

MARIA MARTELLO

LA FORMAZIONE DEL MEDIATORE

Comprendere le ragioni dei conflitti
per trovare le soluzioni

UTET
GIURIDICA

INDICE SOMMARIO

<i>Prefazione</i> di Paola Lucarelli	p. XIII
<i>Introduzione</i>	» XVII

PARTE PRIMA LA FORZA DI UN PENSIERO DIVERSO SUL CONFLITTO

CAPITOLO I

COMINCIAMO DA UNA NUOVA MENTALITÀ

1. Fare chiarezza sui concetti di base	p. 3
2. La mediazione ed il suo significato	» 11
3. La mediazione: il volto nuovo della giustizia	» 15
4. La mediazione è un'arte inedita	» 18
5. Il vero volto della mediazione	» 21
6. Fare mediazione con serietà: un appuntamento non più rinviabile	» 23
7. Le ragioni di questo scritto	» 26
8. Orizzonti nuovi ed umanistici per la formazione	» 29
9. Tutti mediatori	» 32
10. Il <i>manager</i> – mediatore in azienda ed oltre	» 35
11. In solitudine	» 37

CAPITOLO II

UN'IDEA PARTICOLARE DI CONFLITTO E DEI VIZI DELLE DINAMICHE RELAZIONALI

1. La temperatura delle relazioni	» 41
2. Senza deleghe	» 43
3. La relazione è anche conflitto	» 46
4. Le domande da porsi	» 52
5. Il tradimento e la fiducia	» 55
6. Troppa paura	» 58

7. Poco amore	p.	62
8. Il conflitto tra vita e diritto	»	67
9. Una giustizia non togata	»	71

CAPITOLO III

LA MEDIAZIONE FILOSOFICO-UMANISTICA

1. La mediazione umanistica	»	77
2. La mediazione filosofica	»	84
3. Il potere nelle relazioni ed in mediazione	»	90
4. Un giudizio che non giudica: la raffinatezza della mediazione	»	98
5. L'umiltà, l'assertività e la responsabilità	»	101

PARTE SECONDA

LA RICERCA DI UN MODELLO DI FORMAZIONE

CAPITOLO IV

LA METODOLOGIA DELLA FORMAZIONE

1. Cos'è la formazione umanistica	»	107
2. Le cornici di pensiero	»	112
3. La formazione dell'adulto nel mondo che cambia	»	119
4. La formazione del mediatore tra carenze legislative e traguardi scientifici ..	»	127
5. Formazione o informazione?	»	132

CAPITOLO V

IL MIO STILE DI FORMAZIONE DEL MEDIATORE

1. I tratti del percorso di formazione	»	137
2. La 'buona' formazione del mediatore	»	138
3. Metodologia: tra pratica e teoria	»	141
4. Oltre il sentimentalismo, la tenerezza	»	148
5. Il senso etico	»	151
6. Essere mediatori: i requisiti imprescindibili	»	154
7. Scheda riepilogativa: Differenze di stile comportamentale fra mediatore comune e mediatore formato	»	156
8. Tutti educati alla relazione	»	158

CAPITOLO VI

IL MANIFESTO DELLA FORMAZIONE UMANISTICA DEL MEDIATORE

1. La creatività ed il 'pensiero laterale'	»	169
2. Il carattere adulto	»	175
3. L'intelligenza emotiva: il tesoro nascosto	»	177

4. L'umorismo.....	p.	184
5. La cura di sé	»	187
6. La fiducia.....	»	189
7. Il senso del limite	»	191
8. La paura	»	192
9. Il respiro	»	194
10. La rabbia	»	195
11. La maschera	»	197
12. L'autobiografia	»	199
13. Il silenzio che ascolta.....	»	201
14. Parlare per metafore: l'importanza strategica.....	»	208
15. Quadro di sintesi dei principali profili del processo di formazione	»	212
<i>Conclusioni</i>	»	225
<i>Appendice</i>	»	229
n. 1: <i>Il colombre e altri cinquanta racconti</i> , di D. Buzzati	»	229
n. 2: <i>Manifesto per una formazione umanistica</i> , Casa della Cultura, Milano..	»	235
<i>Bibliografia</i>	»	239

INTRODUZIONE

La mediazione è una forma evolutiva delle modalità che la società sino ad ora si è data per comporre i conflitti. Se non riuscirà ad imporsi in quanto tale rimarrà vittima di pregiudizi resi possibili dalla sua scarsa conoscenza. La sua vita sarà marginale e stentata.

La mediazione rappresenta un'attività di pubblico interesse ¹, utile al cittadino ed alla società tutta: necessita, pertanto, di regole sensate e condivise.

La degenerazione della lite non danneggia l'avvocato, che può contare sull'attività assicurata da un contenzioso suscettibile di percorrere tutti i gradi del giudizio. Inverso è l'interesse del cliente, e non solo per le prestazioni professionali che gli saranno addebitate per il protrarsi della soluzione del contenzioso, ma altresì per la recrudescenza delle relazioni con la controparte, foriera di ulteriori implicazioni sul piano economico, oltre che su quello della qualità stessa della vita.

Di fatto, una via di non ritorno che a nessuno dei contendenti giova e appesantisce il carico di lavoro dei Tribunali rendendolo insostenibile.

La mediazione non è un procedimento 'minore' per le controversie che non hanno la 'dignità' di essere portate innanzi ad un giudice, ma è l'unica strada che consente la soluzione, in una diversa prospettiva, soprattutto di quei contenziosi che per le persone che li vivono hanno una grande valenza personale: affettiva, emotiva, di senso del proprio esistere.

Ma ciò richiede il coraggio di chiarire che la mediazione non si identifica con la transazione, né con la ricerca di bonarie vie di mezzo: è un'arte

¹ Come opportunamente stabilisce la legge rumena sulla mediazione in attuazione della normativa europea: art. 4, 1° co., l. 192/2006 *Privind medierea*.

nuova, da conoscere ed apprendere. Necessita di un mediatore di altissimo profilo culturale e professionale: così lo richiede la complessità del compito che è chiamato a svolgere. Solo così riesce a far chiudere i conflitti con soluzioni effettive, soddisfacenti e durature.

Se ne rende conto chiunque inizia con serietà ad operare. Bene lo sa chi studia teoricamente i modelli operativi e le linee di formazione conseguenti. Ben chiaro dovrebbe essere a chi ha compiti istituzionali, a chi legifera in materia e sovrintende alla attuazione delle norme.

Ma spesso buttiamo alle ortiche quello di cui non siamo all'altezza: la mediazione è impegnativa per chi la svolge e per chi ne fruisce. Piuttosto che rendersi capaci, innalzando le competenze, si sceglie di abbassarne il livello. Esopo magistralmente ce lo insegna con le sue favole.

Certamente non deve intendersi quale modalità per giungere ad un mero superamento del conflitto: ciò è già molto, ma vi è ben di più: con la mediazione il contrasto si compone in quanto il conflitto, viene trasformato.

Siamo su di un piano ben diverso dalla salomonica impostazione secondo la quale a nessuno dei contendenti si negano un po' di torti ed un po' di ragioni: la mediazione, se proficuamente condotta, svela le ragioni – non sempre note agli stessi protagonisti del conflitto – che scatenano le liti, le porta alla luce, le scandaglia e le 'disinnesca'.

Mediare un conflitto non significa semplicemente pervenire ad un accordo fra le parti, certo anche questo, ma permette alle stesse parti in lite di scoprire le ragioni profonde dei propri comportamenti e, partendo da queste, liberarsi dalle dinamiche distruttive che spingono ad aggredire l'altro nuocendo a sé stessi.

Comprendere le motivazioni alla base del conflitto diminuisce il senso di colpa, inaridisce il terreno sul quale si sviluppa il risentimento, fa svanire il bisogno di consumare forme di vendetta nei confronti del mondo, facendo patire ad altri i disagi della propria vita.

Factum infectum fieri nequit: il danno inflitto durante il conflitto resta incancellabile, questo non deve dimenticarsi.

Con la mediazione, quindi, le parti trovano un accordo che soddisfa entrambe e, ciò che più conta, rimuovono i focolai di eventuali, futuri conflitti.

In questo modo esse sono libere di progettare modalità diverse per rimanere in relazione, liberandosi dai vincoli dei comportamenti precedenti in virtù del 'bene' che possono iniziare a praticare allontanandosi progressivamente dai 'vecchi' schemi mentali, separandosi dal passato, voltandogli definitivamente le spalle.

Si tratta, in definitiva, di mutar mente per divenire capaci di non confliggere danneggiandosi reciprocamente, giungendo a comprendere come essere 'sapianti' nell'attivazione di relazioni costruttive e promettenti.

Mediare significa comprendere le ragioni delle incomprensioni, scoprire vie e, soprattutto, radicare atteggiamenti mentali idonei a superarle.

Dedicarsi allo studio delle potenzialità della mediazione, consente, forse, di porre le basi di una diversa convivenza civile, ove la diversità si coniuga con l'esercizio costante del diritto alla propria unicità ed al rispetto di quella dell'altro.

Una vera e propria rinascita.

Una reale modalità per favorire il ben-essere, oggi. Per realizzare un luogo ove si intenda il potere nel modo più sano, un potere diffuso che non corroda le relazioni e la vita profonda delle persone. Per risolvere non solo i macroconflitti ma altresì le piccole incomprensioni quotidiane, in ambito privato e lavorativo, con uno stile più etico e maturo cui improntare lo scambio relazionale, personale, sociale, manageriale, evitando la 'tragedia invisibile' dell'incompetenza o dell'analfabetismo di ritorno nelle relazioni interpersonali, così come la barbarie insita nelle pulsioni ostili.

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

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

Dalla parte più profonda di ogni individuo, da sempre ma oggi più che mai, giunge un richiamo, un desiderio di giustizia, di libertà, di riconoscimento del proprio diritto di esistere.

Questo livello è atteso ed auspicato perché consente orizzonti più estesi, può liberare dalle barriere che impediscono di leggere la vita in una chiave diversa, appagante, con un suo senso reale e profondo: non induce più a sentirsi vittime di una realtà troppo severa ed opprimente – come a lungo si è creduto – ma addirittura consente di scoprire di aver titolo per essere co-creatori della propria vita, per poter aspirare alla speranza, alla fiducia, alla forza positiva dalla quale si è trascinati.

Si diventa più consapevoli e si intuisce il senso della propria umanità, ed ogni evento vissuto, anche il più pesante, ha la sua collocazione, diventa un passaggio gravoso, ma anche arricchente, poiché fa incontrare la propria fragilità e, attraversandola, si possono eliminare tante scorie inutili, fino a quando, ridotti all'essenza di sé stessi, si è capaci di varcare il confine dell'invisibile, la soglia della conoscenza che connette 'oltre'.

Cooperazione ed emulazione consentono il superamento dell'attuale logica conflittuale e competitiva: così l'essere umano può essere indotto a sviluppare le parti migliori di sé, con il conseguente effetto di crescita della società tutta.

Si tratta di una evoluzione culturale che pone le basi di una scelta consapevole volta a mediare, anziché configgere con l'altro.

Purtroppo un pensiero troppo debole ha caratterizzato il recente dibattito sulla mediazione, alla quale è stata rivolta l'attenzione con finalità prettamente utilitaristiche.

La mediazione umanistico-filosofica si pone, invece, come tassello di un progetto più ampio del vivere civile. Offre un nuovo paradigma della relazione, una nuova cornice di pensiero. Richiede una formazione di nuova generazione, che segua metodi e modelli idonei. Di questo tratta il libro, anzi questa la sua *mission*.

La mediazione, fondata sui principi fin qui delineati, diviene allora la via maestra.

Mi si conceda la citazione dal Qohelet²: «*Il resto è un immenso vuoto, è fame di vento*».

² Il Qoelet, o Ecclesiaste (ebraico תְּהִלֶּה, Qohèlet, «radunante», dallo pseudonimo dell'autore; greco Εκκλησιαστής, *ekklesiastés*, «radunante»; latino *Ecclesiastes* o *Qoelet*), è un testo contenuto nella Bibbia ebraica (Tanakh) e cristiana. Nel Qoelet è esposto, in forma dialettica, un contraddittorio tra il bene e il male.

PARTE PRIMA
LA FORZA DI UN PENSIERO DIVERSO SUL CONFLITTO



CAPITOLO I

COMINCIAMO DA UNA NUOVA MENTALITÀ

SOMMARIO: **1.** Fare chiarezza sui concetti di base. – **2.** La mediazione ed il suo significato. – **3.** La mediazione: il volto nuovo della giustizia. – **4.** La mediazione è un'arte inedita. – **5.** Il vero volto della mediazione. – **6.** Fare mediazione con serietà: un appuntamento non più rinviabile. – **7.** Le ragioni di questo scritto. – **8.** Orizzonti nuovi ed umanistici per la formazione. – **9.** Tutti mediatori. – **10.** Il *manager* – mediatore in azienda ed oltre. – **11.** In solitudine.

1. Fare chiarezza sui concetti di base.

Cosa si intende per mediazione?

Il modello di mediazione da me progressivamente messo a punto, come emerge dalle pagine che seguono, è molto lontano da quello negoziale di Harvard, e nasce dall'incontro con Jacqueline Morineau¹: può essere, per certi aspetti, considerato simile a quello di Gary Friedman² e, per altri, vicino a quello trasformativo di Joseph Folger³.

¹ *Infra*, cap. III. J. Morineau ha approfondito il metodo umanistico di superamento dei conflitti, che pone al centro di tutto la persona ed i suoi valori più profondi, feriti dal conflitto, che devono emergere ed essere riconosciuti dall'altro confligente.

² Gary Friedman, co-fondatore e direttore del *The Center for Mediation in Law* in Mill Valley, California, ha legato il suo nome all'Harvard Law School Program on Negotiation. È pervenuto alla mediazione dalla professione legale, approfondendo l'esperienza della mediazione familiare.

³ *Infra*, cap. III. Joseph Folger insegna *Adult and Organizational Development* alla Temple University di Philadelphia. È uno dei soci fondatori dell'Institute for the *Study of Conflict Transformation* (ISCT).

È un modello connotato da una dimensione filosofico umanistica che origina dalla tradizione classica ed è calibrato sulla nostra cultura, che dall'umanesimo in poi ha costruito l'immagine di una umanità più attenta ai valori della persona: è sufficiente pensare, ad esempio, all'*ars* maieutica che il mediatore deve sapientemente utilizzare nel rendere le parti protagoniste del procedimento che le porterà oltre il conflitto.

La mediazione secondo questa prospettiva, frutto di approfondite riflessioni e lunghe sperimentazioni in contesti diversi, non può considerarsi né quale mero strumento di superamento di un dissidio, né tantomeno alla stregua di una modalità di intervento con preminenti finalità deflattive del carico di lavoro degli organi giudiziari, anche se è quella che più di altre lo consente.

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

Se non è banalizzata, la mediazione va molto oltre l'obiettivo dell'attuale dettato legislativo: diventa un'opportunità per imparare ad affrontare il conflitto, per conoscere meglio sé stessi, per migliorare in poche parole il proprio livello di umanità aprendosi al dialogo con l'altro, il diverso, senza considerarlo un nemico da combattere.

Non è poco.

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

Quale è il ruolo del mediatore?

Può senza ombra di dubbio affermarsi che il ruolo del mediatore sia diametralmente opposto a quello del giudice: dà, infatti, la parola alle parti in conflitto, in uno spazio riservato, ove ciascuno ha la libertà di esprimere le proprie ragioni. Suo compito è aiutare le parti – con una regia molto discreta – a riaprire il dialogo interrotto dal conflitto.

Il mediatore parla poco, ascolta molto, il suo è un ascolto competente, attivo ed empatico, usa prevalentemente metafore e comunica in modo diretto ed incisivo.

È in grado di osservare e cogliere il significato delle espressioni mimico gestuali, assai indicative degli stati d'animo dei soggetti in lite. Non giudica, non prende posizione a favore di uno di essi, non ha schemi di riferimento precostituiti per condurre la mediazione, ma 'ha fatto i conti' con i suoi preconcetti.

Il mediatore sa che un conflitto ‘vale’ molto più della posta in gioco, dei fatti portati al tavolo della trattativa: sa toccare l’essere umano nella sua essenza, di cui non sempre le parti hanno consapevolezza poiché, nel nostro tempo, sempre meno si è portati a ricercare il collegamento tra le reazioni ed i fatti, fra le manifestazioni esterne ed i problemi interiori che questi sollecitano.

Un conflitto fa riaffiorare il senso di vulnerabilità rispetto agli eventi, pone in pericolo la nostra dignità ed il nostro valore, compromette le sicurezze nelle nostre capacità di governare le situazioni, mette in crisi l’adeguatezza dei principi cui ci si ispira nell’agire.

Il mediatore deve comprendere quali fra queste ‘corde è tesa’, ed interpretare correttamente le dinamiche che governano le paure, specie la perdita di fiducia non solo nella controparte, ma anche in chi l’assiste ed, eventualmente, in sé stessi.

Può farlo efficacemente soltanto un mediatore che abbia esplorato l’animo umano, anche il proprio, e che approfondisca ciclicamente la propria formazione affidandola a ‘mani’ esperte, unica via che consente di utilizzare, con una disciplina personale, questa esperienza quale elemento di crescita continua.

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

Quali diverse forme di mediazione il legislatore ha delineato?

L’attività del mediatore può essere volta tanto ad agevolare il dialogo fra le parti in lite, aiutandole a raggiungere «*un accordo amichevole per la composizione di una controversia*», quanto a formulare «*una proposta per la risoluzione della stessa*»: questa duplice anima della mediazione è delineata dalle definizioni che figurano all’art. 1 del d.lgs. 4 marzo 2010, n. 28 che della mediazione cosiddetta “civile e commerciale” ha dettato la disciplina.

Le due diverse forme della mediazione sono rispettivamente definite ‘facilitativa’ e ‘valutativa’ e fanno riferimento ai due, diversi, *modi operandi* del mediatore che rilevano sia dal punto di vista soggettivo, sia da quello oggettivo.

Nella mediazione facilitativa il mediatore agevola e sviluppa il dialogo fra i litiganti, astenendosi da qualsiasi ingerenza sulle loro valutazioni circa i contenuti di un possibile accordo; la mediazione valutativa comporta invece che il mediatore elabori proposte che è facoltà delle parti prendere in considerazione.

Il profilo soggettivo delle competenze professionali del mediatore non rileva direttamente nello schema valutativo, che presuppone la padronanza

delle tecniche finalizzate alla gestione delle emozioni delle parti onde condurre gli antagonisti a superare il conflitto.

Diverso è il ruolo valutativo, che richiede al mediatore di entrare nel merito delle questioni controverse per formulare proposte pertinenti: assume pertanto rilevanza l'elemento oggettivo rappresentato dall'analisi 'tecnica' del conflitto, se pur in una prospettiva diversa rispetto a quella del giudice o dell'arbitro.

La Relazione illustrativa al d.lgs. 4 marzo 2010, n. 28, *sub art. 1*, si limita a rilevare che, sebbene la mediazione debba saper «*abbracciare contemporaneamente forme sia facilitative che aggiudicative*», è tuttavia alle prime che è «*assegnata una certa preferenza in virtù della loro maggiore duttilità rispetto ai reali interessi delle parti e della conseguente loro maggiore accettabilità sociale*»; successivamente (*sub art. 8*) si legge che «*la norma prevede che il mediatore abbia come primario e previo obiettivo quello di portare le parti all'accordo amichevole. Solo in linea graduata, e come specificato all'articolo 11, proporrà, se del caso, una soluzione della controversia, come tale fondata sulla logica c.d. adversarial della distribuzione delle ragioni e dei torti*».

Condurre le parti ad un accordo negoziato, come si è detto finalità della mediazione facilitativa, significa portare ad emersione gli interessi inespressi delle parti, ed il mediatore non ha quindi motivo per verificare le ragioni della lite, tantomeno di valutarle, ma deve essere in grado di individuare emozioni e motivazioni alla base del contrasto, inducendo gli antagonisti a formulare proposte e controproposte sino a raggiungere il punto di equilibrio rispetto al conflitto iniziale.

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

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

La forma valutativa presuppone un diverso coinvolgimento del mediatore, il quale poste in relazione le posizioni delle parti con i profili tecnici, o giuridici, della controversia, avanza una proposta operando quasi come quella figura un tempo qualificata 'amichevole compositore'.

Ciò non comporta necessariamente che la formulazione del mediatore collimi con l'ipotetica decisione conclusiva di un giudizio ordinario, o di un arbitrato, ma certamente implica la capacità di entrare nel merito della lite.

Indipendentemente dalla prevalenza dell'uno o dell'altro dei due anzidetti profili della mediazione, talune regole di comportamento sono comunque tassative per il mediatore, che deve accostarsi alle parti ed al loro conflitto con l'intrinseca umiltà di chi è consapevole che il potere è nella mani dei configgenti: di fronte a vicende umane delle quali il mediatore può percepire solo in parte ogni risvolto, devi esservi la consapevolezza di quest'ultimo che il punto di vista di tutti è rilevante, ed il suo è soltanto uno fra quelli possibili.

La scelta del legislatore di attribuire al mediatore anche una veste valutativa certamente acutizza i rischi di deviazione dal ruolo facilitativo, ma questo è il modello di mediazione oggi delineato, ed è quindi con questo che ci si deve confrontare, eventualmente anche prendendo atto dello sviluppo di una figura ibrida, che non può prescindere dalla capacità di formulare valide proposte la cui portata potrebbe anche risultare più ampia rispetto alla mera verifica del consenso che esse incontrano dalle parti.

Il d.lg. 4 marzo 2010, n. 28 opera una scelta ⁴ che rappresenta una sorta di sintesi rispetto alle due diverse forme, in quanto il mediatore, nel caso di mancato accordo può formulare una proposta, che, invece, è tenuto ad esprimere qualora le parti, in qualsiasi momento, ne facciano concorde richiesta ⁵.

Come deve formarsi un mediatore?

Per formarsi il mediatore deve innanzitutto studiare, studiare e poi studiare ... sé stesso.

La formazione inizia da sé stessi e dal senso che al conflitto si attribuisce. Occorre alfabetizzarsi alla relazione con sé stessi prima che con gli altri e conoscere il proprio livello di intelligenza delle emozioni. Imparare a fare i conti con le proprie zone d'ombra e di luce. Con le proprie emozioni positive e negative, veri e propri giudizi valutativi da non confondere con i bisogni e gli appetiti: ci si colloca, pertanto, più nella sfera dell'azione raziocinante che in quella degli istinti.

È necessario apprendere in prima persona come mettersi in gioco, comprendere che il conflitto può essere affrontato, che il cambiamento è possibile, che la fiducia nelle proprie forze è riposta su reali fondamenti.

⁴ L'art. 11, d.lg. 4 marzo 2010, n. 28, come modificato dalla l. 9 agosto 2013, n. 98, dispone ora: «*Se è raggiunto un accordo amichevole, il mediatore forma processo verbale al quale è allegato il testo dell'accordo medesimo. Quando l'accordo non è raggiunto, il mediatore può formulare una proposta di conciliazione. In ogni caso, il mediatore formula una proposta di conciliazione se le parti gliene fanno concorde richiesta in qualunque momento del procedimento.*»

⁵ Sul d.lgs. 4 marzo 2010, n. 28, approfonditamente C. VACCÀ e M. MARTELLO, *La mediazione delle controversie*, Milano, 2010. Questo aspetto è dettagliatamente trattato da M.C. NUSSBAUM, *L'intelligenza delle emozioni*, Bologna, 2009.

Se il mediatore non avrà affrontato queste esperienze ed elaborato le proprie capacità di tenuta, difficilmente potrà essere in grado di resistere alla forza del conflitto, spesso assai violenta, che si sprigiona nella stanza di mediazione. Finirà purtroppo facilmente con il rimanerne travolto egli stesso, con il risultato del fallimento della mediazione, oltre che di una grande frustrazione e demotivazione personale.

La formazione è un processo, ed in quanto tale non può che richiedere un percorso di crescita individuale lungo, impegnativo e continuativo: a tutti gli effetti l'apprendimento del mediatore è un costante *work in progress*.

Del resto, anche la legge 9 agosto 2013, n. 98 conversione del cosiddetto decreto 'del fare', del d.l. 21 giugno 2013, n. 69, pur stabilendo che «*gli avvocati iscritti all'albo sono di diritto mediatori*»⁶, si premura tuttavia di precisare che «*gli avvocati iscritti ad organismi di mediazione devono essere adeguatamente formati in materia di mediazione e mantenere la propria preparazione con percorsi di aggiornamento teorico-pratici a ciò finalizzati, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 55-bis del codice deontologico forense*»⁷.

È, quindi, incontrovertibilmente riconosciuto il principio che non possa praticarsi l'attività di mediatore in assenza di una congrua preparazione, pur lasciandosi, in buona sostanza, al senso individuale di responsabilità la qualità della formazione finalizzata al rispetto di questo obbligo: una volta

⁶ Attuale 4° co. *bis* art. 16, d.lg. 4 marzo 2010, n. 28.

⁷ Con delibera del 15 luglio 2011 il Consiglio Nazionale Forense ha inserito nel *Codice deontologico* che gli avvocati sono tenuti ad osservare le regole relative all'intervento di questi nel procedimento di mediazione: «*L'avvocato che svolga la funzione di mediatore deve rispettare gli obblighi dettati dalla normativa in materia e le previsioni del regolamento dell'organismo di mediazione, nei limiti in cui dette previsioni non contrastino con quelle del presente codice.*

I. L'avvocato non deve assumere la funzione di mediatore in difetto di adeguata competenza.

II. Non può assumere la funzione di mediatore l'avvocato:

a) che abbia in corso o abbia avuto negli ultimi due anni rapporti professionali con una delle parti;

b) quando una delle parti sia assistita o sia stata assistita negli ultimi due anni da professionista di lui socio o con lui associato ovvero che eserciti negli stessi locali.

In ogni caso costituisce condizione ostativa all'assunzione dell'incarico di mediatore la ricorrenza di una delle ipotesi di cui all'art. 815, primo comma, del codice di procedura civile.

III. L'avvocato che ha svolto l'incarico di mediatore non può intrattenere rapporti professionali con una delle parti:

a) se non siano decorsi almeno due anni dalla definizione del procedimento;

b) se l'oggetto dell'attività non sia diverso da quello del procedimento stesso.

Il divieto si estende ai professionisti soci, associati ovvero che esercitino negli stessi locali.

IV. È fatto divieto all'avvocato consentire che l'organismo di mediazione abbia sede, a qualsiasi titolo, presso il suo studio o che quest'ultimo abbia sede presso l'organismo di mediazione».

di più deve, quindi, sottolinearsi l'importanza dell'umiltà con la quale ogni mediatore deve confrontarsi con uno strumento assai più complesso e delicato di quanto i diffusi luoghi comuni intendono semplicisticamente rappresentarlo.

Quali dovrebbero essere le competenze del mediatore?

Il condizionale è d'obbligo: la mediazione, non ci si stanca di ripeterlo, è un procedimento difficile, che richiede al mediatore forti competenze relazionali e notevoli doti di equilibrio interiore, oltre ad una statura morale di rilievo.

Il mediatore deve, infatti, 'saper abitare' la parte più profonda di sé, in quanto questo suo livello permette ai tratti reconditi dei confliggenti di emergere, nonostante di regola sembrino cristallizzarsi a livelli superficiali, esteriori, rivendicatori.

Nessuna delle modalità relazionali attuate dal mediatore è riconducibile a quelle istintivamente seguite nella quotidianità dei rapporti: il mediatore non consiglia, non accetta deleghe, perché riconosce alle parti la forza di agire promuovendo in loro la scoperta delle vere motivazioni e il superamento di ciò che si è bloccato, in piena autonomia, riconoscendo il diritto delle stesse all'autodeterminazione.

Il mediatore non giudica, negativamente o positivamente, le varie soluzioni prospettate dai contendenti, fossero anche le più fantasiose, ma lascia libertà di ricerca valorizzando così la creatività ed il protagonismo dei soggetti proponenti.

Non teme il conflitto, non ha fretta di concludere gli incontri.

Concede alle parti tutto il tempo necessario per raggiungere i loro traguardi lungo il cammino del cambiamento. Sa fare da specchio rimandando in modo a-valutativo a ciascuna di esse l'immagine della posizione o affermazione espressa, per porla in grado di comprendere meglio ciò che pensa o sente.

Il mediatore è una persona che soprattutto 'sa sentire' le situazioni, e per questo riesce ad essere realmente empatico, stabilendo un contatto efficace con l'interlocutore, avulso da qualsiasi intento manipolatorio.

La forza del mediatore è il suo modo di 'essere' che lo rende autorevole.

Più le sue capacità sono raffinate ed elevate, prima le parti trovano la via d'uscita dal problema: come un abile arciere, che con una sola freccia colpisce il centro del bersaglio, così il mediatore preparato sa, con sicurezza, essere efficace ed efficiente, lascia il segno e produce segni con brevi interventi, pur nel rispetto dei tempi di maturazione che necessitano alle parti per l'evoluzione dei tratti del 'loro' problema.

L'efficienza da sola è un inganno, che porta a soluzioni rapide, ma lascia irrisolti i nodi sottostanti.

A cosa deve prestare particolare attenzione un mediatore durante la mediazione?

La mediazione è un *τόπος*, un luogo di accoglienza dei problemi e del disagio delle persone relativamente alla situazione di conflitto. Il mediatore deve saper accogliere il loro vissuto e le sofferenze quand'anche non palesemente espresse. Deve saperlo fare con ogni attenzione, mettendo le parti a proprio agio, non solo facendo trovare sul tavolo bottiglie d'acqua fresca o caramelle – come suggeriscono taluni manuali – ma attraverso il modo di porsi. Deve prestare estrema attenzione non solo a quello che le parti raccontano, ma al modo in cui lo espongono.

Anche i silenzi, pur se lunghi, hanno un loro importante significato: sono pause di riflessione nel corso delle quali ciascuno rielabora i propri vissuti o quello che ha appena sentito dire.

Importante, infine, è fare in modo che ciascuna parte abbia sufficiente spazio per sentirsi adeguatamente ascoltata: per questo il mediatore deve contemporaneamente tenere d'occhio, quasi come in una sorta di auto-osservazione, le proprie modalità d'intervento, specie sincerandosi che alla sua comunicazione sia estranea ogni ombra di ambiguità o di preferenze o di cedimenti.

Fiducia, ascolto, maturità: come interagiscono tra loro e cosa deve fare il mediatore?

Avere fiducia in sé stesso, nelle proprie forze e capacità di agire nella vita è una caratteristica della persona adulta: ci si riferisce, quindi, ad una fiducia diversa da quella, ingenua, tipica del bambino, che istintivamente si affida ad altri. Il passaggio all'età adulta avviene quando si impara che si deve, per così dire, camminare con le proprie gambe, vivere in autonomia, sapendo assumere le responsabilità che competono alle persone mature.

La consapevolezza di questa responsabilità porta alla necessità di saper ascoltare, conoscendo limiti e capacità dopo aver fugato l'illusorietà di ogni senso di onnipotenza.

Il mediatore di alto profilo umano e professionale, deve aver assunto e metabolizzato in sé tutte queste caratteristiche: se non è consapevole dell'importanza della fiducia, dell'ascolto e dell'imprescindibilità dell'essere adulto, come può essere riconosciuto dalle parti quale guida autorevole?

Maturità è anche consapevolezza dei propri limiti, della possibilità stessa dell'errore.

Errore che deriva da errare, essere in cerca di qualcosa: l'adulto sa prendere atto della realtà, di quello che è, non di quello che vorrebbe, a differenza del bambino che caparbiamente si accanisce contro l'evidenza.

L'adulto sa accettare l'insuccesso senza perdere per questo la fiducia nelle proprie possibilità: in altre parole sa agire, proiettandosi nel futuro. Di fatto, sa sanare le ansie esistenziali proprie e non ha la necessità di trovare sempre qualcuno cui essere indispensabile, correndo il rischio che il suo dare divenga il modo per trovare la propria sicurezza, per verificare il proprio valore per sentirsi migliori ed appagati perché l'altro ha bisogni, limiti e necessità cui ci si sente estranei.

Dalla esperienza di mediatore può desumersi che chi inizia questo percorso debba disporsi con estrema umiltà, solo così il terreno sarà fertile per accogliere e far fruttare i semi della formazione.

Il mediatore trae vantaggio nell'esercitarsi nell'arte difficile del silenzio, quello interiore, per dare spazio all'accoglienza autentica dell'altro, senza per questo rinunciare alle proprie idee, ma abituandosi progressivamente all'ascolto a-valutativo ed empatico.

Chi intende operare quale mediatore deve, inoltre, curare in particolare il proprio ben-essere interiore, per essere all'altezza di garantire la qualità della relazione d'aiuto della quale hanno bisogno le persone in sofferenza.

Un mediatore non può permettersi di trascurare il proprio stato interiore sino a divenire quasi inconsapevole preda di un sottile quanto pericoloso disagio determinato da veri e propri stati di mal-essere: ciò comporterebbe inevitabili ricadute negative, con seri danni all'intervento di mediazione che sta svolgendo.

Curare il proprio ben-essere significa sapersi ritagliare opportuni spazi individuali per depurarsi dalle 'scorie' relazionali che, accumulandosi poco a poco, anche a seguito dell'azione professionale, agiscono come veri e propri veleni.

Il mediatore ha il compito di essere in ogni momento *compos sui*, di saper tenere in pugno sé stesso e le situazioni.

2. La mediazione ed il suo significato.

Non siamo 'programmati' né biologicamente, né culturalmente per litigare, questo è evidente, ma lo siamo, invece, per scegliere liberamente come gestire le occasioni di conflitto.

Di regola non ci si sofferma a domandarsi cosa convenga o non convenga fare, spesso si agisce automaticamente. Vi sono, però, momenti in cui la vita

impone attenzione: Aristotele racconta del capitano della nave che viene sorpresa dalla tempesta. Si strugge nel dilemma se gettare le merci preziose, condizione per salvare la nave, o rischiare, affrontando la tempesta con il carico nella stiva nella speranza che il tempo migliori e che la nave resista alla forza del mare.

Quello che il capitano realmente vorrebbe è arrivare a destinazione con la nave, l'equipaggio e le merci.

Tuttavia, date le circostanze, preferisce salvare la nave e le vite piuttosto che il carico, al quale rinuncia, anche se a denti stretti, consapevole del mancato guadagno, anzi delle perdite conseguenti.

La sua libertà di scelta si limita al modo di comportarsi di fronte alla minaccia che si prospetta. La tempesta non è oggetto di scelta. Magari non si fosse mai levata! Ovvio urlarlo, quanto inutile: si impone in ogni caso, egli volente o nolente. È evidente che il capitano preferirebbe non trovarsi nel dilemma di dover decidere fra la vita o il carico, ma deve soppesare e chiedersi, interrogandosi a fondo, quello che gli sembra conveniente, non in assoluto, bensì nei reali limiti del contesto ⁸.

Noi siamo i comandanti, ed i conflitti sono le nostre tempeste.

Eventi traumatici impongono sovente di fermarsi e valutare, operare una scelta circa la direzione che sia meglio intraprendere.

Si può decidere di vedersi circondati da nemici, di optare per l'eccitazione della lotta senza confine: far pagare all'altro quello che riteniamo ci abbia fatto subire a volte sembra rappresentare l'unica scelta soddisfacente, e questo pensiero ci esalta e ci appaga, anzi, ci assorbe a tal punto da prevalere sulla percezione dei bisogni più veri e profondi.

La pulsione più strettamente percepita in superficie, nell'immediato, è quella che indica di conseguire una vittoria unilaterale, e sommerge l'esigenza più vera, sino a precluderne il soddisfacimento relegandola ad uno stadio non percepibile.

Occorre, invece, riconoscere il valore dell'altro in quanto tale, nella sua diversità e complessità, nel suo essere indispensabile – proprio per la ricchezza che giunge dalla sua diversità – affinché si possa restare in relazione.

Riconoscere l'altro è la condizione *sine qua non* dell'armonia e dell'unità archetipica cui l'individuo tende. Vivere bene significa collegarsi a questa necessità primaria. Anche quando sembra che esistano criteri diametralmente opposti riguardo ciò che si deve fare, dire, essere, il saper vivere ci

⁸ Sull'affermazione della libertà dell'azione nel pensiero di Aristotele nel conflitto con i comportamenti umani, G. TONIETTO, *La libertà in questione. Uno studio su e oltre Aristotele*, Milano, 2008.

chiede di saltare gli *accidentés*, gli elementi secondari, e collegarsi a quelli sostanziali, come accade agli studiosi di ogni scienza sperimentale, i quali possono divergere sulle applicazioni, ma si trovano sempre d'accordo sui principi teoretici di fondo della disciplina che li accomuna.

Da lì nasce l'intesa.

La vittoria sul nemico, che può portare alla sua distruzione, reale o simbolica non conta, comporta anche la propria distruzione: in questa autolesionistica prospettiva la mediazione diventa una via per la ricerca della verità profonda dell'io e della sua realizzazione completa.

Se le soluzioni e le posizioni di chi è in conflitto appaiono inconciliabili, i bisogni e le motivazioni ad esse sottesi sono, in realtà, sempre conciliabili. Riconoscerne il diritto di esistere è il modo per rendere possibile il raggiungimento di un'equa sintesi.

Come è stato sottolineato, «*l'on rencontre des médiateurs à tous les carrefours de l'Histoire: face aux amoureux de la guerre, ils sont des bâtisseurs de paix; ils cherchent à établir des liens là où il y a discorde*»⁹: in questa prospettiva ha una sua 'sacralità' quanto avviene durante l'incontro di mediazione umanistica: i fatti vengono trasfigurati, oltrepassati, per lasciare spazio ai vissuti, alle emozioni, a quanto di più profondo si è provato. Il 'nemico' appare allora nella sua verità di uomo con limiti, pregi, risorse e difficoltà. E, forse, con minori intenzioni malvagie di quante gliene siano state attribuite. Un avversario con cui misurarsi e incontrarsi.

Ciascuno dei confliggenti, attraverso gli incontri di mediazione, prende atto della propria sofferenza nel sentirsi usato, vittima, dipendente da un senso profondo ed intollerabile di disistima, proprio e, di rimando, del mondo in cui vive. Svelarlo diventa una opportunità di crescita, di trasformazione da indicibile a condivisibile, da condizione intima, esclusiva, a percezione della condizione dell'Essere.

Non ravvisarlo crea confusioni, contrasti e fa perdere tempo prezioso per la costruzione della propria maturità. Allontana, inoltre, da relazioni costruttive nell'ambito del lavoro, della famiglia, della vita sociale.

Per questo è fondamentale che il mediatore presti attenzione al riconoscimento della dignità nella sua unicità, nel suo valore, indipendentemente dai comportamenti o dai limiti, senza lasciarsi irretire nelle maglie di un contrasto che si basa su di una modalità soffocante che accetta e rifiuta secondo calcoli di utilità e controllo, ove la pavidità, l'insicurezza, l'autolesionismo, rendono le persone più manipolabili, condizionabili, assoggettabili.

⁹ J.-F. SIX, *Le temps des médiateurs*, Paris, 1990, 11.

Una società competitiva quale è la nostra, impone sempre che nel confronto vi siano un vincitore ed un vinto: condizione – non si cesserà di ripetere – negativa per entrambi, logica che fa nascere in chi la subisce il bisogno di sentirsi confermare di non essere del tutto nel torto, pur se l'altro ha 'più ragione'.

Eppure, neanche dalla soddisfazione di questo bisogno consegue una reale consolazione, in quanto sovente la percezione dell'altro come 'vincente' induce a reazioni aggressive, violente, al radicamento del conflitto anche oltre il suo (formale e fittizio) superamento.

Per contro, ed analogamente, chi vince sente su di sé il disappunto dell'altro che avrebbe voluto essere al suo posto, e questa sensazione può, finanche, sfociare in gelosia, rabbia, risentimento: per cogliere consapevolmente questi vissuti, tuttavia, il 'vincente' non ha molto spazio, è al centro di rumorose attenzioni, assediato da 'amici' che cercano di trarre qualche vantaggio o piacere compensativo dal conoscere e dall'avvicinare un 'privilegiato'.

Tanto questa modalità di vivere il conflitto, quanto quella di non guardarlo, di subirlo, di sopportarlo passivamente o di non andare al fondo di esso perdendosi nelle lotte esterne, compromette la dignità individuale, facilmente vittima di comportamenti propri ed altrui che inducono dubbi, disistima, rifiuto di sé stessi, paure, al grado estremo finanche depressione.

Ognuno, in fondo è un gemello, un elemento di 'due persone', una che dubita, l'altra che crede.

Così mai si riuscirà a vedere il meglio della propria natura, ed allo stesso modo ci si comporterà nei confronti dell'altro.

Ci vuole destrezza per impedire alla parte *destruens* di predominare, annientando la vitale capacità di credere.

A volte si preferisce fare quello che è più facile raggiungere: si tratta, però, di ciò che richiede il minimo sforzo per un risultato che, una volta conseguito, si svela nella sua illusorietà, come un fantasma all'alba, nella sua inconsistenza, come neve al sole.

La nostra libertà lascia che ci dedichiamo ai bisogni immediati o a quelli più profondi e, per questo, più veri. Abbiamo sempre la possibilità di dire di 'sì', o 'no', di dire 'voglio' o 'non voglio'.

Per quanto spinti dalle circostanze, sono sempre concesse diverse scelte, non ricorre l'obbligo di seguire una sola via.

È vero, come osserva Sartre, che non siamo liberi di scegliere quello che ci succede, ma siamo liberi di scegliere come reagire a quello che ci succede: quindi, quanto maggiore capacità abbiamo, di quanto più funzionali

strumenti ci appropriamo, tanto migliori saranno i risultati che potremo ottenere ¹⁰.

Lungi da aspettative di onnipotenza, bene sarebbe percorrere il proprio cammino di vita attuando la propria volontà e che, con saggio realismo, si considerasse però che non proprio tutto dipende da sé stessi, poiché nel mondo si interagisce con altre volontà non controllabili a proprio piacimento, delle cui limitazioni si deve saper tenere conto.

La ricerca dell'unità nella libertà è sempre *in fieri*, e richiede un'attenzione consapevole agli eventi conflittuali, anche piccoli, edotti – quasi alla stregua di amuleti – dei limiti della propria dimensione emotiva, morale e razionale, con pazienza e costanza.

Se questa ricerca è vanificata e non può essere condotta sino in fondo, il mancato coronamento degli sforzi può generare un devastante senso di fallimento, tanto più acuto, quanto più intense sono state la proiezione verso la meta e le correlate aspettative.

Questa è la cifra della mediazione, che diventa volano sociale ed elemento di rinnovamento del concetto stesso del 'fare' giustizia.

3. *La mediazione: il volto nuovo della giustizia.*

Nel sistema giudiziario il contenzioso è gestito dall'avvocato, che fa proprio – nella sostanza – il punto di vista del cliente, per il quale si avvale di ogni leva per imporsi sull'avversario: a prevalere, sovente, non è la verità dei fatti, bensì quella processuale, due ricostruzioni che non sempre coincidono.

Il processo esclude, inoltre, che possano essere colti e risolti i germi negativi che si autoproducono nel conflitto, i quali certo non saranno eliminati dalla sentenza che conclude il giudizio.

La mediazione potrebbe dischiudere, invece, grandi opportunità: il mediatore che si affianca ai litiganti impedisce l'*escalation* del conflitto, sapendo che esso può risolversi senza guerre.

Per l'avvocato questa è una prospettiva inedita che, debitamente coltivata, può consentire al cliente una precisa scelta: uscire dalla rigida ottica del problema, rinunciare all'obiettivo dell'annientamento dell'avversario, abbandonare il linguaggio della sopraffazione, considerare fatti, persone e

¹⁰ La libertà, in definitiva, di poter scegliere la nostra vita senza che altri operino scelte per noi: JEAN-PAUL SARTRE, *La nausée*, Paris, 1938, prima ed. it. *La nausea*, Torino, 1948.

aspetti del problema al fine di andare oltre la contesa, per individuare quale unica verità quella che emerge dal confronto degli interessi ¹¹.

Per giungere a ciò occorre riconoscere al conflitto un valore nascosto, trovare un senso negli eventi della vita degli esseri umani, individuandone le chiavi di lettura – anche secondo categorie filosofiche – affinché si possano comprendere, affrontare e descrivere i fatti: in questa prospettiva non c'è competizione con l'altro, e si esce dal conflitto non con il trofeo del vincitore, ma con la dignità del saggio.

La mediazione diventa, quindi, una reale alternativa alla soluzione giudiziaria dei conflitti, in quanto introduce un atteggiamento nuovo per affrontarli e gestirli. Il mediatore, però, deve saper affrontare le resistenze di un mondo formatosi all'insegna della lotta per la supremazia.

Seguendo la via giudiziaria le soluzioni date ai conflitti sono spesso più dannose dei conflitti stessi: la giustizia, infatti, non scioglie i nodi, li taglia.

E, frequentemente, neppure risolve il contenzioso: agisce come la mamma che interviene nel conflitto fra due figlie che si contendono un'arancia volendola tagliare in due parti uguali, scontentandole entrambe. Così troncherebbe la disputa, ma senza risolvere il conflitto, poiché non ha approfondito le ragioni dell'una e dell'altra impedendo di trovare soluzioni più confacenti alle esigenze di ciascuna contendente.

Nell'abusata storiella, riportata dalla gran parte degli autori che trattano della composizione negoziata dei conflitti, è la nonna che, intervenendo nella disputa, chiede alle due nipotine il perché della loro richiesta, scoprendo così che le rispettive esigenze ben possono conciliarsi. Un intervento un po' tardivo, ma utile a trovare una risposta più soddisfacente ai bisogni di ciascuna, quasi a voler evidenziare come sia lento il processo di cambiamento che accompagna l'affermazione di efficaci alternative alla giustizia ordinaria, utile ma sempre meno vicina alle reali esigenze del cittadino, iniziando dal linguaggio che la caratterizza.

Con la mediazione il conflitto si supera non con la contrapposizione vincitori/vinti, ma con soluzioni creative che facciano pervenire alla soluzione vincitore/vincitore.

Nel rito giudiziario si esprime invece il solo linguaggio del diritto, nel quale non trovano spazio le dimensioni affettive come le implicazioni relazionali, i dolori, le emozioni, le aspettative deluse, le paure.

¹¹ G. PISAPIA (a cura di), *Prassi e teoria della mediazione*, Padova, 2000; G. PISAPIA e D. ANTONUCCI (a cura di), *La sfida della mediazione*, Padova, 1997.

Il linguaggio della mediazione non considera destabilizzante e pericoloso il conflitto in sé per le ragioni del contendere, ma in quanto pone in pericolo le dimensioni profonde dell'animo di chi lo vive.

Il mediatore svolge un'opera di pacificazione sociale: attraverso la singola questione trattata ha una efficacia che va oltre. Crea uno stile di relazione che dai confliggenti si propaga intorno, con effetto onda. Ciò diventa un'educazione indiretta al dialogo. Aiuta le parti a comprendere l'origine del conflitto, a confrontare i rispettivi punti di vista. Fa sì, inoltre, che siano i litiganti stessi a trovare la soluzione indagando i motivi reali del contendere, tenendo ben presente che in un conflitto mai deve chiedersi ai confliggenti di non litigare, od esortarli, banalmente, 'a fare la pace'. Restituisce in questo modo a ciascuno il potere sulla propria vita ed il valore di entrarvi a fondo, non restando ad un livello superficiale. Costituisce una via privilegiata per fondare, consolidare e sviluppare il senso di responsabilità.

Le stesse energie utilizzate per creare il conflitto possono, quindi, essere trasformate sino a divenire la via per uscirne 'cresciuti dentro', sperimentando quanto sia dovere di ciascuno intervenire in modo costruttivo.

Non possiamo cambiare il vento ma possiamo dispiegare le vele nella direzione giusta: questo è il massimo della saggezza del vivere.

Per operare in questa prospettiva, che è totalmente inedita, il mediatore deve costruirsi una nuova mentalità¹²: rifiuta la delega che i confliggenti sono portati ad attribuirgli, e si limita al compito che la mediazione gli assegna, vale a dire ricostituire la comunicazione interrotta dal conflitto e mettersi in gioco, da maestro, perché si generino aperture, maturazione umana, pienezza di vita, significatività dell'agire, acquisizione di valori.

Potenzialmente tutti possono ricoprire il ruolo di mediatori. Basta che, oltre all'impegno nella formazione, alla ricerca dei modelli e degli stili individuali tramite i quali esprimere la nuova professionalità, si abbia cura della difesa di sé dagli stessi rischi professionali, soprattutto nei confronti dei danni che possono derivare alla psiche nel sondare la parte più oscura dell'animo umano dei clienti.

Gli aspiranti mediatori devono trovare spazio e tempo per concentrare l'attenzione su di sé, sperimentando, con modalità diverse, le pratiche per la piena espressione delle dimensioni intellettuali ed affettive. Ma anche educarsi alla gestione delle proprie emozioni per 'difendersi' dai confliggenti in modo sano, senza comunicare rifiuto o ostilità.

¹² J. MORINEAU, *L'esprit de la médiation*, Eres Trajets, Paris, 1998, trad. it., *Lo spirito della mediazione*, Milano, 2000.

La mediazione, deve sottolinearsi, non è impegnativa solo per le parti in conflitto, ma altresì per lo stesso mediatore. Le parti in lite devono comprendere che risolvere un conflitto significa affrontare la responsabilità verso i fatti, ma anche verso gli affetti, oltre che verso le persone. Il mediatore, da parte sua, deve essere imparziale, neutrale ed equidistante, queste sono le condizioni per rendere efficace il suo operato, mantenendo autorevolezza ed attivando la consapevolezza delle parti, mai in collusione con loro.

Non deve consigliare, giudicare o interpretare, ma offrire alle parti la possibilità di parlarsi e riflettere su ciò che esse sentono. Deve facilitare il riconoscimento delle emozioni, aiutare i litiganti a riconoscere i propri reali interessi, ma deve anche saper accettare le diversità. Il mediatore, inoltre, deve essere coinvolto, ma anche vigile; deve saper gestire il disordine ed accogliere, non eliminare, il conflitto, coinvolgendo le parti nella gestione del problema e facendo in modo che il cambiamento desiderato divenga possibile. Deve essere distaccato, mai assente.

Deve provare affetto senza bruciarsi, avere autorevolezza, sapersi mettere nei panni degli altri, non sostituirsi agli altri professionisti che a vario titolo vengono coinvolti, o mirare ad avere autorità, non parlare ma ascoltare, lasciando parlare le parti, facendo in modo che siano esse a decidere, nella convinzione che le parti stesse sappiano trovare in sé la capacità di risolvere il conflitto, cogliendo ciò che ciascuno pensa, non disperdendosi ad ipotizzare ciò che, invece, ogni litigante potrebbe pensare.

Ciò richiede un'elevata, costante e sistematica preparazione umana, sì da potersi indirizzare – e far indirizzare le parti – verso lo scopo del superamento del conflitto con imparzialità e ragionevolezza.

4. *La mediazione è un'arte inedita.*

Occorre pervenire alla consapevolezza che la diffusione della mediazione rappresenta un'evoluzione culturale e nello stesso tempo un'innovazione nell'ambito giudiziario.

La mediazione – non ci si stanca di ripetere – è alternativa al concetto stesso di amministrazione della giustizia. L'intero mondo emotivo del soggetto resta estraneo al giudice e all'avvocato, ma non al mediatore.

Se la giustizia ordinaria si occupa dei fatti e ad essa si deve prevalentemente attenere, la mediazione si occupa delle persone, sulle cui istanze fa leva per giungere alla soluzione.

La mediazione del conflitto presuppone un contesto strutturato in cui le parti si incontrano ¹³ assistite da un mediatore che favorisce la ripresa della relazione interrotta, permettendo sia la manifestazione ed il confronto delle emozioni, sia la scoperta dei sentimenti all'origine della rottura della relazione. Dalla mediazione nessuno, infatti, deve uscire 'sconfitto'.

Dall'inizio del secolo XX la biologia evuzionistica, le neuroscienze cognitive, la psicologia dello sviluppo hanno promosso nuove idee sulla natura umana, che invitano a guardare all'uomo quale *homo empaticus*.

Questo induce ad una nuova visione degli accadimenti umani, al loro significato ontologico ed in questa ottica il conflitto assume un ruolo evolutivo nella vita dell'uomo e può essere considerato finanche una risorsa.

La mediazione diviene pertanto strumento di promozione, oltre che di soluzione.

Per questa ragione una preparazione solo 'tecnica' non può essere considerata idoneo punto di partenza, né è sufficiente per operare ai livelli qualitativi richiesti dalla natura delle dinamiche relazionali in cui si interviene. La dimensione umanistica della formazione del mediatore si impone pertanto come necessaria.

All'arte della mediazione si perviene attraverso un percorso di formazione approfondito e prolungato, fondato sull'alternanza tra teoria e pratica ¹⁴.

La mediazione dei conflitti, o *conflict management*, dovrebbe inoltre rappresentare anche nel nostro Paese uno studio fondamentale nei corsi di laurea che preparano alla formazione, alle professioni legali o al *management*.

Il percorso di formazione deve porre al suo centro l'educazione al cambiamento, inteso quale condizione naturale del vivere, l'idea che ciò sia possibile, sempre che vi si creda, evitando di cadere vittima delle opinioni correnti che vogliono l'individuo legato a determinate convinzioni, ed in particolare alla convinzione di presunte impossibilità.

Per costruire una prospettiva di composizione del conflitto e di risanamento della relazione, per sviluppare il proprio futuro, è necessario credere che possa esserci 'altro', malgrado le resistenze sia di ordine speculativo riposte sulla convinzione di non poter cambiare lo stato delle cose, sia di

¹³ Sottolineano la rilevanza dell'ambiente ove si svolge l'incontro di mediazione, delle sue caratteristiche e dell'arredamento, A. SCHNEEBALG e E. GALTON, *Le role du conseil en mediation civile et commerciale*, Bruxelles, 2002, ed. it. a cura di C. VACCÀ, *Avvocati e consulenti delle parti in conciliazione*, Milano, 2005.

¹⁴ M. MARTELLI, *L'arte del mediatore dei conflitti-Protocolli senza regole:una formazione possibile*, Milano, 2008.

ordine emotivo, in quanto cambiare significa abbandonare ciò che è familiare per andare verso l'ignoto.

Il cambiamento, in questo caso, è vissuto negativamente, e questa convinzione preclude la soluzione dei conflitti. Il mediatore deve avere la consapevolezza dei retropensieri delle parti che spesso, se ignorati o travisati, compromettono ogni procedibilità reale del processo di mediazione, anche quando, formalmente, l'atteggiamento delle parti è collaborativo ed aperto.

La disposizione verso il mutamento presuppone la percezione che esso sia possibile, richiede apertura mentale nei confronti del suo verificarsi. Chi vive un conflitto pensa che superarlo non sia, di fatto, possibile e tende a credere che la relazione con l'antagonista sia stata sempre, e sempre sarà, buia ed ostile.

Chi vive il conflitto non ne vede il futuro, non crede nei positivi risultati dischiusi dalla mediazione.

Per questo nel mediatore deve essere particolarmente radicata la sensibilità nei confronti delle possibilità di cambiamento. Cambiamento significa soprattutto saper cogliere le occasioni, anche se fagocitati da una quotidianità che impedisce di percepire segnali importanti e di vedere proficue evoluzioni. Sovente si resta legati a vecchi schemi mentali, non ci si rende conto che molte serrature sono state cambiate o stanno per esserlo ed, inconsapevoli di ciò, ci si ostina a cercare di aprire le porte utilizzando le vecchie chiavi.

Il percorso di formazione del mediatore deve fondare e consolidare la convinzione della necessità di considerare il mutamento quale condizione naturale del vivere: fino a che, anche nel segreto del nostro dialogo interiore, nutriamo la sfiducia che ciò sia possibile, saremo impossibilitati ad aiutare chi a noi è affidato.

Di fronte ad ogni conflitto il futuro deve sempre essere immaginato, anche se il presente ingabbia in immagini negative: un presente affollato dal passato che non esiste più sul piano della cronologia, ma persiste sul piano del ricordo, ne subisce gli effetti e condiziona il modo di vedere presente e futuro, nel bene e nel male.

Per costruire una prospettiva di composizione del conflitto e di risanamento della relazione occorre essere convinti che potrà esserci 'altro' diverso dal 'qui' ed 'ora'.

La resistenza più sottile è di ordine speculativo: si ritiene, cioè, che nulla possa cambiare e questo pensiero preclude la possibilità di immaginare soluzioni creative, anche per le remore di ordine emotivo, in quanto cambiare significa abbandonare situazioni con le quali si è familiarizzato per andare verso l'ignoto, l'incerto, il non controllabile, l'insicuro.

L'itinerario ultraterreno di Dante è una metafora per qualsiasi tipo di crescita: le forze degli inferi attraggono verso il basso, ma, superata una data soglia, si verifica un ribaltamento e si comincia a salire spinti da forze che aiutano a vincere la pesantezza della cupa materialità, producendo un effetto moltiplicatore. La principale resistenza al mutamento è rappresentata dai comportamenti di tipo statico e ripetitivo, dall'immobilità. Questi schemi mentali determinano automatismi che impediscono, di fatto, la sperimentazione di efficaci modalità di superamento dei conflitti, ed il mediatore deve disporre di mezzi per individuarli e scoprirli, sì da renderli meno condizionanti, pena il vedersi dipanare le situazioni senza esservi 'dentro'.

La formazione dei mediatori deve avere la funzione di promuovere cambiamenti profondi: solo così può evitarsi il rischio che gli interventi legislativi si traducano nella creazione di piccoli tribunali non togati, tali da far rimpiangere il servizio offerto dalla giustizia 'maggiore'.

5. *Il vero volto della mediazione.*

Forse non è un caso che il maggior sviluppo delle modalità di composizione non giudiziale dei conflitti – o *alternative dispute resolution methods*, che dir si voglia – si abbia negli Stati Uniti, ove nella Dichiarazione di Indipendenza del 4 luglio 1776 leggiamo che a tutti gli uomini devono essere riconosciuti il diritto «*alla vita, alla libertà e al perseguimento della felicità*»¹⁵. Questo dovrebbe essere il fine supremo di ogni fare, di ogni attività, di ogni servizio offerto dalle istituzioni.

I percorsi giudiziari sono solo un mezzo, prezioso ed utile – ma pur sempre limitato per rispondere alla complessità delle esigenze dell'essere umano.

Per il perseguimento della felicità – o, quantomeno, della serenità – l'uomo, che nell'attività dei tribunali corrisponde al numero di ruolo di un fascicolo, diviene invece il soggetto nelle procedure alternative a quelle giudiziarie, via privilegiata per non essere stritolati negli ingranaggi di procedure standardizzate, a volte prive di efficacia e non risolutive nella prospettiva di lungo periodo delle molteplici implicazioni negative che il conflitto reca con sé.

Oggi, più che in qualsiasi altra epoca, assistiamo a procedimenti giudiziari – specie civili – inammissibilmente lunghi, e non sempre a causa del

¹⁵ Approfonditamente, G. SACERDOTI MARIANI, A. REPOSO e M. PATRONO, *La Costituzione degli Stati Uniti d'America. Duecento anni di storia, lingua e diritto*, Milano, 1985.

rispetto dei principi di garanzia, mentre – su di un altro piano – le carceri scoppiano per il sovraffollamento, e le finalità di rieducazione e riabilitazione sono contraddette dai dati sull'incidenza della recidiva.

Serve un ripensamento. Serve il coraggio di formulare idee nuove, proposte alternative, obiettivi forti e radicali, oltre il diritto praticato da avvocati e giudici.

La mediazione può integrare e valorizzare ogni aspetto innovativo, a condizione che non erediti l'opacità che ha accompagnato precedenti modelli legislativi di conciliazione, validi e qualificati nella prima legislazione dello Stato unitario, ma depauperati in epoca a noi più vicina.

Attualmente si può dire che parliamo 'dell'isola che non c'è'.

Se la mediazione resta entro confini asfittici, vale a dire nella attuale miope prospettiva di una funzione prevalentemente deflattiva in risposta al collasso dell'amministrazione della giustizia, la conseguenza sarà la perdita di ogni *chance* di radicamento e sviluppo: i dati relativi alla sua diffusione ed ai relativi esiti mostrano in tutta evidenza questa fragilità di fondo.

Con queste pagine si intende contribuire a dare corpo, concretezza e trasparenza ad un diverso orizzonte possibile ed auspicabile. Cogliere le opportunità offerte dalla – pur opinabile – disciplina italiana, in parte tributaria di quella europea, è il compito di chi crede nella prospettiva di risoluzione alternativa delle controversie secondo modalità riposte sul consenso e la soddisfazione delle parti.

Ovviamente occorre saper elaborare una metodologia di alto valore umano e saperla proporre con la necessaria competenza.

Al d.lg. 4 marzo 2010, n. 28 ed ai relativi decreti di attuazione, va certamente riconosciuto il merito di avere aperto un dibattito ampio, a volte acceso, talvolta vacuo, altre volte ambiguo o retorico. Hanno acceso gli animi, acuito gli schieramenti dei sostenitori e dei detrattori, stimolato cupidigie, a volte anche il protagonismo di certuni.

Certamente si impone un mutamento profondo della mentalità degli 'addetti ai lavori', specie giudici ed avvocati, ma anche dei soggetti in conflitto.

Poco si è parlato, invece, del significato di una reale composizione negoziata dei conflitti, dei veri obiettivi della mediazione, dei modelli operativi, delle caratteristiche necessarie alla formazione del mediatore.

Occorre, quindi, recuperare il senso di un'innovazione che richiede un cambiamento non solo di procedure, ma di cultura.

Il Ministro della giustizia che nel 2013 si è posto l'obiettivo della revisione della normativa sulla mediazione obbligatoria ha tenuto ben presente che la diffusione di questo strumento dovrà essere accompagnata da interventi sul piano culturale, così come di regole deontologiche e di incompatibilità serie

e rigorose, dal rispetto di un principio di competenza, da una adeguata professionalità dei mediatori¹⁶. La mediazione fonda il senso di responsabilità dell'uomo rispetto ai propri comportamenti e verso gli effetti che ne derivano, superando l'idea di delega all'autorità giudiziaria – ed altresì ai legali – riconoscendo alle liti non solo la componente fattuale ma altresì quella relazionale, affettiva, emotiva.

La mediazione così intesa può pertanto contribuire in modo pregnante alla nascita di un nuovo umanesimo, considerato da tanti la bussola per uno sguardo inedito, ed a più dimensioni, sul presente.

Vale richiamare alla memoria il marchese di Condorcet che, nel pieno della rivoluzione francese, abbozzò quell'idea di 'progresso' che mise il suggello più alto alla concezione umanistica di un uomo che, in quanto signore del mondo e della natura, prende in mano il suo destino¹⁷.

Ancora prima, l'Umanesimo fra Trecento e Quattrocento ha avuto quale ideale ispiratore la fiducia nell'uomo, nelle sue possibilità di vivere ed operare con le sue risorse morali e intellettuali, senza l'appoggio di alcuna autorità rivelata.

6. *Fare mediazione con serietà: un appuntamento non più rinviabile.*

L'adesione al modello filosofico-umanistico di mediazione implica la ricostituzione di un patto sociale violato, la riedificazione dalle fondamenta se non dei valori collettivamente condivisi, quantomeno delle forme della convivenza in un consesso civile. Affrontare i conflitti con forme di violenza, non importa se 'solo' verbale, è espressione del ritorno ad altre epoche, che dovrebbero apparire a tutti superate per sempre.

La mediazione non è, quindi, una risorsa di esclusiva pertinenza delle liti che sarebbero destinate a finire di fronte ad un giudice, ma è pratica quotidiana di assoluto rilievo sociale, è lo schema interiore che deve guidare ciascuno nel *modus operandi* di fronte all'avversità, comunque generata. Che comprende l'attitudine a trasformare circostanze negative, purtroppo in agguato – prima o poi – nella vita di tutti, in eventi dei quali saper cogliere i risvolti nascosti, una concreta possibilità di indagare a fondo il proprio modo di stare al mondo e la natura dell'altro – la 'controparte' –.

¹⁶ Audizione del Ministro della giustizia Annamaria Cancellieri nelle Commissione Giustizia del Senato e della Camera del 20 maggio 2013, v. anche cap. II, n. 26.

¹⁷ J.A. CONDORCET, *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain* (1795) ed. it. *I progressi dello spirito umano*, a cura di E. Calvi, Roma, 1974.

Una esperienza forte ed unica per imparare a dialogare ed accettare di confrontarsi direttamente e coraggiosamente con la diversità e con le pulsioni più elementari quali la voglia di supremazia sull'altro, di contrapposizione anche con il ricorso a scorrette, se pur 'legittime' difese che incoronano i vincitori, ma lasciano dentro – e dietro, magari per sempre – come amara compagna di vita, la consapevolezza di aver sviluppato e acuito le modalità dell'*homo omini lupus*. Proporre oggi soluzioni pacifiche e partecipate delle controversie, come la mediazione, può apparire un'impresa quasi impossibile. Sembrerebbe priva di ogni presupposto culturale per essere accolta, *sed necesse est*.

La creazione delle condizioni di base dovrebbe trovare un grande impiego di mezzi, ma anche in questa direzione si sta facendo troppo poco, mentre sarebbero necessarie capillari iniziative di sensibilizzazione dei cittadini sull'importanza di risolvere le liti con gli strumenti alternativi alle vie giudiziarie, ma soprattutto alternativi alla logica della estremizzazione delle posizioni e della vittoria unilaterale sull'altro.

In definitiva, è necessario educare, ad ogni età ed indipendentemente dal ruolo, i cittadini alla consapevolezza che negoziamo sempre, anche se non sempre se ne ha la percezione: in ogni situazione, dalla più semplice a quelle più complesse, di natura tanto personale, quanto professionale, ci confrontiamo con altri e conduciamo trattative.

A volte proficue, altre vane.

Di regola senza conoscere le basi più profonde delle dinamiche relazionali ed, al contempo, le modalità più efficaci per comunicare ed agire.

Si impone, pertanto, un recupero delle carenze con un percorso di formazione strutturato, ben oltre l'apprendimento spontaneistico per prove ed errori, che coinvolga tutti i livelli formativi, dai livelli primari¹⁸ a quelli della formazione continua degli adulti, ed è necessario formare professionisti 'forti', in grado di rappresentare gli inediti modi di intendere le relazioni umane alla base di nuove formule, facendo ricorso ad una salda mentalità mediativa, oltre che alle tecniche adeguate.

È opportuno, considerata la novità di questa metodologia, soffermarsi ad esplicitare i significati che implicitamente le si attribuiscono e che oggi rappresentano una babele: ognuno ha una sua idea, poco le si condivide, poco o nulla si ricerca, poco si dedica alla messa a punto di un pensiero e di una metodologia.

¹⁸ Ciò già si sta facendo sperimentalmente grazie alla buona volontà di dirigenti scolastici illuminati: ho documentato tali esperienze in M. MARTELLO, *Educare con Senso e senza disSenso*, Milano, 2009.

In mancanza di chiarezza non si comprende chi, e come, possa degnamente candidarsi quale mediatore, o peggio, formatore dei mediatori: si riscontrano finanche indirizzi che addirittura vorrebbero, nel corso di ogni procedimento, sottoporre a valutazione il mediatore affiancandogli un 'valutatore': ma chi può essere legittimato a farlo? Con quali finalità, secondo quali parametri di valutazione? Ed, in definitiva perché mai controllare il mediatore?

Io scelgo di lasciare sullo sfondo altri problemi seppur intriganti, quali domandarsi perché, nonostante pluridecennale pratica, alcune forme di mediazione non siano ancora disciplinate legislativamente, come quella familiare, scolastica, penale minorile, mentre altre lo sono, quale la mediazione delle controversie civili e commerciali, anche se in modo lacunoso sotto molti profili e – finanche – superficiale e banalizzante, con effetti discutibili, addirittura distorcenti.

Per me rimane in secondo piano dissertare su quali siano i profili professionali più consoni ad occuparsi di mediazione, ed anche discutere se questa debba precedere le vie giudiziarie o con esse possa intrecciarsi, se debba rappresentare un'opportunità per la quale optare liberamente o se, viceversa, essa possa, almeno in taluni casi, rappresentare un obbligo; non considero prioritario affrontare, in questo momento, neanche i temi delle tecniche operative e delle tariffe: tutte questioni, serie ma non prioritarie.

Ritengo infatti che qualsiasi dibattito non abbia ragion d'essere se prima non si precisi il senso e si radichi il consenso sulla mediazione, nella consapevolezza che di vera innovazione si tratta, e si abbia quindi l'attenzione di dedicare il tempo necessario a comprenderla, scongiurando i pericoli alimentati dalla diffusa convinzione che tutti credono di conoscerla, sovente assimilandola a forme conciliative in passato sperimentate, ma spesso dai deludenti esiti, come in ambito giuslavoristico.

Le questioni aperte sono tante e ciò ostacola il radicamento della mediazione: le difficoltà sono di ogni genere, innanzitutto la comprensione dello strumento nella mentalità corrente, poi la formazione di una immagine positiva ad opera di professionisti competenti, seppur neofiti.

La posta in gioco è molto alta.

Dalla mediazione può cominciare un'opera di ricostruzione culturale, ma anche etica e civile della società, che mai come in questi tempi ne ha bisogno ¹⁹.

¹⁹ F. CAPELLI, *Indignarsi è giusto*, Milano, 2012, delinea la possibilità di un nuovo umanesimo per il superamento delle idee e delle politiche che hanno causato l'attuale crisi dell'economia mondiale.

È ancora possibile che modalità non conflittuali di composizione delle liti si radichino anche nella nostra cultura, consentendo così ai mediatori ed agli organismi di mediazione di proporsi con piena dignità nel mondo del lavoro e nella vita sociale, ma è indispensabile un mutato e diverso atteggiamento.

È un dovere civico, un modo serio di essere cittadini responsabili e membri della società civile ²⁰.

È un atto politico, attraverso il quale si partecipa alla *civitas*, o alla *polis*, che dir si voglia.

Vale quindi la pena, a mio avviso, di compiere questo tentativo di esporre quanto verificato nell'esperienza e riletto alla luce delle voci di autorevoli studiosi per convincersi dell'importanza della dimensione umana del vivere.

7. Le ragioni di questo scritto.

Si deve discutere seriamente di quali debbano essere le caratteristiche della figura professionale del mediatore, quale metodologia operativa è ad essa congruente, quali percorsi di formazione occorra predisporre, quali metodi, contenuti, tempi, obiettivi, debbano adottarsi.

Del modello operativo filosofico-umanistico ancora manca un quadro completo nonostante sia una proposta da considerare con coraggio proprio in questo momento storico, particolare sia per quanto riguarda lo stato della mediazione, sia in generale per la natura dei rapporti sociali. Apre infatti una prospettiva che crea speranza in un futuro possibile. Fa riflettere intorno a ciò che si agita nella persona che entra in lite con un'altra, indipendentemente dall'oggetto del contendere e dalla definizione dell'ambito nel quale il conflitto si esprime, familiare, aziendale, sociale, civile, penale, commerciale, scolastico, ed anche con la stessa pubblica amministrazione.

Proprio per questo diventa realmente deflattiva, va oltre le conclusioni deboli e fittizie della controversia, può essere quindi percepita non come un'imposizione ma come una opportunità di valore.

Deve essere sgombrato il campo dalle posizioni di rendita a favore di chi offre servizi di mediazione contando solo sulla obbligatorietà, per incentivare l'impegno degli organismi e delle associazioni presso cui il servizio

²⁰ Particolare interesse presenta l'indice di litigiosità per area geografica, vale a dire il rapporto fra il numero di cause civili di primo grado sopravvenute nell'anno e la popolazione media residente, moltiplicato per mille: nel decennio 2000-2010 nel nord Italia l'indice è sceso dal 13,9 al 10,6; nel centro è sceso dal 22,2 al 19,9; nel sud è incrementato dal 34,2 al 39,9. Istat, *Italia in cifre*, Roma, 2012, 12.

è accessibile, a conquistarsi credibilità fino a consolidare e promuovere la volontaria adesione alla mediazione grazie alla serietà dell'operato.

Ai responsabili degli organismi di mediazione – ed ai mediatori – deve farsi intravedere il senso di un futuro possibile se investiranno nel consolidamento di questa pratica attraverso la migliore qualità del servizio; agli enti di formazione, invece, è essenziale prospettare un modello da confrontare ed integrare.

Non è fuori luogo immaginare che il futuro sarà del solo mediatore di qualità, quello consapevole che le cinquanta ore di formazione oggi sufficienti per acquisire il titolo – per chi non è avvocato dato che questi sono mediatori *ex lege* –, non consentono di operare efficacemente e professionalmente, né sostituiscono una dotazione sufficiente per chi si prefigga di affrontare con metodo i conflitti della quotidianità dei rapporti.

Si consideri che lo stesso *European Code of Conduct for Mediators*, che affianca la Direttiva n. 2008/52 del 21 maggio 2008 relativa alla mediazione in materia civile e commerciale, dispone (art. 1.1) che «*i mediatori dovranno essere competenti ed abili in merito al procedimento di mediazione. Elementi rilevanti comprendono un adeguato training ed un continuo aggiornamento della propria formazione e pratica nelle capacità di mediazione, avuto riguardo ai relativi standards ed ai sistemi di accreditamento*».

Una ragione in più, quindi, per sottolineare l'esigenza di livelli avanzati, pur se diversificati, di formazione.

Ciò trova conferma nella circostanza che il primo impatto con le sedute di mediazione porta i mediatori più sensibili a provare insoddisfazione, a maturare la consapevolezza di necessitare di un bagaglio di competenze più profonde, solide, incisive. Le esperienze iniziali rafforzano altresì, nei soggetti di maggior spessore, l'esigenza di approfondimento dei modelli di mediazione, facendo sorgere il desiderio di meglio conoscerli, meglio apprenderne i valori, le implicazioni, le tecniche.

Prima che si radichi un senso di inadeguatezza, o che ci si rassegni a prestazioni di basso profilo, è pertanto auspicabile predisporre e proporre modelli formativi idonei, a beneficio della società tutta.

È opportuno impegnarsi a tutti i livelli per individuare le strade che consentano alla mediazione di avere gli sviluppi che sono auspicabili, a condizione che sia praticata con il rispetto che si deve ad un procedimento che agisce nel profondo delle persone, che non può essere ridotto ad una forma di giustizia 'minore', ma – al contrario – favorisce una evoluzione del diritto e della stessa giustizia.

Vi è bisogno di idee innovative affinché, ai facili entusiasmi iniziali, non si sostituisca una pressoché generalizzata disaffezione: è una tendenza

negativa, ma non ineluttabile, non si deve restare bloccati dalle difficoltà iniziali e, di fronte ad un istituto radicalmente nuovo, sarebbe ingenuo attendersi che subito si vada a regime con soddisfazione di tutti.

Vi sono ampi spazi per operare seriamente, non soltanto in talune nicchie, ma a livello generalizzato, per rimediare a ciò che non ha funzionato, per aggiustare il tiro ed accreditare la cultura della mediazione.

Andare oltre lo sconforto richiede di essere costruttivi investendo, oltre che nella formazione degli operatori, anche nella conoscenza e nella diffusione della cultura della risoluzione pacifica delle liti nel cittadino che deve poter verificare se vi siano modalità in grado di andare oltre le forme che la società ha, sino ad ora, seguito per regolare i conflitti, ed aver fiducia nelle strade idonee a dare risposte che vadano oltre l'attuale sistema giudiziario, pur, come è giusto auspicare, reso più efficace ed efficiente.

Questo libro si indirizza sia a coloro i quali per ragioni professionali quotidianamente si trovano ad operare in contesti che generano dinamiche dominabili esclusivamente mediando fra contrapposte posizioni, sia a chi esercita, o intenda esercitare in veste di mediatore, non importa in quale sede: imprescindibile, infatti, è un approccio globale in tema di mediazione dei conflitti, quale sia l'ambito cui essa si indirizza, civile, penale, familiare, sociale, scolastico.

Indipendentemente dalla sfera nella quale la mediazione è destinata ad incidere, la formazione di base è comune e, su questa, deve poi innestarsi quella tecnica di specifica pertinenza di ogni settore.

Delineare figure adeguate ed efficaci di mediatore richiede la revisione delle regole attinenti la formazione: a questo proposito le tecniche ed i dettagli procedurali sono importanti, ma assai di più lo è la *forma mentis* di chi le pone in atto, la sua struttura morale, etica, filosofica.

Non devono poi restare nell'ombra, a mio avviso, sia la definizione del significato di utilità sociale, sia la chiara identificazione degli interessi 'alti' da salvaguardare.

Lasciandola affidata a chi non è idoneo, la stessa scelta 'culturale' della mediazione potrebbe risultare irrimediabilmente compromessa, squalificata e banalizzata, rendendo difficili recuperi successivi.

Se ciò accadesse l'utopia di lasciarsi alle spalle la cultura della conflittualità giudiziaria, della sopraffazione sull'altro, della delega ad un legale della responsabilità di operare le scelte in nome dell'assistito, sarebbe destinata a rimanere tale.

È un dovere civico, oltre che professionale, tenere alto il richiamo all'importanza per la società tutta affinché una innovazione preziosa, quale la mediazione, si accrediti, e per questo necessita di poggiare su solide basi culturali ed operative.

La posta in gioco va, infatti, ben oltre gli interessi corporativi di casta o le esigenze di diminuire il carico dei Tribunali, o di adeguamento formale alle indicazioni dell'Unione europea.

Il diritto evolve, è materia viva che muta per accogliere, integrare o lasciare il posto, almeno in parte, a nuove forme più rispondenti alla realtà ²¹.

8. Orizzonti nuovi ed umanistici per la formazione.

La profondità del coinvolgimento del mediatore nel conflitto appare a molti lo spartiacque fra situazioni differenti, fra procedimenti ed ambiti diversi: meglio, a mio parere, pensare a diversi livelli di competenze, ma con una radice comune, con una formazione di base uguale per tutti.

Ciò influisce, come è evidente, sulla formazione del professionista-mediatore, sulla individuazione della metodologia didattica corrispondente alla finalità da perseguire, sulla sua caratterizzazione con contenuti 'forti', impartiti secondo le tecniche più aggiornate della scienza della formazione: solo a questo punto ci si può dedicare a definire le singole forme di intervento in funzione delle distinte sfere applicative.

La formazione tecnico-operativa mostra da tempo, come ben è stato evidenziato ²², la sua intrinseca debolezza, indicando al contempo le ragioni a favore di quella umanistica, che ben si presta ad essere declinata ed informata ai principi culturali della mediazione dei conflitti: questa assume, pertanto, i tratti di uno strumento di vera professionalizzazione della figura del mediatore, e promuove, al contempo, competenze socialmente rilevanti per elevare la qualità della vita sul piano personale e professionale.

La formazione umanistica e la mediazione delle controversie ispirata al modello umanistico, che reciprocamente si completano e si potenziano, sono state le direttrici della mia esperienza professionale.

Due prospettive per evolvere verso un unico orizzonte di miglioramento del vivere civile, per considerare un'alternativa alla crisi sia della giustizia, sia delle relazioni interpersonali, sovvertendo l'angolo di visuale: dalla centralità dei fatti, del diritto, dei codici, delle procedure, della giurisdizione, delle risorse – sempre scarse – per l'apparato giudiziario, a quella dell'individuo.

²¹ Un'attenta analisi delle carenze del pensiero che ha mosso il legislatore italiano in C. MOSCA, *La mediazione ex decreto 28/10. Sua contestualizzazione nell'ambito del movimento ADR e profili critici*, Treviso, 2011; l'Autore analizza criticamente le scelte sottese all'intervento legislativo, evidenziandone la distanza rispetto alle *best practices* del settore, maturate nel contesto della libera pratica soprattutto all'estero.

²² F. CAPELLI, *La formazione manageriale sui carboni ardenti*, in *Consumatori, diritti e mercato*, n. 1/2012, 97 ss.

La formazione del mediatore non può, quindi, che essere di tipo umanistico, con una metodologia didattica innovativa e congruente con la figura professionale che si vuole formare.

Un modo di procedere, questo, in linea con le istanze del nostro tempo e confortato dalle tesi più avanzate di chi si occupa delle scienze della formazione degli adulti.

Nessuno dei corsi attualmente offerti nel nostro Paese agli aspiranti mediatori delle controversie civili può, però, considerarsi espressione di seri principi formativi, pur se uno sforzo maggiore va rilevato in relazione a chi mira a formare coloro i quali opereranno in ambito familiare, sociale, penale: ma in questi ambiti la formazione fa riferimento a libere associazioni che si sono nel tempo costituite ed hanno definito i modi del proprio operare.

Non è stata dovutamente normata, se si escludono le superficiali disposizioni nell'ambito delle controversie civili e commerciali nonché alcuni tentativi regionali che hanno inteso stabilire criteri per la durata e la tipologia dei corsi per mediatori familiari, peraltro caduti sotto la scure della Corte costituzionale che, con la sentenza 12 aprile 2010, n. 131, ha correttamente escluso che rientri nella potestà legislativa regionale la regolamentazione di qualsivoglia profilo professionale.

Analizzando i percorsi attualmente proposti dagli enti che erogano formazione, si nota un vistoso sbilanciamento verso la semplice informazione sul dato legislativo, con qualche timido accenno alla pratica operativa, in uno stile esercitativo connotato da tecniche di pura imitazione di schemi precostituiti, senza adeguata cura della preparazione della persona: componente questa che dovrebbe invece costituire l'aspetto centrale dell'obbligo formativo.

Il giudizio non muta se a sostegno dei programmi didattici vi sono *slides* o filmati, né quando i corsi assumono tratti più operativi, addestrandolo – mediante riprese video di simulazioni ‘interpretate’ dagli stessi discenti – all'acquisizione delle tecniche, indipendentemente dal modello di mediazione cui esse si riferiscono o dall'ambito in cui le stesse dovrebbero essere applicate.

Sebbene da più parti si ravvisi la necessità di una adeguata formazione, non se ne sanno, però, individuare modalità e contenuti per una efficace concretizzazione, finendo con il proporre modelli sovente tra loro assai differenti in una acritica commistione.

Spesso i moduli formativi fanno leva su canoni formali e standardizzati, maggiormente riscontrabili e rassicuranti, ma atti a generare la pericolosa illusione di rendere preparati ad affrontare qualsiasi situazione.

Il risultato è un superficiale indottrinamento, che arreca un danno alla collettività, a disposizione della quale vi sono mediatori inidonei in quanto sprovvisti tanto di una adeguata consapevolezza del loro delicato ruolo, quanto di una reale preparazione.

Quando non vi è stato un compiuto percorso formativo, certe modalità o strategie relazionali sono adottate dai mediatori senza una vera e propria padronanza degli strumenti e con la consapevolezza del proprio operare: questa improvvisazione da parte di chi eroga i servizi conciliativi non giova ad alcuno, ed aumenta la diffidenza in chi dovrebbe poter accedere con fiducia e convinzione ad uno strumento così diverso dalla giustizia ordinaria.

Se si sposta lo sguardo dalla formazione alla manualistica ad essa relativa, non può che constatarsi come molteplici fra le copiosissime opere pubblicate negli ultimi anni parafrasano con monotonia e superficialità le pagine dei più noti testi di scuola harwardiana sulle tecniche che il negoziatore deve padroneggiare, senza che traspaia in alcun modo la visione complessiva delle relazioni fra le mere tecniche e gli obiettivi rilevanti anche nella prospettiva sociale dell'*access to justice*²³.

Accade così che gli stessi operatori si scontrino talvolta con l'imponenza associata ad una frettolosa preparazione, senza aver avuto la possibilità di conoscere adeguatamente la mediazione, utilizzandola distinguendo il valore in sé dallo strumento, dai limiti della norma, dalle carenze delle metodologie applicate, dalle peculiarità delle condizioni culturali in cui si opera.

I pericoli, già tempestivamente segnalati ai primi indizi, sono quindi essenzialmente rappresentati dalla debolezza deontologica e dalle carenze culturali degli organismi di mediazione nonché degli enti di formazione dei mediatori, dall'incertezza della prassi, dalla scarsa consapevolezza dell'importanza della nuova figura, da un percorso di formazione approssimativo²⁴.

²³ Il rinvio è d'obbligo alla nota opera in materia di superamento dei contrasti nei molteplici campi dei rapporti fra le persone, così come delle relazioni fra istituzioni: R. FISHER e W. URY, *L'arte del negoziato. Come difendere i propri interessi in ogni sorta di trattative*, II ed. a cura di B. Patton (ed. it. di *Getting to Yes*, 1881-1991), Milano, 1995; si considerino, inoltre, J.E. FISHER, *La negoziazione vincente* (ed. it. di *Negotiating for Business Results*, New York, 1995), Milano, 1998; J. WINKLER, *Guida alle tecniche di negoziazione* (ed. it. di *Bargaining for Results*, IX ed., London), Milano, 1994; J. LICH, *Come condurre una trattativa* (ed. it. di *Dealbreakers & Breakthroughs. The Ten Most Common & Costly Negotiation Mistakes & How to Overcome Them*, New York, 1992), Milano, 1998.

²⁴ M. MARTELLO, *La formazione, peccato originale della mediazione delle controversie*, in *Mediaries*, n. 15-16/2010, 141 ss.

9. Tutti mediatori.

Utile domandarsi quali le premesse culturali che favoriscono la scelta della via della mediazione per la risoluzione pacifica delle controversie, la stessa che è in grado di trasformare il dolore del conflitto in opportunità per migliorare la qualità della propria e dell'altrui vita.

Ancora più lungimirante creare le condizioni perché la si scelga non solo per risolvere i conflitti esplosi ma come tensione ad abbracciare la promozione della cultura delle relazioni costruttive, mediante lo stimolo a scoprirne i vantaggi e il valore.

Per questo la formazione ai principi di questa linea culturale, che può essere fruita da tutti, anche da chi non prevede di svolgere la professione di mediatore, pone attenzione alla qualità dell'essere flessibili che permette di non spezzarsi in caso di 'urto', di frantumarsi restando rigidi, ma di resistere alle pressioni senza traumi. Di concedersi vie alternative anche negli innegabili appuntamenti con la sofferenza ed il disagio.

Molte sono le voci che si levano a sostegno dell'importanza della componente affettiva nelle relazioni.

A volte vi è disagio perché ci si sente trasparenti verso l'altro, privi di quello spessore, che intuitivamente noi sappiamo di avere e che, a livello istintuale, pretendiamo ci venga riconosciuto. Ne scaturisce un rapporto deprivato del senso intrinseco che ogni relazione vera porta con sé, ma, nel contempo, capace di 'bucare' l'altro angosciandolo e producendo in lui un vuoto freddo che annichilisce il cuore e fa vivere il deserto interiore: desolato luogo silente ove *macigni d'arida pietra restano i sogni infranti o non realizzati*.

In questa gabbia di solitudine è il caso di vibrare nel silenzio, di rabbri-vidire di freddo per costringerci, nostro malgrado, a reagire, ad attivare circuiti virtuosi di autoaccudimento e di scelte accoglienti e costruttive: come la via della formazione continua alla relazione costruttiva.

Se ci riusciremo metteremo a fuoco il volto nuovo di chi prima ci aveva tormentato e lo sapremo affrontare, concedendoci la giusta distanza, affinché si possa stare bene entrambi.

Come onde omeopatiche, che preludono alla guarigione, tra un 'giù' e qualche casuale 'su', così sono le relazioni nel nostro vissuto quotidiano: alcune di esse sono deludenti e disarmanti, altre buone e proficue, seppur quantitativamente inferiori, e danno il senso di come si viva bene laddove si instaurino benefiche, lunghe storie di interazioni.

Se è innegabile che nello stesso momento in cui ci si trova nel conflitto, si cerchi la strada per uscirne, è altrettanto indubbio che il conflitto ci

interpella sulla capacità che abbiamo di relazionarci con gli altri, ma ci svela insieme l'autenticità o la falsità, la profondità o la superficialità del rapporto con noi stessi.

Si capisce, allora, che diviene vitale per tutti imparare a guardarsi dentro – profondamente e sinceramente, per poter imboccare una via proficua verso il superamento del conflitto – e ciò nella misura in cui ci è dato contare sul rapporto con noi stessi: solo esso è infatti sempre possibile e presente.

Disponiamo della facoltà di modificare questo rapporto, di svilupparlo per il nostro benessere; in questo senso il disagio è la più determinabile dalle nostre scelte.

Possiamo renderlo gratificante, rassicurante, contenitivo delle ansie, sereno.

Questo potere che è in noi è l'unica radice che faccia germogliare finalmente una buona relazione con l'altro, che ci guarisca dalla pulsione inconscia a negarcela.

Quando ne saremo convinti, la smetteremo di perdere tempo a cercare di cambiare gli altri e ci concentreremo su di noi, sul nostro cammino.

Ogni relazione positiva, indipendentemente dall'età, dal carattere, dal ruolo di chi la vive, consola l'anima affaticata dalle mille invasioni del quotidiano, la disseta, infonde l'energia per proseguire.

Ha la valenza del dono, capace di improntare non solo gli eventi importanti, ma anche quelli apparentemente usuali dell'esistenza.

Sa generare il consenso alla vita.

È un frammento di stella caduto dal cielo in una notte serena e accolto nel palmo della propria mano. E dunque perché tenere serrato il pugno e consentire che cada a terra? Perché lasciare che si imbratti di polvere? Perché farci del male? A chi giova?

Ma a volte, si potrà obiettare, si sente una forza più grande di sé che induce ad azioni e reazioni brusche, aggressive o di fuga; a volte non si pensa a come ci si sta ponendo e inconsapevolmente si inficia una relazione od si impedisce che essa abbia origine.

Proviamo a ripeterci la domanda: *A chi giova?*

Questo primo atto di consapevolezza è già l'inizio di un cammino diverso. Ed ogni viaggio, anche il più lungo, recita un noto proverbio cinese, inizia con un passo.

Un principio base della psicanalisi vuole che tutto ciò che si riesca a rubare alla sfera dell'*Es*, dell'inconscio, per essere posto sotto il dominio dell'*Io*, della parte razionale dell'uomo, diventato visibile, appaia per ciò stesso più controllabile, meno devastante, meno doloroso.

E certamente fonte di grande angoscia e inammissibile a sé stessi è ciò che è stato censurato, rimosso e incluso nel magma informe dell'*Es*. Ecco perché ogni granello di consapevolezza è qualcosa di impagabile ai fini del proprio equilibrio interiore.

L'intelligenza emotiva è il nutrimento fondamentale per la vita delle buone relazioni. Non è facilmente definibile, piuttosto è da apprendere con l'esperienza e con l'esempio di chi, possedendo questa competenza, o meglio questa arte, si fa maestro di vita: l'intelligenza emotiva porta con sé anche le chiavi del successo.

E questo può accadere non solo nell'ambito del lavoro, ma anche in quella percezione di successo che deriva soltanto dal sentirsi compresi, ancor più, dal sentirsi amati.

Se, piano piano, impariamo a leggere le nostre emozioni, a classificarle, a dare loro una graduatoria di importanza, non ce ne facciamo soffocare, non diamo in escandescenze assurde e indefinibili anche per noi stessi, oltre che rovinose dal lato relazionale, diventiamo coerenti con le nostre scelte e con le nostre affermazioni; diventiamo coraggiosi.

Di un coraggio che non aggredisce, ma sa dire con fermezza, con chiarezza; di un coraggio che non si arrocca nei suoi preconcetti, ma sa intuire, sa accogliere le ragioni dell'altro, le sue emozioni, perché nutrito già di auto-consapevolezza emotiva.

Di un coraggio che sa essere umile, che sa recedere dalle proprie posizioni, perché sa ascoltare.

Diventa un'arte, lo si è detto, quella di vivere al meglio delle proprie possibilità, di avvicinarsi il più possibile a quel sogno di felicità che non riesce a lasciare l'essere umano, neanche quando questi si senta vicino alla fine dei suoi giorni.

Ci sono tabù che impediscono di agire con la libertà che la natura ci ha regalato, che non consentono di mettere a nudo le parti più belle della propria indole perché, dimenticando la bellezza in esse insita, le si percepiscono come deboli, facili da ferire. E si sceglie piuttosto di essere forti, di essere caratterialmente scostanti, pronti all'aggressione, poco disposti alla pazienza.

Ma si rivela, poi, in maniera eclatante come ciò che è apparso forza, altro non è se non un baluardo, un segno di debolezza di cui, con lacrime tardive di pentimento, o seguitando nella cecità ad imputare solamente agli altri ogni responsabilità, si finisce per piangerne le conseguenze.

La vera intelligenza emotiva evita che tutto ciò accada: chi si avvia su questa strada impara a conoscere e a far conoscere senza paura la propria bellezza interiore, a trovarla e a evidenziarla nell'altro, a gratificarlo, a

comprendere, a ‘compatire’ le proprie debolezze, senza arrogarsi il compito di giudice integerrimo, ma dimentico delle proprie debolezze.

La consapevolezza fa sentire bene, dà la percezione che l'esserci sia indispensabile per la ricchezza del genere umano, scegliendo sempre le parole consone.

Spesso, però, questo argomento è affrontato in chiave ‘buonista’, operando una razionalizzazione dell'amore: ci crediamo amorevoli, ma solo su un piano teorico.

Declamare un'idea senza ‘viverla’, aspettandosi che sia l'altro ad ‘agirla’ non porta a una vera comprensione di chi ci sta di fronte.

La razionalità porta alla formulazione di teorie che rassicurano perché danno l'illusione dell'immutabilità.

Sperimentando l'affettività si comprende che l'altro è inafferrabile: questa è la cifra per conoscere anche i propri limiti. L'affettività insegna che non c'è un torto distinto dalla ragione e consente, quindi, di conoscere la compassione, il *cum-patire*.

Per essere validi professionisti o persone comuni non si può essere ‘semplicemente buoni’, occorre anche il rispetto delle regole affinché queste aiutino gli altri a crescere.

Ogni professionista ha il proprio ruolo ed i propri compiti da svolgere, ma non può dimenticare la sensibilità del cliente e, soprattutto, non può procedere con il suo lavoro senza confrontarsi con ciò che loro gli rimandano.

I clienti, i collaboratori, i superiori, i fornitori, come tutti gli esseri umani cercano la valorizzazione del proprio essere persona e ciascuno la cerca a suo modo: è questo che ogni professionista deve avere ben presente quando progetta il proprio intervento.

10. *Il manager – mediatore in azienda ed oltre.*

Queste pagine si propongono di dare al lettore qualche spunto per incuriosirsi e proseguire scoprendo quanto la mediazione risponda a bisogni reali: dietro la voglia di litigare vi è spesso la recondita speranza che, all'improvviso, per magia, la lite appaia come una finzione, e che sia possibile pervenire ad un accordo fondato sulla ricerca dell'armonia e la salvaguardia del rispetto reciproco.

Ma così, purtroppo, non è.

Non servono magie o sogni infantili, ma reali abilità per conseguire seri obiettivi. Occorrono sollecitazioni per saper cogliere un paradigma di

pensiero ‘nuovo’ cui devono essere improntati i comportamenti quotidiani nei rapporti personali e di lavoro.

La maggior parte dei *manager* e dei professionisti che assistono l'azienda non ha ricevuto una formazione specifica alla mediazione dei conflitti: eppure le imprese, grandi o piccole, sono ambienti sociali particolarmente complessi, ove la continua pressione verso i risultati ed il confronto fra persone e gruppi portatori di obiettivi e prospettive differenti spesso determina l'insorgere di controversie ed incomprensioni che, se non opportunamente affrontate e gestite, si traducono in situazioni di conflitto latente o manifesto, ostacolando il raggiungimento degli obiettivi personali ed aziendali.

Circostanze ricorrenti quali l'adozione di nuovi processi organizzativi, l'avvio di piani di sviluppo, l'analisi della gestione delle criticità organizzative con la conseguente valutazione dell'operato di alcuni, possono rappresentare un momento tipico di conflittualità che necessita di proficue azioni correttive.

I conflitti gestiti senza la necessaria competenza non solo vanno a detrimento del benessere personale e del contesto organizzativo, ma determinano altresì costi diretti e indiretti anche significativi, che si manifestano attraverso cali di produttività, aumento dei contenziosi, incremento dell'assenteismo e del *turnover*, demotivazione, inibizione della creatività e della comunicazione, così come ‘disaffezione’ del consumatore nei confronti delle imprese produttrici di beni o prestatrici di servizi che trascurano le più elementari regole di *customer loyalty*²⁵.

Il contenzioso incide, quindi, pesantemente in ambito aziendale e professionale, nei rapporti con i colleghi, i dipendenti, i clienti, i fornitori, le istituzioni con le quali si interagisce: se, talvolta, è attribuita rilevanza alla formazione tecnico-giuridica relativa alle scelte di gestione del contenzioso fra giurisdizione ordinaria e procedimenti arbitrali, assai più rara è l'offerta formativa volta a sviluppare le competenze sulla gestione della conflittualità prima che questa sfoci in un procedimento giudiziale.

Non c'è relazione senza conflitto, occorre pertanto disporre di strumenti adeguati per affrontarlo, consapevoli delle opportunità offerte da una buona gestione dello stesso.

Nella quotidianità delle relazioni il professionista ed il *manager* debitamente formati possono – fra l'altro – condizionare positivamente il clima

²⁵ Vi sono Autori che da tempo hanno approfondito questo profilo: si veda V. CASPANI, *I consumatori e la giustizia. Conciliazione e arbitrato: l'evoluzione europea e l'esperienza nazionale*, Piacenza, 2002.

relazionale dell'ambiente di lavoro, evitando che talune situazioni sfuggano di mano.

In questo contesto, acquisire competenze specifiche nella mediazione dei conflitti secondo il modello umanistico, e contribuire a diffonderne la cultura in azienda, rappresenta una priorità per quanti si occupano di *human resources management*, nonché una leva fondamentale di sviluppo per tutti i professionisti che desiderino sviluppare con autorevolezza la propria capacità di *leadership*.

Anche a chi non intende operare come mediatore professionale è, pertanto, assai utile potenziare le proprie risorse, nella ri-scoperta della capacità di saper governare i processi di coinvolgimento della persona volti a superare gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento ed al mantenimento di efficaci e gratificanti dinamiche relazionali: l'importanza della relazione interpersonale è innegabile, infatti, sia per il successo professionale, sia per il benessere personale ed, anche in questo caso, deve sottolinearsi che sapersi relazionare costruttivamente è frutto di apprendimento, mai di spontaneismo.

Per conseguire questo obiettivo è necessario prestare attenzione non soltanto ai processi organizzativi ed alle relative azioni di miglioramento, ma altresì all'equilibrio relazionale fra le persone che operano in contesti che recano le caratteristiche della instabilità e della complessità.

Merita ricordare anche la rilevanza dell'ambiente nel quale si vive: spiega Duccio Demetrio²⁶ che la storia e le sue tracce non sono soltanto elementi di riferimento per il progetto urbanistico, ma anche capisaldi dell'equilibrio psico-sociale e dell'indispensabile sicurezza del cittadino.

11. In solitudine.

Trovo molto ricco di significato il detto *fa più rumore un albero che cade che una piantina che cresce*, quasi metafora del nostro tempo.

Mutuandone il concetto e parafrasandolo, può dirsi che troppi oggi si dedichino a sbandierare trionfalisticamente ipotesi risolutive dei fenomeni di violenza e di capacità di padroneggiare i conflitti interpersonali.

Io insisto nel ritenere che data la sempre maggiore complessità dei conflitti, la loro soluzione – quella reale e completa! – si mostri quasi impossibile, a meno di grandi investimenti in risorse.

²⁶ D. DEMETRIO, *Pedagogia della memoria*, Roma, 1998.

Per questo molto si può fare e si deve però fare e va nella direzione di una profonda, forte e significativa formazione del professionista mediatore.

Specie nella fase di avvio, alla mediazione debbono essere estranei i grandi numeri: io mi limito a realizzare interventi di nicchia, che solo un numero relativamente contenuto di persone riesce a fare propri.

Molto si scrive sulla possibilità di investire poche risorse, sia in termini finanziari, sia umani, oltre che di tempi e di spazi per ottenere significative ricadute.

Il raggiungimento di simili obiettivi appare una sorta di quadratura del cerchio, di realizzazione di una sfida impossibile, utopica.

O, forse, si tratta di aspettative che rivelano una tentazione, quella di banalizzare tutto.

Si pensi, ad esempio, alle proposte di formazione 'breve' del mediatore, che si limitano a proporre qualche giochino più o meno virtuale ed intrigante di tipo negoziale, qualche lezione di buonista, qualche esercizietto, qualche spezzone di film o qualche serie di *slide* ed immagini formalmente interattive, o dibattiti preconfezionati su situazioni conflittuali simulate.

Gli scritti nel *web* degli editori di manualistica e degli organismi di mediazione sembrano oggi rappresentare la principale fonte di apprendimento della gestione costruttiva dei conflitti: gli interessati pensano di poter strutturare la propria identità di mediatore e le necessarie capacità attraverso l'interazione con immagini e situazioni cui si attribuiscono in modo fabulistico ed autoreferenziale le fattezze che si desiderano, 'giocando' così in modo anche piacevole ed accattivante con trame che hanno l'unico difetto di essere tanto finte, quanto superficiali.

Dei *videogames*, in definitiva, ma con la convinzione di acquisire tecniche di relazione serie ed efficaci. Sembrerebbe una contraddizione in termini, un paradosso. Simulare virtualmente può risultare, al di là di ogni ingenua speranza, un triste imbroglio autoconsolatorio.

La formazione, come dice autorevolmente il Primo Presidente della Corte d'Appello di Milano, Giovanni Canzio, «*porta in mare aperto e deve essere nelle mani sicure di chi può contare su scialuppe di salvataggio*». Richiede sperimentazione continua, deve generare pensieri nuovi che producono azioni e comportamenti originali. Deve saper coniugare efficacia e efficienza consolidando un agire di tipo sistemico.

Controcorrente propongo tempi lunghi e contenuti complessi per una impegnativa formazione personale degli adulti, attraverso interventi che abbiano quella leggerezza frutto di un grande coinvolgimento innanzitutto degli aspiranti mediatori, affinché essi sappiano, poi, promuovere i medesimi valori nei confronti dei litiganti.

Si tratta di attività che ‘non fanno rumore’, che non stravolgono le modalità già note, che non usano effetti speciali né alta tecnologia. Che mettono però in gioco, questo sì, l’intelligenza del cuore.

Che non sono standardizzabili e ripetibili con automatismo, poiché per arrivare alla persona bisogna saper ‘cucire addosso l’abito’, e deve sempre trattarsi di un vestito su misura, creato artigianalmente per lo specifico individuo. Abiti strutturati su di una idea particolare di conflitto e dei principi che regolano le relazioni interpersonali, in funzione della peculiarità delle persone cui si indirizzano.



CONCLUSIONI PER INIZIARE...

Quanta est nobis via?

Quanta strada ci attende per riconoscere alla mediazione il ruolo di promozione civile dai tratti profondi e innovativi che le compete, e solo di conseguenza quello deflattivo del contenzioso giudiziario che il legislatore ha inteso prioritariamente attribuirle?

Quanta strada ci attende per acquisire la sensibilità necessaria ogniqualvolta si trattino vicende umane, con una preparazione professionale di spessore umanistico?

Quanta strada ci attende affinché la società si avvii alla ricerca di relazioni interpersonali evolute in cui si sappia camminare con gli altri e non senza di loro o contro di loro? Relazioni non fra rassegnati alle contrapposizioni, fra chi si accontenta di forme superficialmente infarcite di cordialità e di solidarietà, magari anche di rispetto reciproco, ma prive di una reale intesa e di un vero *pathos*.

La risposta, al momento, è nel vento, direbbe Bob Dylan ¹.

All'essere umano è connaturata la potenzialità di saper guardare sempre innanzi a sé, collocandosi su posizioni ed interessi 'altri', su pensieri 'nuovi', tali da smorzare le dinamiche distruttive in atto e mostrarne l'incompatibilità rispetto alle opportunità future. È in gioco la stessa possibilità dell'individuo di assumere interamente la responsabilità del proprio operato, correggendolo ed indirizzandolo proficuamente.

¹ "The answer, my friend, is blowin' in the wind, the answer is blowin' in the wind", il ritornello della celeberrima canzone composta nel 1962 da Bob Dylan.

All'essere umano è dato sempre di pensare ad un futuro possibile, ad un cambiamento. Ed anche quando vuole competere con l'altro può farlo su piani diversi, senza dover necessariamente confliggere o abdicare alla propria *leadership*, delegando ad altri la ricerca delle modalità per uscire onorevolmente dai contrasti.

All'essere umano è dato sempre di pensare ad una espressione più alta di sé, ad una nuova visione.

Ed anche quando della competizione non può farsi a meno, essa può collocarsi su piani diversi, senza dover necessariamente scatenare conflitti, magari nobilitandosi e divenendo emulazione.

Rileva infatti, Salvatore Natoli che «*vizi e virtù hanno la stessa radice. È chiaro che il vizio è un elemento di distorsione, ma non dimentichiamo che alla base del vizio c'è pur sempre una potenza: è ambiguo; se corretto, aggiustato, può essere riportato nell'ambito del bene*»².

L'emulazione, al di là della competizione distruttiva, è un processo sano per uscire dall'invidia: invece che voler togliere o distruggere qualcosa che qualcun altro ha, si tenta di eguagliare il comportamento dell'altro che lo ha portato ad avere ciò che in lui è apprezzabile: non più lo si invidia, ma lo si imita, facendo proprio ciò che di buono attrae di lui.

Non tutti i modelli di mediazione sono, però, egualmente idonei a 'traghettare' le parti fuori dal paludoso terreno del conflitto: un conto è assicurare ai litiganti il superamento, senza rancorosi strascichi, delle ragioni che li hanno contrapposti, altro è ricorrere a formule stereotipate da *juke-box* del diritto, che possono essere consone solo se l'obiettivo primario è rappresentato dall'esigenza di non aggravare il carico giudiziario determinando ulteriori oneri sociali, senza alcuna considerazione delle effettive esigenze delle parti.

Solo se si ritiene che i conflitti siano soltanto incidenti di percorso da risolvere prima possibile, non conta come.

Al contrario, per la mediazione umanistica il conflitto assume i tratti di un evento della vita, complesso e denso di significati da decodificare e comprendere poiché compromette la personale dignità, la tranquillità e la stima di sé, le relazioni interpersonali con le controparti, la qualità del proprio futuro. Con il senso di responsabilità di chi, come il mediatore, per suo specifico compito, è in grado di proiettare uno sguardo più ampio sulle vicende umane e sui modi per affrontarle, si deve andare oltre i fatti oggettivi e ricercare modalità di superamento del conflitto che affrontino le radici

² SALVATORE NATOLI, *La felicità saggio di teoria degli affetti*, Milano, 2011, 131.

degli eventi che l'hanno generato, dando risposte adeguate alle offese, ai sentimenti compromessi, alle aspettative deluse, al valore e alla dignità.

Cosa è, quindi, la mediazione se non un modo per imparare progressivamente a vivere di confronto e non di scontro?

Con queste pagine ho voluto condividere una ricerca ventennale in questo ambito, con la sfida di ripensarla cogliendo, nel suo farsi ogni giorno, un senso e un filo logico. Sono frutto del desiderio di condividere i convincimenti cui sono pervenuta sia in qualità di mediatore che di formatore.

Esperienze che ora pongo a disposizione, con discrezione ma anche con assoluta convinzione, dei miei 'dieci lettori' che vogliano dibattere sull'argomento e che intendano essere attori della trasformazione in atto in campo civile, sociale, giudiziario.