subiremo le conseguenze. Come Pirro, dobbiamo riflettere sul prezzo delle nostre vittorie e sul valore delle nostre sconfitte.

La mediazione dei conflitti, così come descritta in questo libro, sostiene il paradigma dell'educazione alla responsabilità e all'altruismo, attraverso la chiave dell'ascolto e del potenziamento delle risorse relazionali presenti. Chi media i conflitti, attraverso modelli differenti ha operato in risposta a precise domande e ha trovato precise risposte metodologiche, rispetta il paradigma fondante: lavorare per la pacificazione delle relazioni attraverso il dialogo, perché i partecipanti alla mediazione possano prima essere riconosciuti nella loro dignità di persone e poi dedicarsi efficacemente alla gestione delle problematiche dando spazio al proprio potenziale positivo.

Secondo Galtung il concetto guida della mediazione dovrebbe essere quello della costruzione di "ponti": la mediazione ha il ruolo di far emergere nuove possibilità di soluzione in grado di realizzare i fini di tutti gli attori del conflitto, evidenziando come la situazione non rappresenti necessariamente un gioco a somma zero.

Comunemente, il pubblico meno esperto, si inganna quando pensa che mediare significhi cedere, accettare compromessi, venire incontro alle richieste altrui. Niente è più lontano dalla realtà: chi subisce coverà rancore, chi si annulla per gli altri maturerà senso di rivalsa. Sentimenti come questi nuocciono alla relazione e impediscono la collaborazione.

Sovente le radici di un conflitto sono emotive e non bastano soluzioni cognitive o tecniche.

In mediazione non si rinuncia a se stessi, anzi, si è certi di venire ascoltati, rispettati, accolti. Questo è il potere trasformativo della mediazione dei conflitti, che ci mette in condizione di restare gli artefici del nostro destino.

# 1. Modelli di mediazione

## 1.1. Mille mediazioni

*Vincere una guerra non basta. È più importante organizzare la pace.*

Aristotele

Immaginiamo che un rapporto di coppia sia diventato molto conflittuale, perfino tormentato. Pensiamo alle continue liti tra due vicini di casa per questioni che riguardano i rumori notturni, gli odori, ecc. Consideriamo una situazione in cui una persona sia persuasa che un proprio caro sia deceduto per una negligenza colpevole da parte dell'équipe medica e supponiamo anche che i membri di quell'équipe siano adirati, poiché, ritenendosi non colpevoli, si sentono perseguitati ingiustamente. Prendiamo ancora, a mo' di esempio, una coppia di genitori in fase separativa che sia in lite al punto da non riuscire a procedere a una separazione consensuale. Contempliamo anche una situazione in cui un conflitto tra colleghi di lavoro sia così esacerbato da compromettere la produttività dell'unità cui appartengono e da pregiudicare lo stesso clima aziendale.

Per tali e molte altre situazioni conflittuali la nostra società dispone di alcune risorse di diversa efficacia e con eterogenee finalità, tra cui la mediazione dei conflitti intesa come intervento realizzato da professionisti formati ad hoc.

Tuttavia, a prescindere dall'intervento professionale, è nell'esperienza di tutti trovarsi coinvolti in qualche modo in una situazione conflittuale e di pensare alla mediazione come ipotetica opzione e auspicabile via d'uscita.

La parola “mediazione” rinvia non soltanto all’idea di compromesso e di accordo, di patto, ma anche all’azione che porta a tali risultati. Dal punto di vista dell’azione, cioè del processo più che del prodotto finale, la parola mediazione viene solitamente impiegata per descrivere l’intervento di un terzo il cui obiettivo è facilitare il raggiungimento di un patto tra due o più parti. D’altra parte, dal punto di vista etimologico, la parola deriva dal termine tardo latino “mediare”, derivato da *medium* e *stare*, quindi “stare nel mezzo”, “interporre”.

Del grande insieme dei modi di gestione alternativa dei conflitti la mediazione costituisce certamente uno dei sottoinsiemi più importanti, suddiviso in tanti diversi sottoinsiemi, probabilmente più di quanti non sia possibile – o, almeno, facile – contare. Vi sono, infatti, molti modelli di mediazione che differiscono tra loro in relazione a:

- lo specifico campo d’intervento (familiare, di quartiere o comunitario, penale, scolastico, lavorativo, sanitario, civile e commerciale, ecc.);
- le specificità del Paese in cui gli interventi si dispiegano (Francia, Canada, USA, Argentina, Spagna, Italia, Confederazione Elvetica, Germania, Austria, Belgio, Gran Bretagna, ecc.);
- le diverse teorizzazioni di comunità, famiglia, reato, ecc., e, naturalmente, di conflitto, a cui fanno riferimento.

A complicare ulteriormente qualsiasi tentativo di sistematizzare la multiforme realtà delle teorie e delle pratiche mediative concorre un altro elemento che in diversi modi s’intreccia con i fattori sopra indicati: la difficoltà d’individuare un’origine precisa delle eterogenee pratiche di mediazione oggi poste in essere.

Non costituendo le origini della mediazione oggetto di questo lavoro, è sufficiente ricordare, ad esempio, che pratiche di mediazione esistevano già cinque secoli prima di Cristo in Cina, incluse in un sistema filosofico che considerava l’universo in armonico equilibrio e che giudicava ogni contrapposizione di forze come evento antitetico rispetto all’armonia e, quindi, destabilizzante. D’altra parte, anche l’antica Grecia ricorreva a pratiche di mediazione nelle contese tra le Città Stato, prevedendo l’intervento di una terza Città Stato, con finalità conciliative.

Il fatto che vi siano esempi documentabili di mediazione anche nelle pieghe più riposte dell’antichità non suscita in effetti alcuna sorpresa, dal momento che i conflitti tra persone e tra gruppi esistono da sempre e da sempre pongono il problema di come gestirli. Ciò che maggior-

mente interessa ai fini del nostro discorso è osservare come i modi alternativi di gestione del conflitto si siano sviluppati in tempi più recenti fino a comporre l'attuale variegato quadro.

L'ampio movimento delle "Alternative Dispute Resolution" (ADR) è cresciuto soprattutto a partire dal secondo dopoguerra, trovando una forte accelerazione negli anni '70 e '80 del secolo scorso. Affermatesi dapprima negli Stati Uniti e in Canada, queste pratiche si sono radicate successivamente in Europa, specialmente in Francia e in Gran Bretagna, dove anche il legislatore si è preoccupato di intervenire, riconoscendole e disciplinandole. Una delle prime ufficiali esperienze di ADR potrebbe essere l'insediamento nel 1913 presso il Governo degli Stati Uniti del Dipartimento del Lavoro con la funzione di mediare le vertenze di lavoro. Lo sviluppo di tale iniziativa in ambito lavorativo fu l'istituzione nel 1947 del Servizio Federale di Mediazione e Conciliazione. Le tecniche usate in tale contesto furono parallelamente applicate all'ambito familiare: nel 1939 sorse la Family Conciliation Court con lo scopo di riconciliare le coppie in crisi. Nel 1962 tale organismo cominciò a occuparsi di particolari aspetti della separazione e del divorzio, come il rapporto con i figli. Due anni dopo, anche sulla spinta dei movimenti per i diritti civili e di quelli per la ridefinizione dei ruoli di genere – seguiti da lì a poco, dal movimento di protesta per la guerra in Vietnam –, venne fondato il Community Relations Service del Ministero della Giustizia, un'istituzione nata in relazione all'abolizione della segregazione razziale nel tentativo di disinnescare le tensioni e di rispondere al permanere delle discriminazioni. Si arrivò, così, agli anni '70, che videro Coogler fondare l'Associazione di Mediazione Familiare e parallelamente svilupparsi la mediazione di comunità con la creazione dei primi "Neighborhood Justice Centers", deputati alla risoluzione di controversie tra vicini di casa o tra proprietari e inquilini. Dagli USA, intanto, la mediazione cominciava a diffondersi e radicarsi anche in Canada, per giungere in Europa soltanto negli anni '80, affermandosi in primo luogo nel Regno Unito, in Francia e in Germania.

Attualmente la sua espansione pare non conoscere confini e il suo diffondersi non si limita al Nord America e all'Europa: vi sono esperienze di mediazione in Australia, in Cina e in Giappone, dove investe tutti gli ambiti civili (inclusa la tutela dell'ambiente e i rapporti di lavoro) ed è sostenuta dal governo tribunali ordinari. D'altra parte, in Giappone l'arte del mediare è sempre stata considerata un canale pri-

vilegiato, ove si pensi che anticamente il ruolo dei mediatori era svolto dagli anziani capi villaggio che basavano il processo di mediazione sulla comunicazione e sull'ascolto reciproco; in Cina, poi, dove, come s'è detto, esiste una lunga tradizione in tal senso, l'approccio conciliativo è largamente privilegiato rispetto a quello contenzioso, grazie anche all'istituzione di oltre un milione di comitati di mediazione o di comitati popolari di conciliazione.

Il proliferare di iniziative ufficialmente o legalmente riconosciute accanto ad altre di carattere meno formale, ma non necessariamente meno significative, riconducibili a una pluralità di modelli di mediazione, è alla base dello sforzo, fatto più di venticinque anni fa da due autori statunitensi, Bush e Folger, di sistematizzare le diverse pratiche di mediazione in un quadro descrittivo completo<sup>1</sup>. In particolare, i due autori suddividono le diverse pratiche di mediazione in quattro "filoni", due dei quali sembrano particolarmente interessanti.

Il primo è quello che gli autori definiscono "The Satisfactory Story", un approccio che per alcuni versi si rifà al capostipite della riflessione in questo ambito, Morton Deutsch. Questo paradigma, vede la mediazione come uno strumento in grado di portare i confliggenti a soddisfare nel modo più pieno possibile le loro esigenze. Si tratta, in particolare, di agevolare il processo di comunicazione, aiutando le parti a ridefinire il conflitto nei termini di un problema comune e reciproco, agevolando l'adozione da parte loro di atteggiamenti collaborativi e orientando alla individuazione di soluzioni nuove e inaspettate attraverso l'utilizzo di tecniche di problem solving. La prospettiva, pertanto, è quella di superare il "win-lose approach", per approdare a una "win-win strategy".

Il secondo filone, "The Transformation Story", comprende, secondo Bush e Folger, i contributi più recenti e si sforza di impiegare al meglio le potenzialità della mediazione, sotto il profilo della sua capacità d'indurre o facilitare la trasformazione in senso evolutivo sia dei singoli protagonisti della vicenda conflittuale, sia dell'intera società. Secondo questo paradigma, l'intervento di mediazione non mira a trovare necessariamente una soluzione al conflitto, ma ad aiutare le parti a elaborarlo positivamente. L'azione di mediazione, quindi, persegue l'obiettivo di

1. Bush R.A.B., Folger J.P. (1994), *Promise of Mediation*, Jossey-Bass Publ., San Francisco (trad. it.: *La promessa della mediazione. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti*, Vallecchi, Firenze, 2009).

sostenere le parti nella loro autonoma ricerca di una soluzione e, a tale scopo, si concentra sulle vere motivazioni della controversia, così da consentire l'emergere dei blocchi emotivi e cognitivi che hanno impedito fino a quel momento la gestione costruttiva della vicenda. Nella mediazione trasformativa l'accento è, quindi, posto sugli aspetti relazionali e comunicativi del conflitto e sulle dinamiche a essi legate: «il richiamo alla riorganizzazione delle relazioni sottolinea la necessità di distanziarsi dal campo in cui si svolge il conflitto stesso, per smascherare le motivazioni apparenti che vengono addotte»<sup>2</sup>.

## 1.2. Modelli di mediazione impostati sul passaggio dalla contrapposizione alla collaborazione

*Se vuoi vendicarti di qualcuno, scava due fosse.*

Proverbio

Alcuni anni fa, Pepino sosteneva che «i conflitti non sono un parto della modernità: esistono da sempre e da sempre provocano e interpellano in vario modo la società. I profili inediti di questo scorcio di secolo non riguardano, dunque, la loro esistenza ma: a) i caratteri che essi assumono e b) il ruolo crescente della comunità nella loro soluzione (o, più esattamente, gestione)»<sup>3</sup>.

Secondo Six, l'attenzione crescente al conflitto e il proliferare di pratiche di mediazione può trovare una spiegazione nella circostanza che finora gli uomini non avevano mai *sperimentato* «tante difficoltà a dialogare, tanto panico davanti alla differenza e alla diversità rappresentata dall'altro, tanta chiusura in se stessi e tanto integralismo per evitare il problema del rapporto con l'altro»<sup>4</sup>. Ceretti sostenne che si erano affermate «nuove forme di conflittualità – diverse da quelle classiche – che toccavano gli ambiti della riproduzione materiale (per esempio, in ambito sindacale-lavorativo) o della sfera pubblica»<sup>5</sup>. Secondo

2. Nigris E. (2002), *I conflitti a scuola*, Bruno Mondatori, Milano, p. 18.

3. Pepino L. (2000), “Comunità e conflitti”, in Bouchard M., Mierolo G. (a cura di), *Prospettive di mediazione*, EGA, Torino, p. 93.

4. Six J.F. (1990), *Le temps des médiateurs*, Seuil, Parigi, p. 12.

5. Ceretti A. (2001), “Vita offesa, lotta per il riconoscimento e mediazione”, in Scarparo F., *Il coraggio di mediare*, Guerini, Milano, p. 55.

Ceretti, accanto ai «conflitti di prima generazione» (fra stati, gruppi o classi sociali) si sarebbero imposti i conflitti di «seconda generazione», sorti nelle sfere della socializzazione, dell'integrazione sociale e della riproduzione culturale. Conflitti che mettono in crisi le istituzioni tradizionali (in primo luogo, l'apparato della giustizia), poiché travalicano le controversie sulla redistribuzione delle risorse materiali, riferendosi piuttosto a ciò che Habermas definisce «la grammatica delle forme di vita»<sup>6</sup>: conflitti di vicinato, di quartiere, familiari, scolastici, interculturali, di ambiente, sul posto di lavoro e altri ancora, che sollevano nuovi problemi e avanzano nuove rivendicazioni attinenti al godimento dei diritti, alla qualità della vita, alla realizzazione e riproduzione individuale e sociale del sé, all'identità sociale<sup>7</sup>.

È da queste e da altre riflessioni che sorge o si rafforza la proposta della mediazione. Uno strumento che si configurerebbe anche come risposta ai bisogni espressi dall'attuale società. Una società, dunque, che sempre di più urta con l'inadeguatezza dei metodi tradizionali di governo del conflitto. Una società nella quale, contestualmente, crescerebbe la consapevolezza che il concentrarsi sugli aspetti devianti e patologici del conflitto, a ben guardare, non basta a garantirne una gestione soddisfacente. Si andrebbe affermando ciò che Mitscherlich definiva la «ri-etizzazione» del conflitto<sup>8</sup>. Secondo la stessa prospettiva si starebbe diffondendo, ancorché timidamente, una cultura che – sulla scorta di autori classici, come Freud e Lorenz, ma anche di studi successivi (Walton, Mitscherlich e Robbins) – accetta l'inevitabilità del conflitto e ne riconosce gli aspetti costruttivi. Tale approccio, al quale si richiamano in linea di principio molte pratiche di mediazione, afferma senza mezzi termini che, se il conflitto viene sottovalutato, oppure se viene appianato a tutti i costi, le parti non attivano energie sufficienti per la sua risoluzione, finendo così «per sopire il disaccordo, che si ripresenterà sotto più gravi spoglie, probabilmente a breve termine»<sup>9</sup>.

La prospettiva della mediazione come di altri modi alternativi di gestione del conflitto, dunque, sarebbe, secondo le parole di Morton

6. Habermas J. (1981), *Theorie des kommunikativen Handelns*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main (trad. it.: *La teoria dell'agire comunicativo*, Il Mulino, Bologna, 1986).

7. Ceretti A. (2001), "Vita offesa, lotta per il riconoscimento e mediazione", in Scarpato F., *Il coraggio di mediare*, p. 56.

8. Mitscherlich M. (1972), *L'idea della pace e l'aggressività umana*, Sansoni, Firenze.

9. Castelli S. (1996), *La mediazione. Teorie e tecniche*, Raffaello Cortina, Milano, p. 19.

Deutsch, quella di «prendersi cura del conflitto», senza «volarlo curare», proprio perché non costituisce un qualcosa di patologico. Se si arriva ad accettarlo per quello che è, a esplicitarlo, analizzarlo e affrontarlo, si ritiene, il conflitto può rappresentare un'occasione di verifica delle capacità individuali e della coesione e della stabilità dei gruppi<sup>10</sup>.

Occorre, dunque, imparare a “so-stare nel conflitto”, in quanto «le vere relazioni umane consentono il conflitto, ossia il confronto, lo scambio, la divergenza, l'opposizione. La formula so-stare nel conflitto implica proprio l'accettazione della necessità che la relazione rappresenti l'occasione per ciascuno di esprimere parti di sé, e liberare le proprie dimensioni più vere e più profonde, che solo nelle relazioni conflittuali possono venire alla luce»<sup>11</sup>.

In linea con queste riflessioni alcuni modelli di mediazione si danno come obiettivo l'approdo dei soggetti in conflitto a una relazione di tipo collaborativo come preconditione necessaria al conseguimento di un possibile accordo. Tra queste impostazioni figurano il modello Collaborativo, quello Sistemico e quello Socio-Clinico.

Il *modello Collaborativo (Satisfaction Approach)* fu il primo a diffondersi, soprattutto negli USA e in Gran Bretagna, sulla scorta del contributo di Fischer e Ury e della scuola di Harvard<sup>12</sup>, ed è oggi di gran lunga il più impiegato a tutte le latitudini e nei più differenti campi: da quello civile e commerciale a quello familiare, da quello comunitario ai contrasti nelle organizzazioni di lavoro. È di gran lunga il più impiegato a tutte le latitudini e nei più differenti campi: da quello civile e commerciale a quello familiare, da quello comunitario ai contrasti nelle organizzazioni di lavoro.

Tale approccio sorge da una lettura del conflitto come conseguenza di una ingiusta distribuzione delle risorse – o nella possibilità di accesso alle stesse – tra due o più parti, a cui propone come soluzione il ripristino di un livello di equità accettabile. Il merito culturale oltre che pragmatico di questo modello è stato quello di proporre energicamente l'ab-

10. Deutsch M. (1972), “A theoretical perspective on conflict and conflict resolution”, in Sandole J.D., Sandole I. Staroste, *Conflict management and Problem solving: interpersonal to international applications*, Frances Pinter Publishers, London, p.31.

11. Novara D. (2001), “L'alfabetizzazione al conflitto come educazione alla pace”, in Scaparro F., *Il coraggio di mediare*, Guerini e Associati, Milano, pp. 182-183.

12. Fischer R., Ury W. (1981), *Getting to yes. Negotiating agreements without giving in*, Houghton Mifflin, Boston (trad. it.: *L'arte del negoziato*, Mondadori, Milano, 1995).

bandono di una logica distributiva, secondo la quale l'unica conclusione possibile è che ciò che guadagna una parte è necessariamente perso dall'altra, per approdare a una logica integrativa: grazie alla mediazione le parti sono in grado di uscire dal conflitto con una soddisfazione piena dei loro reali interessi. Il conflitto cessa di essere qualcosa di cui avere paura, pensando che si possa uscirne solo vincitori o sconfitti, per diventare un problema suscettibile di soluzione.

Secondo questa impostazione, l'azione mediativa consiste nell'aiutare le parti a leggere il conflitto come un problema comune a cui esse devono, insieme, trovare una soluzione, attraverso la reciproca comprensione<sup>13</sup>. Gli elementi-chiave di questo approccio consistono nel fatto che:

- affida all'attività di mediazione il duplice compito di far sì che vengano esplicitati da ciascun contendente i propri reali bisogni insoddisfatti (il conflitto, quindi, secondo tale approccio, deriva dall'azione altrui che ciascun soggetto percepisce come impedimento alla soddisfazione di un proprio bisogno) e di aiutare le parti a inventare possibilità di reciproco guadagno (win-win). In tale impostazione è essenziale che il mediatore porti le parti a considerare il conflitto come un «mutual problem», muovendo da alcune premesse elaborate nello Harvard Negotiation Project e descritte da Fischer e Ury: a) distinguere le persone dai problemi; b) mettere al centro del negoziato non le rivendicazioni delle parti ma i loro interessi e bisogni; c) sviluppare diverse opzioni possibili di mutuo beneficio prima di approdare all'accordo complessivo e definitivo; d) costruire l'accordo e valutarlo secondo criteri oggettivi e condivisi di equità;
- dà forte rilievo alla capacità del mediatore di guidare la discussione, anche grazie alla conoscenza del sistema legale;
- predilige il pragmatismo della ricerca di soluzioni concrete;
- ritiene fondamentale generare clima relazionale tra le parti in cui cresca la loro disponibilità a ricercare alternative possibili in grado di soddisfare i bisogni reciproci.

L'esortazione culturale di questo modello capostipite – cioè l'invito a superare la paura del conflitto e a riconsiderarlo come una preziosa occasione per sperimentare le proprie capacità di problem solving – è

13. Le teorie di riferimento di tale approccio sono diverse e vi figurano certamente l'utilitarismo, la teoria dello scambio e della scelta razionale (ecco la prospettiva del problem solving), che rappresenta il conflitto come un ostacolo o una minaccia per l'integrazione sociale, la teoria strutturale.

stata fatta propria da alcuni modelli successivi, anch'essi orientati alla promozione della collaborazione tra le parti in lite.

Altre impostazioni, invece, pur riconoscendo a quel modello il merito di avere proposto un'impostazione nuova e diversa per la gestione delle controversie, alternativa rispetto al ricorso al sistema formale (giudiziario), tuttavia lo criticano per essersi troppo focalizzato sul metodo da seguire per portare le parti all'accordo e per la sottovalutazione dei significati che esse attribuiscono al conflitto. In altri termini, rimproverano al *Satisfaction Approach* di non dare volutamente o inavvertitamente un adeguato spazio ai diversi aspetti personali e relazionali sottesi al conflitto (i valori, i sentimenti, le posizioni di potere).

In effetti, uno dei presupposti impliciti del *modello Collaborativo* è che – come suggerisce il proverbio – chi prepara la vendetta contro qualcuno è bene che scavi due fosse. I modelli collaborativi, dunque, riconoscendo la portata autodistruttiva, oltre che distruttiva, di un conflitto guerreggiato, si propongono di aiutare le parti a uscire dalla logica del gioco a somma zero, facendo loro comprendere la netta convenienza di un atteggiamento francamente cooperativo rispetto allo scambio di accuse e rimproveri sulle contrastate vicissitudini relazionali fin lì vissute<sup>14</sup>.

Su premesse non troppo diverse, a ben guardare, si muove pure il *modello Sistemico*, molto diffuso anche in Italia, sia per quanto riguar-

14. Sinteticamente tale metodologia prevede sei fasi. La prima è quella della definizione del problema: durante tale fase l'attenzione del mediatore è soprattutto sulla comunicazione tra le parti e la sua funzione consiste nel portarla da un eventuale dimensione conflittuale a una dimensione tendenzialmente cooperativa. Per arrivare a tale esito il mediatore deve ri-contestualizzare il conflitto all'interno della relazione tra le parti, mettere in rilievo e indurre una revisione delle reciproche percezioni negative e degli atteggiamenti squalificanti, per far sì che ciascun soggetto diventi consapevole non soltanto dei propri reali bisogni, ma anche di avere comportamenti in contraddizione con i principi etici dichiarati. La seconda è quella dell'individuazione degli ostacoli alla soluzione, grazie all'esplicitazione sistematica fatta da ciascuna parte circa le questioni ritenute importanti nei confronti dell'altra. Tale fase è la premessa per la terza, che vede il compiersi del passaggio «dalle posizioni ai bisogni»: ciò consente d'individuare i bisogni fondamentali realmente irrinunciabili, al di là delle rigidità iniziali, costituisce la base per l'avvio di una vera cooperazione. Questa si verifica nella quarta fase, quella nella quale le parti sono stimolate a esprimere la loro creatività nel superare il “muro contro muro”, ad esempio, ricorrendo alla tecnica dei brainstorming. L'esito di tale sforzo è la quinta fase, cioè il raggiungimento di un accordo soddisfacente, accettabile e sostenibile nel tempo, per tutte le parti. La sesta fase è quella della valutazione sulla tenuta dell'accordo e di eventuali successive correzioni, essendo sempre possibili dei miglioramenti in vista del conseguimento di una condizione ottimale di reciproca soddisfazione.