

La mediazione - un nuovo approccio alla gestione dei conflitti sociali

Marco Paris* – Giovanni Scotto**

In: Damiano Marinelli (a cura di), *A.D.R., Alternative dispute Resolution, Esperienze a confronto*, Perugia: Associazione Legali Italiani / ANPA Associazione Nazionale Praticanti e Avvocati, 2007, p. 157-168.

Da qualche anno stiamo assistendo a una "rivoluzione silenziosa" nel modo in cui la nostra cultura si pone di fronte ai conflitti e alle difficoltà che qualsiasi relazione umana (di vicinato, di lavoro, tra appartenenti a culture diverse) porta con sé: in diversi contesti sociali e istituzionali si stanno diffondendo pratiche di mediazione dei conflitti, nuovi modi di affrontare i problemi di convivenza, comunicazione, decisione che tutti noi conosciamo. In questo articolo proviamo a capire meglio il senso di tale novità.

Ogni persona è portatrice della sua verità

La prima impressione che si ha, osservando due parti in conflitto, è la tendenza dei confliggenti ad assumere a sé la verità e di negare quella dell'altro. In questa circostanza la comunicazione, verbale e non, viene utilizzata come elemento per avere ragione o per screditare la legittimità delle opinioni della parte avversa.

Uno degli aspetti fondamentali, per chi vuole comprendere il carattere etico-filosofico della mediazione come strumento di gestione e risoluzione dei conflitti, è quello di accettare la possibilità dell'esistenza di una terza via: la verità è da tutte e due le parti.

Il punto di vista comune pone la verità in un'ottica di verificabilità, la verità è quella che dimostrano i fatti: ma questo può riguardare tutt'al più solo i lati oggettivi del problema, mentre ben più profondi sono gli aspetti emotivi, culturali, percettivi.

La mediazione interroga quindi la soggettività delle parti, pone l'accento sulla necessità che gli attori trovino modo di esprimersi con tutta la tranquillità e la calma che desiderano, all'interno di un *setting* che le veda protagoniste e che rispetti la loro percezione del problema - in sostanza, la loro verità sul conflitto.

La possibilità di potersi esprimere in libertà senza sentire il peso di un giudizio preventivo, per aver infranto questa o quella regola, offre alle persone un nuovo modo di difendere o affermare le proprie convinzioni durante la gestione di una controversia.

Ognuno di noi vive la realtà attraverso una serie di meccanismi che determinano, con la loro complessità, la percezione delle cose. Le relazioni con gli altri, il lavoro, lo

* Esperto di servizi alle imprese e mediatore - Cooperativa MediAzioni

** Docente di Teorie del conflitto e della mediazione, Dipartimento di Studi Sociali, Università di Firenze

sport, e tanti altri aspetti dell'esistenza vengono vissuti e assimilati in modo diverso da ognuno, a seconda della sua storia, le sue esperienze, cultura, razza, stato sociale etc.

La considerazione di questo aspetto è indispensabile per chi si affaccia al mondo della mediazione, e permette una lettura reale ed approfondita del conflitto. Ad esempio: in molti casi quello che a prima vista può apparire un conflitto dovuto alla volontà di disporre di un determinato bene (l'automobile per andare in ufficio da parte della moglie), in realtà potrebbe essere un conflitto sui valori (la moglie non vede riconosciuto il suo ruolo in modo soddisfacente).

Una osservazione attenta permette di reinquadrare il conflitto in una cornice diversa da quella originaria, riuscendo a cogliere aspetti a prima vista sconosciuti alle stesse persone coinvolte. Questo consente di trovare dei punti di contatto tra le verità percepite dalle parti. Esistono, spesso, degli spazi di condivisione possibili che, se riconosciuti, determinano un salto di qualità nella percezione del conflitto e nella sua gestione, portando l'attenzione sulla sua vera radice, evitando una sorta di inquinamento emotivo che crea altri alibi, inutili alla risoluzione.

Il vero aspetto rivoluzionario della mediazione è la proposta di trovare una soluzione che determini la vittoria, soprattutto dal punto di vista umano, di entrambe le parti (win-win)

Quello che ci può insegnare il Sud Africa

L'idea che, nella soluzione di un conflitto, tutti i contendenti possano vincere, e che un processo comunicativo autentico e profondo possa portare a una radicale trasformazione del conflitto stesso, non è un'utopia.

Nella dolorosa storia del Sud Africa, e nel percorso di riconciliazione tra i bianchi e le persone di colore, molte vittime delle violenze esercitate negli anni, sia dai bianchi che dai neri, hanno espresso il desiderio di raccontare la loro verità sui fatti accaduti. In una sorta di conciliazione degli animi, si è potuto assistere a processi in cui le vittime sedevano di fronte al proprio carnefice, costretto a raccontare il crimine commesso in presenza di una corte e di giornalisti provenienti da varie parti del mondo.

A determinate condizioni, l'ammissione delle sue responsabilità era sufficiente per evitare condanne penali. Con il termine "ubuntu" i sudafricani intendono un perdono che riabilitava le coscienze e il bisogno di verità di molti abitanti del paese.

La lezione di questa esperienza innovativa può insegnarci molto sul bisogno di verità insito nelle persone, spesso più forte del desiderio di condanna. Poter affermare la propria verità rinfranca lo spirito e allontana l'odio. Occorre trovare un "posto" non solo alle sofferenze della vittima, ma anche al mondo dell'offensore.

Un vero *setting* di mediazione non può assolutamente prescindere da questa premessa, un buon mediatore deve risultare "equivicino" ad entrambe le parti.

Alle origini della mediazione

La rivalutazione del conflitto come sorgente di crescita è l'elemento più importante da cui partire per definire la mediazione in molte delle sue parti.

Il conflitto è una parte necessaria della vita, oppure è solo un elemento temporaneo che serve a raggiungere una migliore condizione definitiva? È una parentesi indesiderabile oppure rappresenta una costante nella crescita e nel processo della trasformazione umana?

L'idea del conflitto come motore delle cose nasce con le origini del pensiero filosofico, la contrapposizione tra Eraclito e Anassimandro, manifesta due punti di vista opposti dove il primo dimostra la sua convinzione riguardo alla bontà del conflitto, "in ciò che discorda sta l'armonia più bella", mentre il secondo vedeva nella lotta e nel contrasto un momento di ingiustizia e di separazione – concetto, quest'ultimo, ripreso anche nel primo pensiero cristiano, dove il conflitto viene visto come impedimento all'armonia e all'amore universale.

La riflessione sulla dimensione politica del conflitto accompagna la storia della nostra società e giunge fino a noi. Un modo di vedere assai diffuso è che la società è bisognosa di ordine, e il conflitto viene considerato una patologia disgregante: i contrasti tra gli uomini, considerati animali sociali, sono elemento di squilibrio della condizione naturale. La legge e il diritto sono i guardiani dell'armonia sociale, e vengono mantenuti e rispettati perché fondano la loro legittimità sulla verità del modello, naturale e razionale, di un ordine sociale perfetto, esente da conflitti.

Il primo a definire il conflitto un elemento naturale, anzi essenziale, della vita è stato Machiavelli: egli sposta la direzione della sua analisi sul bisogno di contenere i contrasti in un ambito istituzionale, e non sopprimerli. Il conflitto legato alla sopravvivenza di ognuno, e al sano egoismo che spinge alla competizione può essere il motore di molte attività umane, necessario come il pungolo istituzionale rappresentato dai tribuni della plebe nell'antica Roma.

Le istituzioni moderne sono sorte e si sono evolute con il compito di regolare i conflitti sociali: in un certo senso, si tratta di trovare un equilibrio tra l'esigenza di incanalare le energie conflittuali della società in un alveo istituzionale, e il bisogno di lasciare un grado di libertà alle forze sociali e ai conflitti che la convivenza produce. Pensare solo alla regolazione del conflitto porta a una società statica e a istituzioni chiuse in se stesse, autoreferenziali; nel peggiore dei casi, conduce a desiderare forme di governo autoritarie. Dare troppo spazio al conflitto può produrre incertezza o insicurezza, e al limite una situazione di "anomia" (mancanza di leggi a regolare la convivenza). Se pensiamo alle relazioni tra industriali e lavoratori: senz'altro non è accettabile una "azienda-caserma" in cui esigenze e diritti dei lavoratori sono del tutto subordinati alle logiche aziendali; ma non è neanche desiderabile uno stato di agitazione permanente, di sciopero continuo, o peggio di assenteismo e di presenza improduttiva sul luogo di

lavoro. Le moderne relazioni industriali – diritto di sciopero, contrattazione collettiva – nascono proprio per gestire in maniera produttiva il conflitto tra capitale e lavoro.

Il problema si pone quando strumenti tradizionali di gestione delle controversie e delle tensioni sociali si dimostrano non più adeguati alla realtà. Oggi viviamo una fase storica in cui sono entrati in crisi i meccanismi della democrazia rappresentativa, e in cui nuove tensioni sociali – ad esempio dovute a fenomeni nuovi come l'immigrazione – non trovano ancora modi adeguati di gestione. Su un altro versante, pensiamo alla crisi della giustizia civile, e alla richiesta di ricomposizione di conflitti che sembrano piccoli, ma che sono di grande importanza per chi li vive.

Vista l'impossibilità di convivere in assenza di conflitti, la soluzione è quella di saperli gestire e trasformare in maniera creativa, di renderli occasione di confronto e di crescita. La mediazione ha questo obiettivo.

La mediazione dei conflitti sociali e la mediazione culturale

Uno dei campi in cui la mediazione può essere applicata in modo significativo, rivelando la capacità di gestire un ampio numero di conflitti, è sicuramente quello dei conflitti sociali – a livello di vicinato, di scuola, di quartiere.

In una società sempre più dipendente dalla necessità di armonizzare interessi e differenze, con una sempre maggiore quantità e complessità di relazioni intessute tra le persone, la mediazione offre un potenziale elemento aggregante che potrebbe determinare un livello qualitativo, del vivere insieme, indubbiamente migliore.

La risposta alle esigenze di confronto e di convivenza può arrivare proprio da quel tipo di ascolto della verità di tutte le parti a cui abbiamo accennato sopra.

Ciò è vero in particolare per le relazioni e i conflitti in cui le persone coinvolte appartengono a culture diverse: italiani e migranti, ma anche cittadini stranieri di diversa provenienza. Il tema dell'interculturalità sociale merita quindi un'attenzione particolare.

In Italia negli ultimi anni si sono sviluppate importanti esperienze di "mediazione linguistico-culturale": di fronte ai problemi dell'integrazione di migranti provenienti da culture anche molto diverse e lontane dalla nostra, le istituzioni pubbliche, gli enti locali, le scuole e le strutture di assistenza socio-sanitaria si sono trovati di fronte a problemi inediti. Nel corso degli anni si sono sviluppate professionalità specifiche che hanno accompagnato gli immigrati a inserirsi nelle istituzioni e nei servizi pubblici italiani. Non si tratta in questo caso solo di tradurre una diagnosi medica o una richiesta di documenti dall'italiano alla lingua madre del migrante: occorre una comprensione delle cornici culturali all'interno delle quali si muove il cittadino proveniente da un'altra cultura e una capacità di "ritradurre" le richieste e le regole dell'istituzioni italiane in termini comprensibili in quelle cornici. Un esempio dei problemi che ci si trova ad affrontare è la grande differenza di significato di una parola come "famiglia" nelle culture europee, africane, orientali.

L'esperienza della mediazione linguistico-culturale è assai preziosa per una integrazione riuscita degli immigrati in Italia. È molto importante tuttavia sottolineare che esiste una grande differenza con la mediazione dei conflitti: il mediatore culturale accompagna il singolo cittadino straniero a confrontarsi e adeguarsi alla realtà istituzionale italiana. Il mediatore dei conflitti, invece, proprio perché rivendica una "equivocanza" deve partire dall'assunto che nel processo di soluzione del conflitto i bisogni e i modi di vedere delle parti hanno in linea di principio la stessa legittimità: sarà la comunicazione autentica, l'empatia e la creatività nella ricerca di soluzioni a portare a una trasformazione positiva del conflitto durante il processo di mediazione.

Alcuni esempi di mediazione sociale

L'approccio ai conflitti sociali della mediazione può determinare risultati concreti sul territorio. In questo ambito le esperienze dei Comuni di Firenze e di Roma possono offrire indicazioni interessanti.

La città di Firenze si è dotata da tempo di strumenti per la risoluzione di conflitti e ha creato centri di ascolto e mediazione in campo familiare, scolastico, interculturale determinando una sensibilizzazione sempre maggiore ai temi della gestione del conflitto in modo nonviolento.

Ad esempio le esperienze avviate nei Quartieri 1 e 3, con l'apertura di sportelli nei quartieri, relativamente alla gestione di conflitti interpersonali o di vicinato, possono far prevedere un percorso futuro in cui, le competenze della mediazione potranno essere utilizzate in modo maggiore con soddisfazione degli attori che ne sono protagonisti.

A Roma un consorzio di diversi soggetti del privato sociale ha avviato in municipi, tra cui l'Esquilino, un progetto di mediazione sociale ("La città si-cura") che ha permesso di individuare aree di interesse comune in cui gli abitanti del territorio, italiani e stranieri appartenenti a un gran numero di gruppi nazionali diversi, potessero dialogare e risolvere problemi legati ai servizi sociali, all'offerta scolastica, alla convivenza.

Il coordinatore del progetto, Leonardo Carocci, nel resoconto delle fasi attuative del progetto ha sottolineato come la realtà delle borgate romane possa essere ridefinita in ambito collaborativi, arrivando alla "rimessa in comunicazione degli attori territoriali attraverso il confronto, il dialogo e l'ascolto attivo che ha evidenziato nei sei quartieri risorse, potenzialità e interlocutori con cui condividere approcci cooperativi alla gestione dei conflitti e delle criticità locali, e costruire percorsi di progettazione urbana partecipata e di riqualificazione della vita sociale".

L'esperienza di Roma ci permette di registrare segnali molto incoraggianti per il miglioramento della vita urbana grazie all'utilizzo di competenze che riescano a far sentire le parti sociali equamente coinvolte nella gestione della vita del proprio

quartiere, ponendo in rete le istituzioni in una sorta di circolo virtuoso che ne permetta il dialogo e la discussione approfondita nella ricerca del “meglio per tutti”. Uno dei temi più sensibili da questo punto di vista, è quello legato alla progettazione partecipata legata al risanamento dei quartieri. Abbiamo assistito, nei decenni passati, alla costruzione di interi quartieri che non hanno fatto altro che allontanare progressivamente le persone dalla vita sociale, con un inevitabile e crescente disagio che ha portato all’incremento della criminalità e all’abbandono sociale delle fasce più deboli.

Ridefinire un quartiere, in base alle esigenze che gli abitanti manifestano, sembra un miracolo, ma ci sono molte esperienze incoraggianti in questo senso – oltre che a Roma a Milano, Torino, Bolzano, ecc. Oltre a una diffusa attenzione da parte degli amministratori locali, in molte realtà va ricordata la crescita di un gran numero piccoli progetti che hanno l’adesione di un gran numero di cittadini e contribuiscono in maniera decisiva alla qualità della vita, alla soluzione di problemi legati alla convivenza, e in definitiva alla migliore qualità democratica e sociale delle nostre comunità.

Un aspetto correlato, ma non di secondaria importanza, legato alla partecipazione delle persone alla vita pubblica è quello della sicurezza. La partecipazione determina una soddisfazione maggiore nelle persone e questo permette di “sentire” in modo diverso il proprio ambiente con relativo miglioramento nei rapporti sociali.

La riqualificazione partecipata di un quartiere, grazie alle tecniche della mediazione, apre uno spazio in cui gli attori coinvolti ritrovano un senso di appartenenza al territorio e alla socialità, dirigendone l’attenzione su qualcosa che è divenuto loro, che hanno creato e che va difeso.

La sicurezza nelle città ha come elemento determinante la possibilità che le persone abbiano accesso a competenze per la risoluzione di conflitti, che vadano oltre la ricerca dell’“avere ragione”, che in alcuni casi può significare il tentativo di sopraffazione reciproca, talvolta anche violenta. Le iniziative messe in atto per raggiungere questo obiettivo nei vari territori hanno spesso il carattere di momenti di formazione, divulgando i temi attinenti alla mediazione tramite incontri, laboratori, role-play etc.

La diffusione di materiale informativo nelle scuole vuole affermare il principio che il rispetto, il dialogo, l’ascolto attivo, una comunicazione efficace e la cooperazione diventino risorse e competenze che le persone possano sviluppare e di cui possano disporre fin da giovani. Una consapevolezza nuova e una nuova sensibilità sociale, questi sono gli obiettivi ambiziosi che l’applicazione della mediazione ai temi della convivenza urbana intende raggiungere.

Conclusione

Molti possono essere gli ambiti, gli approcci e i temi trattati ma la centralità del messaggio obiettivo e quella di trasformare l'idea che il conflitto sia necessariamente qualcosa di negativo da reprimere o a cui reagire in modo violento. Al contrario il conflitto, attraverso una gestione costruttiva e mediativa, può divenire uno strumento di cambiamento di una società per molti insoddisfacente e non funzionale per la crescita delle persone e il loro benessere nella vita sociale.

Le esperienze concrete degli ultimi anni in numerose città italiane lascia ben sperare che tale nuovo modo di affrontare e gestire i conflitti potrà ancora diffondersi e incidere in profondità e in maniera positiva sui modi della nostra convivenza.

Approfondimenti

Arielli, Emanuele / Scotto, Giovanni, *Conflitti e mediazione*, Milano: Bruno Mondadori 2003.

Besemer, Christoph (1999), *Gestione dei conflitti e mediazione*, EGA, Torino 1999

Castelli, Stefano (1996), *La mediazione. Teorie e tecniche*, Raffaello Cortina, Milano.

Martello, Maria (2003), *Oltre il conflitto. Dalla mediazione alla relazione costruttiva*, McGraw-Hill, Milano.

Morineau, Jaqueline (2000), *Lo spirito della mediazione*, Milano: Franco Angeli.

Nicosia, Paolo (2000), *La tutela extragiudiziale degli interessi. Negoziazione, conciliazione-mediazione e arbitrato*, Editrice La Tribuna, Piacenza.

Nigris, Elisabetta (2002), *I conflitti a scuola. La mediazione pedagogico-didattica*, Bruno Mondadori, Milano.