

Fulvio Scaparro

Il coraggio di mediare

Dialogo: “Confronto basato sulla disponibilità al chiarimento, all’intesa. Atteggiamento di reciproca comprensione basata sul desiderio di capire e farsi capire”

Trovo quasi commovente questa definizione di ‘dialogo’ tratta da un popolare dizionario. Evoca quel tipo di commozione che avvertiamo ogni volta che ci pare di intravedere al di là delle parole, dei gesti, dello spettacolo dell’arte o della natura, un barlume di ‘verità’ che però si dissolve rapidamente, quasi fosse della stessa natura dei sogni. In Toscana si chiamava, e forse si chiama ancora, ‘apparita’ l’improvviso aprirsi del folto di un bosco in una radura da cui è possibile scorgere, che so, il mare lontano o le colline all’orizzonte, il cielo stellato.

Quando, molti anni fa, mi sono avventurato nella difficile impresa di diffondere la cultura della mediazione in Italia, ero mosso, forse perché più giovane, da una forte carica di utopia che altro non è che un’ ‘apparita’, la visione quasi onirica di un mondo diverso da quello nel quale vivevamo e tuttora viviamo. Questa carica non l’ho perduta anche grazie a chi, come Norberto Bobbio, ci ha insegnato che l’utopia è la comune giovinezza degli esseri umani, quale che sia la loro età. Questo luogo-che-non-c’è è quello al quale solo cuori giovani e menti aperte e generose possono tendere. Cuori e menti che rifiutano la tendenza prevalente alle contrapposizioni muro contro muro per conquistare fette di una torta sempre più esigua. Continuo dunque a ritenere, malgrado gli avvenimenti di ogni giorno sembrino smentirmi, che il mondo può avere un futuro se, e solo se, lasciamo spazio alla ragione che ci invita ad educare le nostre emozioni, a spezzare il cerchio della visione manichea del mondo, a dialogare con noi stessi e con i nostri simili. Già, non ragione *contro* emozioni ma ragione *ed* emozioni, cuori e menti appunto.

Il filosofo Tzvetan Todorov¹ richiama l’attenzione sul linguaggio dei regimi totalitari, dove ogni insuccesso viene attribuito ai ‘nemici’ interni ed esterni. “Il regime totalitario imponeva il vocabolario bellico in tempo di pace e non ammetteva sfumature: ogni persona diversa era percepita come un avversario, ogni avversario come un nemico, che era legittimo, lodevole addirittura, sterminare come un parassita”. Più o meno quello che ci ha mostrato con straordinaria efficacia Florian Henckel von Donnersmarck nel film *Le vite degli altri* (2006).

Converrete con me che, pur non vivendo per nostra fortuna in un regime totalitario, il vocabolario bellico è sempre più diffuso e purtroppo le parole diventano talvolta pietre non in senso metaforico. È per questo, ci ricorda Gustavo Zagrebelsky², che “essendo la democrazia dialogo, gli strumenti del dialogo, le parole, devono essere oggetto di cura particolare, come non è in nessun'altra forma di governo. Cura duplice: quanto al numero e alla qualità.”

Prosegue Todorov: “L’odio è un sentimento umano, certo, ma non ne consegue che un nemico sia indispensabile a un’affermazione dell’identità – né individualmente, né collettivamente -. Per definirsi, e anche per vivere, un essere umano deve situarsi rispetto agli altri, però questa relazione non si riduce alla guerra: amore, rispetto, richiesta di gratitudine, imitazione, invidia, rivalità,

¹ ‘Molti nemici, poco onore’, *Il Sole 24 Ore*, 4 novembre 2007.

² Gustavo Zagrebelsky, <http://www.viator.it/HTML/attualità1.htm> .

contrattazione sono caratteristiche umane quanto l'odio. Come ogni visione manichea che esclude posizioni terze, la divisione tra amici e nemici semplifica eccessivamente i rapporti umani”.

Per sfuggire a questa indebita e pericolosa semplificazione della complessità del mondo non basta cambiare nemico; occorre invece rinunciare al pensiero manicheo, spostare l'accento dall'attore all'atto, analizzare le situazioni, sempre particolari.

C'è una dimensione pubblica e una privata dell'identità. Quella privata, spesso oscurata da quella pubblica, è tuttavia fondamentale per comprendere il nostro agire pubblico. Si dà per scontato che sia possibile vivere tranquillamente ostentando pubbliche virtù e celando vizi privati. A me non risulta: l'incoerenza tra il privato e il pubblico, prima o poi trova il modo di manifestarsi in varie forme di malessere nelle relazioni con noi stessi e con gli altri.

Per lo scrittore israeliano Amos Oz³ la dimensione privata è un laboratorio per meglio capire il macrocosmo della realtà politica. Così spiega la sua profonda convinzione circa l'utilità della mediazione: «Credo profondamente nella mediazione, non tanto per un approccio di tipo politico. È la mia esperienza privata che mi ha fatto capire che senza mediazione è difficile concepire un rapporto tra un padre e un figlio, tra un marito e una moglie, tra un fratello e una sorella, tra individui in generale. Bisogna partire dal fatto che gli esseri umani sono molto diversi tra loro, e senza mediazioni non è facile trovare un punto di incontro. [...] Purtroppo i giovani, che sono più idealisti, non amano la mediazione. La considerano un meccanismo disonesto, opportunistico: una mancanza di integrità. Invece per me la mediazione è coesistenza, è la capacità di vivere assieme. E questo vale per due individui, come per due popoli. Molte persone pensano che il contrario della mediazione sia l'integrità. Invece per me il contrario della mediazione è il fanatismo e, quindi, la morte».

La mediazione è uno strumento di pacificazione e di rispetto tra esseri umani in tutti gli ambiti della vita, sia a livello macrosociale - quando si parla di conflitti tra popoli - sia a livello del piccolo gruppo, famiglia in primo luogo.

Il titolo che ho dato a questo intervento, *Il coraggio di mediare*, non fa riferimento a questo o quel campo applicativo (mediazione penale, scolastica, culturale, internazionale, commerciale, ambientale, nel mondo del lavoro, della sanità ecc.). La specificità dei campi applicativi, la constatazione che non esistono “mediatori buoni per tutte le stagioni” e, dunque, l'esigenza di competenze specialistiche per ciascun tipo di mediazione, non deve farci dimenticare che la mediazione possiede una propria irriducibile caratterizzazione, indipendentemente dai soggetti coinvolti e dal campo entro cui viene applicata. La riflessione teorica sulla pratica, poi, può favorire nel mediatore un atteggiamento incline a non irrigidirsi nei propri dogmi ideologici e nella sola competenza tecnica.⁴ In altre parole, trovo controproducente il moltiplicarsi di mediatori inconsapevoli, magari esperti nel *cosa, come e quando* fare ma ignari dei *perché* del loro fare.

Il giudice non è un mediatore, ovviamente, ma è utile ricordare che i tribunali sono nati per ingabbiare il libero manifestarsi dell'odio e della vendetta, per *ritualizzare* contese di ogni sorta, da quelle giudiziarie a quelle amministrative, per evitare le prove di forza e gli scontri diretti, per creare un'atmosfera di rispetto e attenzione che faciliti il raggiungimento di soluzioni

³ Intervista al *Corriere della Sera*, 1 novembre 2007.

⁴ Castelli, Stefano, *La mediazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1996.

eque e meditate dei problemi in discussione. Non è questa la sede per discutere se il sistema giuridico sia riuscito in questo intento ma lo è certamente per ricordare quello che i fondatori della nostra cultura avevano chiaro in mente: la giustizia dovrebbe togliere al conflitto la carica soggettiva di cui sono portatori i contendenti e giudicare i fatti oggettivamente. Solo un terzo che non è coinvolto soggettivamente nella contesa può giudicare con oggettività. Così almeno dovrebbero andare le cose.

La mediazione è altra cosa rispetto all'attività del giudice ma ha lo stesso obiettivo di trasformare le relazioni tra le parti evitando che trionfi il libero manifestarsi dell'odio e della vendetta. Di questo dovremmo ricordarci tutti, soprattutto in materie delicate come i conflitti familiari: la mediazione prevede l'intervento di un terzo imparziale che facilita la comunicazione e il dialogo tra i contendenti con l'obiettivo di comporre le loro dispute con un accordo di comune soddisfazione, senza un vincitore e un vinto.

Nei migliori corsi di formazione alla mediazione non manca, tra le materie in programma, la storia della mediazione, mentre resta di solito carente l'attenzione per le radici filosofiche e religiose della mediazione. Questa mancanza di respiro culturale contribuisce alla proliferazione di scuole che promettono una rapida formazione attraverso una sbrigativa infarinatura tecnica senza collocare quel poco di istruzioni che si riesce a trasmettere nei corsi sullo sfondo di un sapere, una riflessione e un'esperienza secolari nel campo della gestione e della composizione delle dispute.

Per quanto si continui a sostenere che la mediazione esiste da sempre, questa affermazione va messa in discussione o almeno precisata. E' ragionevole pensare che l'umanità abbia praticato forme di mediazione, radicalmente diverse da quelle oggi prevalenti, anche prima dell'istituzione del *dikasterion* (tribunale). Queste mediazioni hanno consentito di sopravvivere a quell'età in cui l'odio e la vendetta stentava a manifestarsi in forme ritualizzate, proprio perché anche il mediare è funzionale alla sopravvivenza. Se è vero che le società umane hanno da sempre provveduto a inventare strumenti per gestire gli inevitabili conflitti fra di esse e fra i propri membri "è altrettanto vero che la pratica [contemporanea] della mediazione, con le sue irrinunciabili premesse di libertà, di libera assunzione di responsabilità da parte dei soggetti coinvolti, di completa indipendenza dalle pratiche già regolamentate (vuoi per decisione legislativa, vuoi per tradizione consuetudine) rappresenta qualcosa di completamente sconosciuto alle culture tradizionali, e del tutto rivoluzionario. "Invocare la 'saggezza della tradizione' per giustificare le pratiche di mediazione è un atto incongruo, magari apprezzabile, bello, buono, ammantato di buone intenzioni, ma pur sempre futile e vano, perché è lapalissiano notare che le tradizioni reggono bene e continuano a funzionare solo all'interno di strutture che permangono invariate nel tempo."⁵

La mediazione si è evoluta nel corso dei secoli, continua a evolversi e, accanto a forme innovative, permangono modalità tradizionali. E' opportuno, pertanto, che chi si occupa della pratica della mediazione collochi la stessa in una prospettiva storica, antropologica, psicologica e filosofica, così da dare un senso alla propria competenza tecnica non limitandola, ribadisco, al "cosa fare" ma ampliandola con una approfondita riflessione sul "perché fare".

⁵ Castelli, Stefano, 1996, *cit.*

In un libro per molti aspetti profetico apparso all'inizio degli anni Novanta⁶, Jean-François Six scriveva queste parole ancora oggi del tutto attuali: "Mai il mondo ha conosciuto tante 'comunicazioni' [...] e mai gli uomini hanno conosciuto tanta difficoltà a comunicare, tanto panico davanti all'altro nella sua differenza, tanto ripiegamento in se stessi e tanti integralismi per evitare il problema posto dall'esistenza dell'altro. E' questa situazione che sollecita l'intervento della mediazione e dei mediatori. [...] E' comprensibile che il rivolgersi ai mediatori possa talvolta apparire come una smobilitazione e una debolezza, un modo per alcuni di scaricare su altri il peso di cui sono gravati. Il vero mediatore è colui che vigilerà affinché gli antagonisti non si rivolgano a lui troppo facilmente, colui che li spingerà ostinatamente a impegnarsi in prima persona e ad "agire" la loro libertà; è ad essi, in fine dei conti, che spetta creare tra di loro un legame nuovo, e il mediatore non è che un catalizzatore momentaneo."

Questo implica, tra l'altro, che alla mediazione non si ricorra soltanto quando si è all'ultima spiaggia, ma che ci si rivolga ad essa anche per prevenire le dispute, contribuendo a chiarire tempestivamente le motivazioni e le ragioni delle posizioni sostenute dalle parti in potenziale conflitto.

L'impetuoso sviluppo, riscontrato negli ultimi trent'anni, della mediazione familiare⁷, non deve fare dimenticare che quello dei conflitti all'interno della famiglia è soltanto uno degli innumerevoli campi di applicazione della mediazione. La nozione di 'gestione dei conflitti' è così complessa e variegata che la sua applicazione concreta rappresenta non soltanto, come abbiamo visto, molto più della semplice applicazione di una tecnica di trattamento dei conflitti ma finisce "con l'investire e mettere in discussione i globali modelli di azione sociale. [...] In questa prospettiva il conflitto non è uno dei tanti problemi da risolvere (visione pragmatica) ma un nodo culturale da sciogliere, affondato nella tradizione, nel costume e nella società (visione social-filosofica)"⁸. Si spiega così l'attenzione crescente al riconoscimento di modelli diversi di mediazione (ad esempio, 'mediazione latina' vs 'mediazione anglosassone') e dell'influenza che i contesti sociali e politici di ciascun Paese esercitano sulla pratica delle soluzioni alternative alle dispute.

La mediazione si presenta oggi come un fenomeno multiforme e in piena espansione. E' presente in ogni aspetto della vita: giustizia, lavoro, realtà urbana, scuola, famiglia, azienda, istituzioni, organizzazioni non-profit, media, ambiente, cultura, relazioni sociali, a livello locale, nazionale e internazionale. In altre parole, la mediazione è stata finora applicata, oltre che nei c.d. conflitti di «prima generazione», quelli tra popoli, gruppi, strati o classi sociali, anche nei c.d. conflitti <<di seconda generazione>>, quelli di vicinato, di quartiere, familiari, scolastici, interculturali, d'ambiente, sul posto di lavoro.

La mediazione si realizza tipicamente attraverso un processo che è il risultato della lunga esperienza maturata in materia. Le tappe di questo processo sono esemplificative della sua struttura di base ma si prestano a molteplici variazioni a seconda del tipo di mediazione. Si pensi, ad esempio, alla mediazione

⁶ J-F Six, *Le temps des médiateurs*, Paris, Seuil, 1990 (traduzione mia, FS).

⁷ Ne è testimonianza, limitatamente all'Italia, il mio 'La mediazione familiare: un percorso bibliografico' in: *Rassegna bibliografica: infanzia, adolescenza*, Firenze, Istituto degli Innocenti Editore, Firenze, anno V, n.1, giugno 2004

⁸ D. Scatolero, Prefazione a: Ch. Besemer, *Gestione dei conflitti e mediazione*, Torino, EGA, 1999, pp. 7-8.

penale le cui peculiarità esigono modalità di realizzazione in parte differenti da quelle richieste dalla mediazione familiare o da altri tipi di mediazione.

Alla base di ogni processo di mediazione c'è, o dovrebbe esserci, una forte ritualizzazione.

Se le regole garantiscono il funzionamento, il rituale struttura piuttosto il legame e la relazione⁹, il senso di impresa comune condiviso dal mediatore e dalle parti. Il rituale, manifestandosi nella mediazione attraverso lo svolgimento di fasi precise in uno spazio e in un tempo definiti, ha anche un elevato valore simbolico e di contenimento delle ansie e delle angosce di chi è impegnato in negoziati in condizioni di forte pressione emotiva.

In un processo di mediazione basato sugli interessi¹⁰ e sull'*empowerment*¹¹, le parti parlano e negoziano direttamente e il mediatore agisce da facilitatore. In altri modelli di mediazione si agisce diversamente: ad esempio, le parti sono separate e il mediatore fa da spola tra loro facendosi portavoce delle rispettive offerte e contro-offerte.

In estrema sintesi, il processo di mediazione prevede i seguenti passaggi:

1. *Introduzione.* Il mediatore si presenta alle parti, descrive il processo di mediazione e le regole di base, comunica con precisione il suo compenso, sottolinea che l'adesione alla mediazione è volontaria e che in ogni momento le parti e lo stesso mediatore possono ritirare la loro partecipazione, si accerta che sia chiaro a tutti che quanto avviene in mediazione è riservato e strettamente confidenziale e che il mediatore è imparziale e non ha in alcun modo alcun interesse in comune con nessuna delle parti, risponde alle domande che le parti vogliono porre. Per quanto riguarda le regole di base (plenipotenziarietà delle parti, ascolto attivo e divieto di interruzione mentre l'altra parte sta parlando, puntualità, controllo dell'aggressività, tregua legale e sospensione delle ostilità durante la mediazione...), è di solito necessario ribadirle durante il corso della mediazione e il loro mancato rispetto, se ripetuto, può portare alla interruzione del processo.
2. *Contratto di partecipazione.* Le parti leggono, approvano e sottoscrivono l'accordo di partecipazione alla mediazione, il cui testo avranno ricevuto preventivamente.
3. *Dichiarazioni di apertura.* Ogni parte avrà la possibilità di esporre, senza interruzioni, il proprio punto di vista sulle vicende che l'hanno portata a chiedere una mediazione, indicando i propri obiettivi di partenza. Il mediatore farà una sintesi dei punti di vista delle parti in modo da accertare di avere ben compreso quanto da loro dichiarato. L'obiettivo di queste dichiarazioni di apertura non è l'accertamento della fondatezza dei fatti esposti, che non è compito della mediazione, ma piuttosto accertare insieme se esistono le basi per la soluzione dei problemi più gravi che dividono le parti. Ciascuna parte ha l'opportunità di rispondere

⁹ Daniele Novara, La gestione educativa delle regole e dei rituali, Centro Psicopedagogico per la Pace e la gestione dei conflitti.

¹⁰ Per 'interessi' si intendono i desideri e i bisogni sottostanti che motivano le parti. Per Fisher e Ury vanno differenziati dalle 'posizioni'. Mentre le 'posizioni' sono ciò che le parti dicono di volere, gli 'interessi' sono le ragioni per cui assumono quelle posizioni. Mentre le posizioni sono spesso opposte o comunque contrastanti, gli interessi appaiono spesso compatibili e dunque negoziabili.

¹¹ Il mediatore può rinforzare il potere della parte più debole affinché possa rappresentare i propri interessi con maggiore efficacia e dunque negoziare meglio.

alle dichiarazioni dell'altra, porre domande e chiarire ulteriormente il proprio punto di vista.

4. *Piano di lavoro.* Le parti creano un elenco delle principali questioni da trattare. L'individuazione dei problemi attorno ai quali negoziare è una fase del processo particolarmente delicata; affinché quei problemi siano individuati come tali da entrambe le parti, devono essere posti con sufficiente precisione e chiarezza da essere negoziabili, devono essere risolvibili e di importanza tale che, una volta risolti, possano servire da modello per la composizione di altri punti di contrasto presenti e futuri.
5. *Negoziazione.* Le parti negoziano direttamente tra loro. Il mediatore le assiste senza fornire in prima persona soluzioni e senza imporre in alcun modo il proprio punto di vista. Metterà in evidenza, ogni volta che questo sarà possibile, i punti di convergenza, aiuterà a esplorare gli interessi sottostanti a ciascuna questione dibattuta, favorendo la ricerca di opzioni creative e realistiche che vengano incontro ai bisogni delle parti. Il mediatore porrà domande aperte, farà da specchio alle parti, ripeterà quanto da loro detto, facendo attenzione a riportare fedelmente il loro pensiero, si sforzerà di costruire un rapporto tra le parti facendolo sentire impegnate in un'impresa comune.
6. *Incontri individuali.* In qualunque momento del processo, i mediatori possono incontrarsi le singole parti. Si tratta di incontri strettamente confidenziali per esplorare, tra l'altro, le ragioni di un'impasse riscontrata ed esplorare, in un ambiente protetto, le motivazioni a mediare e una gamma più ampia di soluzioni alternative che, se offerte, alla presenza della controparte potrebbero essere interpretate come cedimento.
7. *Accordo* L'eventuale accordo raggiunto al termine del negoziato, scritto e sottoscritto dalle parti, potrà successivamente acquisire valore legale negli studi degli avvocati. Ma ha innanzitutto un grande valore morale; testimonierà infatti nel tempo che le parti, pur divise da forti contrasti, sono riuscite volontariamente e impegnandosi in prima persona a raggiungere, sia pure faticosamente e attraverso reciproche concessioni, una composizione soddisfacente del loro conflitto.
8. *Chiusura* La chiusura del processo di mediazione può avvenire a) senza un accordo tra le parti, b) con l'accordo parziale o totale tra le parti. Nel primo caso è importante che il mediatore non si congedi dalle parti senza averle incoraggiate a non considerare chiusa per loro la via della mediazione, poiché se le condizioni dovessero mutare il processo di composizione pacifica dei loro contrasti può essere riattivato. Nel secondo caso, se è stato raggiunto soltanto un accordo parziale, le parti vanno incoraggiate a trarre dal parziale successo ottenuto lo stimolo a ricorrere ancora alla mediazione qualora si creassero le condizioni per affrontare le questioni irrisolte.

Dobbiamo tornare ad apprezzare il coraggio di scelte in controtendenza. Le soluzioni pacifiche alle dispute richiedono questo coraggio. Il coraggio, diceva Winston Churchill, è la prima delle qualità umane perché garantisce tutte le altre. Se noi mediatori, noi giudici, noi avvocati, noi cittadini non abbiamo il coraggio di sostenere con forza le nostre convinzioni nei momenti decisivi, quando siamo in minoranza, allora le virtù che andiamo sbandierando perdono valore e rispetto.

Noi possiamo sinceramente coltivare il sogno di una convivenza pacifica tra diversi, ma senza coraggio non siamo migliori di chi quella convivenza mette in discussione nelle parole e nei fatti ogni giorno.

Il lavoro e l'impegno di tanti mi fa guardare con ragionevole ottimismo al futuro, senza nascondermi le difficoltà del nostro impegno. Del resto, come diceva Michael Ende, "Trasformare un principe in rospo non è poi difficile, qualsiasi capoufficio di cattivo umore ci riesce ogni giorno; ben diverso è trasformare un rospo in un principe: per questo ci vuole arte, forza, ci vuole amore".