



Roma, 31 maggio 2016

---

## LA FORMAZIONE DEL MEDIATORE. COMPRENDERE LE RAGIONI DEI CONFLITTI PER TROVARE LE SOLUZIONI

*Maria Martello*

Psicologa – Giudice Onorario Corte d'Appello di Milano – Docente del Corso “La composizione negoziata dei conflitti – UniMilano Bicocca

## PRESENTAZIONE

*È stato pubblicato nei numeri scorsi della rivista “Mediazione, un vantaggio sociale e competitivo” [www.rivistalamediazione.it](http://www.rivistalamediazione.it), un lavoro molto interessante che tratta della formazione personale dei professionisti che esercitano nel campo della Mediazione. L’articolo trae spunto dal volume “La Formazione del Mediatore”, edito nel 2015 da Utet, nella collana del Laboratorio Un Altro Modo, dell’Università di Firenze.*

*La Dott.ssa Maria Martello, autrice del documento e, tra l’altro, anche formatrice in corsi da noi organizzati, oltre a consentire la pubblicazione da parte della FNC, ci ha fatto partecipi delle sue considerazioni e valutazioni personali, sulla professionalità dei commercialisti.*

*Rileviamo così che la professionalità del commercialista si è rivelata tra le più vicine al tema della Mediazione, quasi, fosse già contemplata nel modus operandi specifico e insita nella mentalità di questo professionista.*

*Ciò costituisce il trampolino di lancio per meglio e prima giungere alla auspicabile competenza, che comunque necessita di essere acquisita mediante apposito percorso formativo.*

*Con queste premesse si può ritenere che l’eccellenza possa diventare un obiettivo facilmente perseguibile.*

*A vantaggio dei clienti, a conferma del prestigio personale e della intera categoria.*

*Per questo riserviamo nella nostra news, a beneficio di tutti i colleghi italiani, uno spazio significativo al modello filosofico umanistico di Mediazione che troviamo particolarmente efficace.*

G.C.

**Sommario:** 1. La mediazione umanistica. – 2. La mediazione filosofica. – 3. Il potere nelle relazioni ed in mediazione. – 4. Un giudizio che non giudica: la raffinatezza della mediazione. – 5. L'umiltà, l'assertività e la responsabilità.

## **1. La mediazione umanistica**

Le mie ricerche sulla definizione di un modello di mediazione dalle caratteristiche filosofico umanistiche derivano dalla convinzione che questo sia il solo modello in grado di dare risposte qualificate ai problemi della persona che confligge. Ho, infatti, ripetutamente sperimentato quanto questa impostazione consenta di essere efficaci ogniqualvolta in una lite la componente umana sia minore rispetto a quella 'commerciale', e diviene indispensabile allorquando il peso delle due componenti sia invertito.

Ma non è la sola dimensione che rileva nella scelta di questo modello di comportamento: Martha Nussbaum, ben nota studiosa statunitense dei processi di formazione, opportunamente sottolinea che la dimensione umanistica è determinante affinché la stessa democrazia si realizzi e non sia destinata a soccombere.

Il modello di mediazione, che ne assume i principi, si colloca quindi nella logica dello sviluppo della qualità del vivere civile e dell'evoluzione del concetto stesso di giustizia.

Questo modo di vedere si radica profondamente nella nostra cultura e nella tradizione classica. È vicino a quei modelli stranieri che, sopravvivendo a quelli pragmatici, stanno prevalendo nei Paesi ove la cultura della mediazione ha radici più profonde che in Italia.

Mi riferisco ai modelli che hanno in comune l'attenzione al raggiungimento della soddisfazione reciproca dei contendenti del tipo cosiddetto win-win, che sono in grado di ripristinare il dialogo interrotto dalla controversia, che sono riposti sull'ascolto empatico, sulla libertà di parola e di espressione dei sentimenti e delle emozioni positive e negative, nel rispetto reciproco delle parti in lite. Tutti seguono analoghe modalità, ma prendono le mosse da differenti premesse.

In particolare, il modello di mediazione umanistica proposto da Jacqueline Morineau muove dal dramma della vita relazionale umana, utilizzando la simbologia dei miti dell'antichità classica.

Singolare è il modo in cui è stato ideato e realizzato questo modello dalla Morineau. Fu pensato sulla scorta di un'intuizione nata e sostenuta solo dalla volontà di rendersi utile a favore di giovani delinquenti vittime di forti disagi sociali, dapprima in Inghilterra ove la Morineau viveva dopo il suo matrimonio, e successivamente in Francia ove era rientrata ed

aveva ricevuto verso la fine del 1983 dal guardasigilli Robert Badinter l'incarico di organizzare per la prima volta un servizio di mediazione.

Secondo quanto lei stessa racconta, aveva agito senza specifiche competenze; si potrebbe dire da autodidatta.

Certamente un'autodidatta molto creativa che aveva fatto leva sulle competenze acquisite come archeologa ed esperta di numismatica del British Museum, decisamente un campo di ricerca ed applicazioni lontanissimo dalla mediazione. Eppure proprio la sua formazione con l'attitudine alla ricerca e alla decifrazione, le era servita su di un altro piano per approfondire la ricerca e la decodificazione di quanto era all'origine dei comportamenti dei ragazzi difficili. Le vicende assai tristi della sua vita l'avevano pian piano condotta ad occuparsi a tempo pieno della mediazione, connotandola in senso umanistico.

Con fine intuizione ha elaborato un modello sulla scorta delle parti che compongono la struttura della tragedia greca: la mediazione di un conflitto, infatti, reca in sé le medesime caratteristiche di una tragedia greca:

- la teoria (θεωρέω, guardo, osservo) o esposizione dei fatti;
- la krisis (κρίσις) o il confronto che attiva le emozioni;
- la catarsi (κάθαρσις, purificazione) che porta ciascuno a compiere il passo necessario a superare il conflitto.

Sulla base di questa interessante analogia, che si è mostrata nel tempo assai feconda di positivi sviluppi applicativi, la Morineau ha costruito il modello umanistico ispirato ai miti della classicità che descrivono il dramma della condizione umana, orientato all'aiuto della persona in conflitto, lacerata fra sé ed il rapporto con i propri atti.

Al mediatore è, così, attribuito il compito assegnato nelle tragedie greche al coro: egli assume il ruolo di specchio, di ascoltatore empatico, non giudicante le posizioni manifestate dai contendenti, nella consapevolezza che le cose non sono come sembrano ed il linguaggio verbale quasi mai riproduce fedelmente il modo di sentire dei contendenti: le manifestazioni aggressive delle persone, infatti, sovente nascondono la loro fragilità, le loro paure.

Frequentemente l'aggressore è anche vittima delle situazioni che ha dovuto subire senza avere strumenti adeguati per governare loro e sé stesso. Il compito del mediatore è quello di facilitare il superamento del conflitto, favorendo nei contendenti la capacità di giungere ad un vero e proprio rovesciamento del modo di considerare gli aspetti del problema che hanno determinato il sorgere della controversia, sino alla conclusione dell'iter che vede riconosciute le ragioni delle parti contendenti, favorendo nelle stesse una nuova consapevolezza di sé,

senza vincitori né vinti, ma rinnovando buone relazioni interpersonali adeguate alla costruzione di un tessuto sociale più sano.

Sarebbe riduttivo far riferimento alla sola ispirazione della classicità, greca, pur ricca di stimoli, per riflettere sulla condizione tragica dei conflitti umani. La riparazione mediativa ha per la Mourinau soprattutto una radice spirituale che la porta a vedere nel Cristo il mediatore perfetto.

Nella mediazione l'aprirsi alla dimensione dello spirito insegna a superare la dimensione fattuale ed emozionale del conflitto per dare valore alla dimensione profonda dell'essere. Per condurre i litiganti su questo cammino i mediatori hanno bisogno di imparare ad uscire da sé stessi, diventare trasparenti, specchio limpido, per poter ricevere l'immagine dell'altro, della sua sofferenza.

«Non è forse questo che il Cristo ha fatto per noi? [...] L'umile mediatore umano non fa propria la sofferenza dei medianti, lui non è altro che il traghettatore, colui che riceve e che riflette per condurre il mediate verso la sua verità, per accedere alla sua dimensione più elevata, quella dello spirito dove può salvarsi». È una giustizia 'altra' che, come nella mediazione, accoglie il dolore ed, invece di condannare, perdona lasciando alla persona la responsabilità di confrontarsi con sé stessa per decidere come riparare al male commesso.

L'autrice ha scoperto che anche il dolore, frutto della conoscenza del bene e del male, ha un senso. Anche per lei la vita è un cammino verso un Dio non facilmente raggiungibile, una strada in salita densa di ostacoli, che mettono alla prova, muovono ed impegnano le energie in una lotta a volte impari.

Lotta di cui sfuggono spesso necessità e significato.

È la ricerca di senso di quello che accade che richiede l'analisi dei fatti che ci riguardano e della loro successione temporale, secondo il termine greco *akolouthìa* (ἀκολουθία, sequenza). Comprendere il significato degli accadimenti dà fiducia nella vita e, quindi, speranza che quello che avviene non accade per caso. Non si è affidati al baratro del nulla e del non senso. Questo riconcilia con la vita.

Similmente dà fiducia nella giustizia, attraverso il cammino della mediazione, tanto il riconoscimento del dolore della vittima, ma anche quello del reo che, pur dovendo riparare al male commesso, potrà essere protagonista del suo ravvedimento e ricomporre in sé stesso il senso di riconciliazione che lo aprirà anche alla fiducia nella giustizia, invece di muovere a vendette e ritorsioni, non appena si presentino le occasioni favorevoli.

Gli studi di Joseph Folger sono volti proprio ad approfondire la mediazione trasformativa, così chiamata in quanto volta a trasformare l'interazione conflittuale e distruttiva dei contendenti in collaborativa e costruttiva. I riferimenti teorici sono da ritrovare soprattutto

nella psicologia umanistica che attribuisce notevole importanza alla facilitazione del ripristino del dialogo fra le parti, all'ascolto empatico, alla non direttività, assegnando un ruolo preponderante di protagonismo e, quindi, di responsabilità decisionale ai contendenti che, tra l'altro, possono in qualsiasi momento interrompere la seduta.

Altrettanto attiva è la conduzione del mediatore, il quale ha il compito di cogliere tutte le situazioni utili per promuovere il cambiamento dei rispettivi punti di vista delle parti in contesa, quasi sempre fondati su assunti pregiudiziali; i suoi interventi facilitano il passaggio dal non ascolto all'ascolto dell'altro, intravedendo qualche spiraglio verso una possibile soluzione del problema.

Questo modello considera importanti e positivi anche minimi spostamenti verso il cambiamento. Centrale è il significato della trasformazione del conflitto: se il processo di mediazione potenzialmente trasforma le interazioni, ciò conduce ad un mutamento della forma mentis delle persone coinvolte

Importanti effetti dinamici sono:

- l'empowerment, o ristabilimento negli individui della percezione del proprio valore, della forza e della capacità di prendere decisioni e quindi di gestire i problemi della vita;
- il riconoscimento che vuol dire conferma, comprensione o empatia nei confronti dell'altro e del suo punto di vista.

Fondamentale è il raggiungimento della consapevolezza della propria forza, che tranquillizza il contendente ed apre al riconoscimento dell'altro, che non è più considerato esclusivamente nei suoi aspetti negativi, ma valutato anche in quelli positivi.

Si trasforma così la qualità dell'interazione da circolo vizioso che determina solo scontro, a dinamica virtuosa che apre al confronto.

Il ruolo del mediatore è, quindi, quello di cogliere e valorizzare tutti gli elementi utili per favorire la trasformazione della qualità interattiva fra i contendenti.

Mentre negli Stati Uniti vanno perdendo credibilità i modelli pragmatici, questa impostazione sta progressivamente affermandosi, e di conseguenza, si sta modificando l'elenco di abilità e competenze richieste al mediatore nei test di qualificazione e certificazione, che includono ora un numero crescente di tecniche di intervento e di comportamenti specifici sempre più in armonia con l'approccio trasformativo del conflitto.

Merita richiamare l'approccio 'sistemico trasformativo' di Giovanni Scotto che propone tre linee evolutive nella pratica dei mediatori: "una maggiore consapevolezza dei diversi contesti che determinano il significato e le dinamiche dei conflitti; un approfondimento della natura

riflessiva del lavoro di mediazione; una interpretazione del lavoro mediativo come co-costruzione di mappe cognitive del conflitto e della sua trasformazione costruttiva”. Sottolinea infatti che “ogni persona costruisce delle rappresentazioni della realtà sociale all’interno della quale vive e agisce: per usare un’immagine, gli individui disegnano mappe sulla base delle quali agiscono e prendono decisioni. Naturalmente, la percezione della realtà è questione soggettiva, ed è per questo che in generale le singole mappe della realtà sociale sono diverse da persona a persona. Nel processo di mediazione, le parti hanno la possibilità di esplicitare a se stesse e alla controparte le mappe cognitive da loro costruite durante il conflitto e che ne influenzano le scelte e le strategie. Anche il mediatore agisce sulla base di specifiche mappe cognitive, in particolare relative a schemi interpretativi e categorizzazioni del conflitto, e agli strumenti di intervento a sua disposizione relativi alle situazioni contingenti” .

Altro interessante modello di mediazione elaborato in ambito statunitense è quello proposto da Gary Friedman e collaboratori, che assegna un apprezzabile ruolo di protagonismo ai configgenti, ma sottolineando che il governo della procedura di mediazione deve sempre, autorevolmente, rimanere nelle mani del mediatore. Questi ne assume la responsabilità con chiarezza e lucidità, con minore rischio di interferenze nella tipologia degli accordi, che rimangono invece di esclusiva pertinenza delle parti.

Friedman ha ben chiaro che la mediazione ha buone prospettive di riuscita solo se si stabilisce fra i contendenti una reciproca comprensione dei veri bisogni che stanno alla base della controversia, con una reale condivisione delle scelte da effettuare durante lo svolgimento della mediazione, perché è solo questa la strada che dischiude l’opportunità di stipulare accordi duraturi. Anzi, la verifica della comprensione accompagna dall’inizio alla fine il procedimento.

Premessa è che proprio coloro che hanno creato il problema e che lo vivono siano meglio di altri in condizione di trovare la soluzione più saggia. Come sottolinea lo stesso Friedman «è il passare insieme attraverso il conflitto che rappresenta un fine in sé, ed è fondamentale per gli obiettivi che stanno alla base del metodo».

Per questo ogni momento dell’incontro richiede la presenza di tutti: il mediatore, le parti in contesa, i loro avvocati. Non sono, invece, previste – in questo caso – sessioni separate delle parti con il mediatore, nella convinzione che ciò eviti il rischio che il mediatore possa assumere il ruolo non corretto di unico depositario delle informazioni ricevute da ciascuna parte, situazione che potrebbe indurlo ad utilizzarle per esercitare pressioni o manipolare le decisioni dei contendenti, derogando ai suoi compiti.

Il ruolo del mediatore è infatti solo ed unicamente quello di aiutare le parti dall’inizio alla fine del procedimento a comprendere quello che realmente è in gioco, ad essere protagoniste del

procedimento stesso, ad adottare insieme le opportune scelte man mano che la comprensione del problema evolva, a comprendere cosa si vuole e perché lo si vuole, sapendo che esiste sempre una dimensione emozionale del conflitto e che essa non è in gioco solo per le parti, ma riguarda anche il mediatore e gli stessi professionisti coinvolti.

Diversamente, io ritengo invece validi gli incontri preliminari delle singole parti con il mediatore, in base alla constatazione che è compito della mediazione far evolvere la percezione individuale del conflitto, che a volte riguarda più sé stessi, dentro, che l'altro, fuori: per questa ragione si rende necessario, anche nel corso del procedimento di mediazione, sospendere la riunione collegiale e procedere con incontri riservati, che comunque vengono condotti secondo le regole della seduta congiunta.

L'operatività del metodo di Friedman si basa su quattro principi fondamentali:

- il potere della comprensione anziché la coercizione o la persuasione;
- la responsabilità, affidata alle parti, del «se e come» risolvere la controversia;
- il maggior vantaggio per le parti se esse lavorano insieme ed insieme adottano le decisioni;
- la maggior efficacia della risoluzione dei conflitti se si fa emergere ciò che si cela dietro il livello in cui le parti vivono il problema.

Cinque sono le fasi della mediazione previste da questo modello:

- 1) la contrattazione in cui il mediatore illustra il metodo ed approfondisce con le parti le loro reali motivazioni; in questa fase i contendenti dopo una prima analisi della situazione che li riguarda sono posti in condizione di decidere se aderire o meno al metodo proposto;
- 2) la definizione del problema, che può richiedere tempi anche piuttosto lunghi per raggiungere la chiarezza circa l'individuazione delle caratteristiche specifiche;
- 3) lavorare nel conflitto, che impegna il mediatore con l'unica funzione di sostegno alle parti e consente di portare alla luce con il confronto costante ciò che si cela dietro il livello in cui le parti vivono il problema;
- 4) lo sviluppo e la valutazione delle opzioni, passaggio particolarmente delicato per la cura di tutti gli aspetti legali a tutela delle parti contendenti, altro momento in cui la presenza collaborativa degli avvocati risulta particolarmente utile;
- 5) il raggiungimento dell'accordo.

Tutto, quindi, alla luce del sole, senza nulla di estorto o fatto passare nel silenzio.



Alcune caratteristiche di questo metodo sono senz'altro da condividere: l'importanza, innanzitutto, assegnata alla cura dell'informazione relativa ai diritti, per cui è ritenuto necessario il coinvolgimento collaborativo degli avvocati quali consulenti in grado di informare opportunamente i propri assistiti.

Anche il mio modello si basa sulla valorizzazione del ruolo degli avvocati, che, come già si è rilevato, possono rappresentare una risorsa preziosa nel definire con competenza gli aspetti di diritto delle vicende che contrappongono i clienti, a condizione che si tratti di professionisti con familiarità con la mediazione e l'affrontino, quindi, con spirito totalmente diverso rispetto ad un procedimento giudiziale.

Quando non sono presenti i legali, io sono solita chiedere alle parti di consultarli, nella consapevolezza che, muovendo dalla chiara conoscenza dei termini oggettivi del problema, meglio e prima si pervenga a decisioni che tengano conto anche degli aspetti soggettivi: non solo, quindi, con il 'cuore aperto', ma anche con gli occhi aperti!

Viceversa, la carenza di conoscenze 'tecniche' può lasciare il dubbio che quanto concordato possa non essere davvero la formula vincente per entrambi: retropensieri che certamente non facilitano il percorso né favoriscono gli accordi che, invece, molto spesso risultano, se correttamente presi, più vantaggiosi di quelli che ognuno unilateralmente e nei solo termini del diritto, potrebbe auspicare.

## **2. La mediazione filosofica**

La mediazione che definisco filosofica, oltre ai tratti sino ad ora esposti, si caratterizza per ulteriori profili non considerati da altri modelli.

La struttura personale del mediatore, il suo modo di essere persona, la sua maturità, le peculiarità caratteriali, la visione degli accadimenti umani, i concetti ed i preconetti in merito al confliggere e al conflitto sono infatti, secondo la mia visione, le condizioni implicite che rendono efficace ed incisiva la mediazione.

Questa visione trova linfa non solo nei temi dell'esistenzialismo – ed il pensiero non può che correre a Jean-Paul Sartre e a Martin Heidegger – ma anche nelle riflessioni e nelle indicazioni offerte da filosofi quali Martin Buber ed Immanuel Lévinas. Poggia la sua forza sul pensiero di Michel Foucault che, occupandosi di relazione fra verità e soggetto, rileva come sia fondamentale la cura di sé stessi in accordo con la filosofia stoica, ed in particolare Seneca e Marco Aurelio. Famosa in proposito la sua osservazione: «Ci diamo tanto da fare per avere una lampada fatta da un bravo designer e poi non ci preoccupiamo di noi stessi», da cui traspare l'importanza dell'estetica della vita.

La cura di sé stesso può salvare l'uomo in tempi in cui viene meno il riferimento, quale utile sostegno, alle leggi generali. Estetica come cura di sé stessi.

L'espressione 'abbi cura di te stesso' ha molteplici sfumature di significato, ma è la via per pervenire alla verità della conoscenza. Come il tafano di Socrate che pungola continuamente il cavallo tormentandolo, la cura quale vigilanza critica diventa il pensiero che 'pungola' incessantemente la coscienza dell'uomo provocando in lui quella agitazione, quel movimento, quella tensione che lo portano a costruire la propria identità in chiave etica, e di agire eticamente nel mondo così come in ogni relazione.

Ma c'è anche il 'curati da te stesso' di Epitteto, che interpretava la filosofia come una vera e propria cura (ιατρειόν, ambulatorio). L'espressione è riferita alla necessità di vigilare sulla propria modalità di agire in rettitudine verso gli altri, con chiarezza comunicativa, osservando la parrésia (παρρησία, dovere morale di dire la verità,).

La franchezza verbale insieme alla apertura di cuore e alla generosità di pensiero, rendono il soggetto autonomo e realmente in comunione con l'universo. Purché si resti in guardia dalle giustificazioni assolutorie ed auto consolatorie, dalle mistificazioni, dalle verità artificiali costruite, da facili alibi sempre in agguato.

La cura di sé, come ben colto da Foucault comporta un modo di rapportarsi a sé, agli altri, al mondo; uno sguardo che abolisce la tensione verso l'esterno per volgersi all'interno, ovvero dal mondo verso sé stessi, controllando quanto accade nel pensiero; pratiche e tecniche quali la meditazione, l'esame di coscienza, la verifica delle rappresentazioni mentali, mediante le quali ci si fa carico di sé e sanare le dissonanze tra sé e le proprie azioni per percorrere la via della coerenza tra il proprio dire, fare ed essere.

Sono queste qualità da coltivare in sé stessi, secondo un'arte dell'esistenza per divenire ciò che ciascuno è: un uomo. La nostra identità ed il nostro agire sono il risultato di come ci costruiamo, vale a dire il soggetto etico cui pensiamo, vivendo anche la vecchiaia come l'approdo di una lunga pratica di sé, l'epoca di una vera e propria padronanza di sé stessi, immune dalle inutili preoccupazioni o dai falsi problemi che incontriamo nel corso dell'esistenza, realizzando la capacità di pervenire alle condizioni soggettive di accesso alla verità, invece che affidarsi – come teme Foucault – alle cure della psicanalisi o a «presunti maestri di spiritualità» .

Fondamentale è anche il riferimento al pensiero di Salvatore Natoli sui temi del dolore e della felicità, che si intrecciano con la ricerca del senso della vita . Il dolore è esperienza ineluttabile per tutti gli uomini, si potrebbe dire anticipazione della morte. Il dolore è la cifra della nostra finitezza come condizione umana. È la conseguenza della perdita della salute, della serenità, delle persone care, ci dà il senso della precarietà del nostro stare al mondo. Il dolore fisico o morale limita e separa: ci sentiamo limitati dal fatto di non poter agire

liberamente, ma ci sentiamo anche separati dagli altri. Nel dolore sperimentiamo una condizione di isolamento.

Il dolore non è condivisibile con l'altro. L'altro può starci accanto, ma non può sostituirsi in nessun caso a noi, al nostro sentire. Il dolore non è esperienza trasmissibile.

Ognuno è solo con il suo dolore, fisico o morale che sia, lo deve fronteggiare da solo. Potrà esserci, forse, della com-passione (da cum-patire), ma nulla più. Ognuno deve trovare in sé la forza per reagire alla sua sofferenza. Questa forza è in ogni uomo. È data dalla sua vitalità. L'uomo nasce orientato alla felicità della vita, è nato per vivere e per essere felice, nonostante la realtà del dolore. Nascere è soprattutto un venire al mondo, quindi con un'apertura di fondo alla vita, considerando la stessa come zoè (ζωή), piuttosto che come bios (βίος). Gli esseri viventi, uomini, animali, piante, in quanto individui (bios) sono mortali, ma la Vita, vale a dire la Natura (zoè) si rigenera in continuazione.

Muoiuono gli individui, ma la loro specie prosegue attraverso nuove nascite. La Vita ha in sé il carattere dell'immortalità. La mia vita di singolo ha un inizio e una fine, ma dopo di me e prima di me la vita prosegue imperturbabile. La vita è felicità, in essa noi stessi siamo felicità, tanto è vero che ne siamo continuamente alla ricerca e la riconosciamo negli attimi che ci capita di viverla. Felicità di vivere eticamente e nella coscienza del limite. Che vuol dire non pretendere di essere onnipotenti. Accettare il limite senza temerlo, governare sé stessi, indagando le nostre zone di luce e di ombra, coltivando il nostro carattere, sapendosi «tenere in pugno». Il limite, quindi, inteso non come barriera invalicabile, ma quale resistenza da oltrepassare, che diviene fulcro di leva e nuova spinta per l'incontro con l'altro.

Noi siamo nati per essere felici: la felicità coincide con la vita che risorge dopo ogni dolore. Nel corso della vita l'uomo sperimenta attimi di felicità, brevissimi ma forieri del riconoscimento di quella felicità primaria che ha contraddistinto il nostro venire al mondo. L'uomo vive per essere felice, e lo è nell'armonia. Armonia con la vita con quello che la vita mostra, valorizzando la vita in tutti i suoi aspetti, sapendo apprendere da essa, sperimentando una fiducia non ingenua. Avendo apertura verso l'inatteso, sapendo guardare con meraviglia il mondo, superando la presunzione dell'ovvio. È apertura al cambiamento ed assunzione di un atteggiamento flessibile di fronte alle cose. Chi è felice sa lasciar essere le cose, sa lasciarsi penetrare dalle cose, senza resistenze preventive, perché la rigidità è di chi ha paura, o si lascia condizionare dal pregiudizio.

Chi ha cura di sé sa accogliere le possibilità che la vita offre. Sa ascoltare per essere pronto ad accogliere il dono che viene dall'inatteso.

L'arte del ben governarsi è la capacità di cogliere il senso della propria vita facendo, per così dire, il calibro di questi momenti di felicità inconfondibili e discontinui, ma disseminati nel continuum della vita. Sono punte di felicità che siamo in grado di riconoscere se siamo

davvero in ascolto di quello che accade. Imparare a chiedersi «perché mi succede questa o quella cosa?» diviene quindi segno di ricerca per migliorare la propria vita a vantaggio nostro ed altrui.

La ricerca del senso del vivere è continua, ed attraverso questa modalità siamo in grado di scoprire quel filo di Arianna che collegando i vari accadimenti, felici e dolorosi, del nostro cammino porta, prima o poi, a comprenderne il disegno, la trama che lo sostiene. Impresa non facile, ma che vale comunque la pena di affrontare se vogliamo vivere agendo da protagonisti, invece di subire gli eventi adattandoci al grigiore della sola sopravvivenza.

Essenziale, ai fini del modello filosofico della mediazione è anche il pensiero di Martin Heidegger, che pone il tema ontologico dell'uomo quale essere progettuale, attivo, non semplice presenza.

L'uomo può conquistarsi o perdersi. Il poter essere apre alla progettualità, come superamento, come capacità di andare 'oltre'.

La natura costitutiva dell'uomo è progetto e le cose del mondo, compreso quindi i conflitti e i contenziosi, sono strumenti per l'uomo. Essere nel mondo significa prendersene cura. Essere con gli altri si esprime nell'aver cura degli altri. Ma questa cura può seguire due diverse direzioni: sottrarre gli altri dalle loro cure, come un semplice essere insieme, che di fatto impedisce, però, agli altri di porre in atto la loro possibilità di essere, oppure aiutare gli altri ad acquistare la libertà di dedicarsi alla propria cura quale autentico co-esistere.

La relazionalità interpersonale pone però problemi molteplici, come bene Sartre sottolinea, problemi relativi alla intesa quale difficoltà ad accogliere l'altro e, contemporaneamente, impossibilità di vivere senza l'altro. L'uomo non può fare a meno della relazione: con gli altri e con sé stesso ma, prima o poi, la relazione porta alla frizione e al conflitto, perché si scontrano interessi e vedute differenti, spesso antitetici. E' questo che determina la difficoltà della coesistenza. Tuttavia il conflitto, come esito della relazione, è ineludibile quanto più essa è profonda. Per questa ragione è imprescindibile imparare a confrontarsi con il conflitto.

L'influsso di Martin Buber è ben radicato nella prospettiva della mediazione filosofica: nell'opera di formazione giunge prezioso il tema della relazione Io-Tu, superando ogni visione individualistica, in un rapporto che apre all'altro, che si colloca in una logica di reciprocità. È proprio quel Tu che innesca il motore della relazione Io-Tu, che è legame immediato, un autentico incontro.

Non meno rilevante è il pensiero di Immanuel Lévinas in tema di alterità e di responsabilità che ogni uomo ha verso l'altro: l'altro è assolutamente irriducibile a me, non è riconducibile a un tu e neppure riducibile ad un puro oggetto. L'altro è assolutamente altro da me. Il suo

volto, che mi si presenta, è la manifestazione di una diversità rispetto all'essere: non un essere altrimenti, ma un altrimenti che essere.

In altri termini, non è né un essere-tu, che sarebbe simile in qualche modo a me, né un essere-oggetto, ma un essere-soggetto ontologicamente altro da me; un concetto di diversità ontologica spinta all'estremo. D'altra parte, nella concezione ebraica ciascuno ha il compito di realizzare sé stesso quale individuo, con un suo destino differente da quello di ciascun altro.

Ciascuno, pertanto, è ontologicamente «altro». Ma questa alterità non esime da responsabilità: anche se non vi è apertura intenzionale all'altro, ciascuno incontra nel volto dell'altro una traccia dell'infinito che gli si manifesta e lo richiama alla dimensione etica della vita cui l'uomo non può sottrarsi. Una sorta di responsabilità ante litteram, dalla quale a nessuno è dato di sfuggire.

Il modello di mediazione che ne risulta non può che dare fondamentale importanza al corretto utilizzo degli strumenti della relazione interpersonale costruttiva, il cui fulcro è dato dalla formazione dell'intelligenza emotiva del mediatore, che deve acquisire modalità particolari di interazione con le parti in contesa: non usuali, nel senso che non sono le modalità che normalmente si usano nella relazione.

Chi si dedica alla mediazione deve aver nella sua vita incontrato il suo colombre, vale a dire i nodi problematici della relazione ed essersi con essi misurato, imparando a riconoscere prima di tutto in sé stesso le reazioni e le modalità più vantaggiose per mantenere una qualità di vita relazionale soddisfacente. Per il mediatore è soprattutto importante essere consapevole delle circostanze che conferiscono significato al cosa fare: questo è ciò che rende autentica la persona e, quindi, autorevole la sua figura professionale, degna di fiducia in quanto tiene in mano la situazione.

In questo senso l'impegno della formazione deve andare molto oltre l'apprendimento di tecniche comunicative di vario genere, non può limitarsi alla sola acquisizione di conoscenze giuridiche e sociopsicologiche, che pure presentano innegabile utilità durante gli incontri, ma mai assumono centrale rilevanza: si tratta di strumenti utili soltanto se sono posti al servizio della dimensione più profonda che, attraverso di loro, si esprime rendendole non formule di stile ma potenti input che raggiungono la parte più profonda dei confliggenti.

La cura del proprio ben-essere è anche un preciso dovere del mediatore, mi riferisco al concetto di ben-essere, come star bene interiore, quale testimonianza di un modo di essere autentico, non un apparire, che sarebbe ingannevole, non un dover essere, causa di comportamenti omologanti, ma un essere autenticamente sé stessi.

Per il suo operare il mediatore ha assoluto bisogno di essere interiormente liberato dalle scorie relazionali cumulate nelle diverse situazioni quotidiane che ostacolano la sua piena disponibilità all'accoglienza ed alla gestione dei conflitti altrui.

Eppure raro è che un corso fornisca ai mediatori strumenti per contenere il rischio della sindrome da burnout, vale a dire l'esito patologico che colpisce le persone che esercitano professioni d'aiuto, gravate da un duplice stress: il loro e quello delle persone aiutate. Ove non opportunamente attrezzati, questi soggetti sviluppano un processo di logoramento e di depressione imputabile alla incapacità di sostenere e scaricare lo stress accumulato facendosi carico, in misura incontrollata, dei problemi altrui, sì da non riuscire più a distinguere fra la propria vita e la loro. Oppure ergono delle difese che si trasformano in chiusure, in freddezze, in troppa distanza, in mancanza di empatia.

Assai più del giudice e dell'arbitro, infatti, il mediatore sviluppa con le parti rapporti personali, apprendendo, specie negli incontri separati con ognuna di esse, eventi, aspettative, interessi: la professionalità del mediatore deve consentire di fare tesoro delle informazioni confidenziali senza che venga meno quella distanza che scandisce il confine del suo coinvolgimento personale.

Quando questi delicati aspetti sono ignorati dall'offerta formativa per mediatori professionali gli aspiranti a questo ruolo sono purtroppo gettati nell'arena privi delle competenze necessarie per essere d'aiuto agli altri ed, al contempo, non danneggiare sé stessi.

### **3. Il potere nelle relazioni ed in mediazione**

La gestione del potere è una componente costitutiva della relazione.

Il potere come entità a sé stante è difficilmente definibile: più che altro lo avvertiamo attraverso le sue multiformi manifestazioni nelle situazioni relazionali in cui sperimentiamo i suoi volti, i suoi stili.

Come ben argomenta James Hillman, l'analisi di ciascuno di questi stili, o volti, può essere condotta attraverso il ricorso a modelli che hanno l'utilità di fornire una definizione standard per misurare le approssimazioni al modello stesso. Tuttavia, il modello può indurci a confronti anche di tipo moralistico, ad esempio, considerare Gesù quale modello da imitare può portare ad un senso di colpa per il sentimento di inadeguatezza, la consapevolezza di mai poter essere alla Sua altezza.

Ma, come osserva ancora Hillman, «considerare Gesù in modo mitico ci porta al mistero»; quindi ci pone in una posizione di ricerca continua ed approfondita che ci proietta al di là degli atteggiamenti legati al giudizio o al pregiudizio, orientandoci verso il rispetto per il mistero.

L'analisi delle manifestazioni del potere attraverso la rivisitazione dei miti dell'antichità classica, che raccontano efficacemente le passioni umane, ci fa scoprire come il moralismo sia costretto a retrocedere, poiché nel mondo del potere non vi sono figure assolutamente buone o assolutamente cattive: ogni forma di potere può essere distruttiva, oppure costruttivamente preziosa.

Dipende solo da come viene utilizzata e da quali fini si perseguono.

Con il Processo – rileva Eugenio Scalfari – Kafka offre «la metafora della struttura accusatoria del potere sulla quale il potere si basa, sempre e dovunque. Kafka percepì che la colpevolizzazione di massa era uno degli elementi nel rapporto tra i padroni e i servi, tra il governo e i sudditi, ma anche tra l'uomo e la donna, tra gli adulti e i bambini. Insomma, uno dei grandi elementi di realtà della vita sociale» .

Anche il mediatore durante l'incontro di mediazione, alle prese con i conflitti dei contendenti, si trova ad esercitare inevitabilmente azioni all'insegna del potere, e lo deve fare per non cadere a sua volta vittima della distruttività delle forze messe in campo dai conflitti dei contendenti. Per questo gli è necessario utilizzare con adeguata competenza modalità costruttive attente al riconoscimento della dignità dell'altro.

Secondo le situazioni che di volta in volta si presentano il mediatore deve sapientemente decidere quando, come e perché porre in atto determinati interventi. Per questo è imprescindibile che ne abbia piena consapevolezza: ne distinguerà gli aspetti positivi senza farsi condizionare da quelli dannosi o limitativi, che pure coesistono. Solo attraverso la sistematica riflessione il mediatore potrà modificare in senso migliorativo il suo operare, autolimitandosi ed, al contempo, ponendosi quale modello educativo per gli stessi confliggenti i quali, a loro volta, metteranno parimenti in campo le loro forze contrapposte.

Più che posizione di supremazia nei confronti degli altri, il potere del mediatore discende – oltre che dal suo ruolo e dalla responsabilità del compito che è chiamato a svolgere – soprattutto dalla autorevolezza conferitagli rendendo palese la sua 'autenticità'. Dovrà, quindi, porre attenzione a non cadere nei tentativi di subordinazione dell'altro.

Facile è trovarsi invischiati nell'uso perverso della forza di volontà, della persuasione, della logica dell'argomentazione, del convincimento forzato attraverso il ragionamento, sino a cadere vittime del terrorismo psicologico, della manipolazione, dell'irritamento, dell'inganno, non solo degli altri ma altresì di sé stessi.

Niccolò Machiavelli, nel diciottesimo capitolo de Il Principe, dedicato alla Lealtà del Principe, indica quelli che, a suo avviso, costituiscono gli elementi fondanti del potere: il Principe, infatti, «all'occorrenza, deve saper esser bestia oltre che uomo, deve essere in grado di simulare e deve potersi muovere con competenza nel regno del male». Il Principe deve

sempre saper fare «quel che occorre per vincere e conservare il potere», pertanto anche uccidere, secondo il modello di Cesare Borgia, duca Valentino, esempio del mentire, corrompere, assassinare .

Al contempo il potere deve reggersi sul consenso: il Principe non deve esser «sempre costretto a tenere il coltello in mano», ma deve cercare di «assicurare ai propri sudditi il maggior vantaggio possibile». Un Principe, infatti, «deve avere il popolo amico, altrimenti, nelle avversità, non può salvarsi»: chi governa deve suscitare il timore senza l'odio, perché «si può essere temuti e nello stesso tempo non odiati». Per il Principe potere e successo sono determinati da combinazioni di «virtù e di fortuna»: naturalmente le «virtù» del Principe sono prive di ogni significato etico, e corrispondono alle capacità, alle energie, all'efficienza – verrebbe da dire nell'accezione attribuita da Hillman all'organizzazione dello sterminio – nel mentre si rende necessario indurre e plasmare la fortuna, che «è donna ed è necessario, volendola sottomettere, percuoterla e contrastarla».

Il mediatore seriamente formato conosce in maniera approfondita le varie sfaccettature dei significati e delle implicazioni del potere – nel bene e nel male – correlati ai profili relazionali dell'esercizio del controllo, del desiderio di prestigio, del sentimento di ambizione, della forza del carisma, della gestione dell'autorità, dell'esercizio dell'ufficio inteso quale ruolo, della forza della reputazione, dell'ascendente, della resistenza, della leadership, della persuasione, dell'entusiasmo, della decisione, della tirannia, dell'intimidazione, del veto, e persino del potere sottile dalle origini invisibili ma dalle forti influenze.

La seduta di mediazione, infatti, è un teatro che mette in scena «il disordine» in queste dimensioni.

Occorre quindi saperle comprendere. La loro non conoscenza agirebbe come boomerang, determinando drammatici fallimenti professionali e personali.

Il potere ha le sembianze di ciascuna delle parti in mediazione e delle loro storie, ma anche quelle del mediatore. C'è il potere, che esalta e crea dipendenza.

Il potere di Zeus, padre degli Dei che tutto governa e tutto può; il potere di un Dio vigile ed amorevole quanto inflessibile; il potere di un padre che dispone; di un medico che salva la vita; di un giardiniere al servizio della natura.

Il potere di un'arma che uccide, di un'ideologia che sopprime, di una colpa che opprime o, all'opposto, quello della mente che crea, del genio che apre nuove strade, del cuore che nulla chiede e tanto dà.

Il potere di un'amicizia, di un sussurro amorevole, di un abbraccio, di una carezza.

Il potere di vivere e di esserci.



Etimologicamente il termine rimanda alla possibilità di fare qualcosa: potere deriva dal participio passato del verbo latino posse, composto dall'aggettivo potis, 'capace' con il verbo essere: si perviene, quindi, alla visione del potere come a 'capacità d'essere', senz'altro dipendente da fattori economici, ma anche biologici, sociali, culturali, legati alla formazione della persona.

Se poniamo mente all'immagine del mediatore, ci si chiede in quali termini egli è 'capace di essere'.

Il potere di un mediatore di sedurre e soggiogare alle sue scelte 'giuste', o forse quello d'insinuare azioni, idee, modi di essere, poiché egli è depositario della 'capacità di essere' garante dell'esistenza altrui nel giungere alla soluzione del conflitto?

In realtà nulla di più diverso.

Il mediatore ha di fronte persone che nell'azione conflittuale esercitano, in competizione fra loro, una forma di potere destinata alla distruzione di chi lo sperimenta e di chi lo attua. Di questo, della veemenza e della portata delle loro azioni, egli deve essere consapevole e deve mantenersi vigile per svincolarsi dalla pretesa di imporre ad altri il proprio modo di pensare e di vivere, scelta quest'ultima senz'altro più facile ed idonea a condurre ad una soluzione in tempi più brevi, ma certamente meno efficace.

Il mediatore deve vincere lo scoramento, la rassegnazione e l'impazienza di raggiungere il risultato, perché con il suo esempio, scandagliando sempre più a fondo, possa determinare un'inversione di rotta rispetto ai giochi di potere, innestando un circolo virtuoso: non l'oppressione ma l'espressione, non la soppressione ma la genesi, non il veto ma l'affermazione.

Il mediatore ha l'energia, l'autorità, l'autorevolezza idonee per indurre i configgenti ad esercitare il loro potere, o meglio la loro potenza, evidenziandone in crescendo la forza propositiva, quanto più è capace di lasciare in ombra la propria vanità, rappresentando e facendo rappresentare ad essi il loro ruolo esistenziale, non quello che altri hanno scelto per ciascuno di loro.

Ma come si manifesta, in concreto, il potere del mediatore nelle situazioni operative?

In cosa dovrebbe consistere, quali sono le sue caratteristiche, in qual modo si esplica, su quali idee è riposto?

Questi interrogativi trovano – a mio avviso – giustificazione nel fatto che il mediatore attraverso la sua opera mette in atto una regia discreta, ma rispettosa del necessario protagonismo da assegnare ai contendenti: non riveste ruoli di 'comando', di 'forza', o di 'persuasione'.

Si può parlare di potere esercitato coralmemente, ove il mediatore, come Caronte, conduce i confliggenti oltre la propria personale tempesta emotiva, sino a ritrovare sé stessi ed, in questo modo, l'altro.

Per riuscirvi, il mediatore deve necessariamente rendere visibili le caratteristiche individuali capaci, più di altre, di spingere verso un processo di rinnovamento e crescita, consentendone l'esaltazione, pur nel dolore e nella fatica, affermando la libertà dell'errore.

Quello del mediatore è un potere generativo, di una genesi che comunque non gli è propria, ma appartiene unicamente ai confliggenti. Per analogia viene alla mente il lavoro del traduttore che, di fronte ad un'opera deve far attenzione a non tradire il pensiero dell'autore ed, al contempo, entrare mediante lui in una cultura alla quale dare una voce diversa in una lingua «altra».

In questo senso il mediatore, attraverso l'accoglienza, la disponibilità a fungere da specchio, il suo modo di essere, dà voce al vissuto dei confliggenti e, solo così, essi potranno andare 'oltre', poiché avranno sviluppato la 'capacità' di decidere.

Il mediatore ha nelle proprie mani l'esistenza di persone che può e deve accogliere con umiltà, pur nella consapevolezza piena e determinata del suo agire e nella fiducia, rinunciando agli aspetti secondari per concentrarsi su ciò che genera prosperità, senza sacrificare alcunché, neppure sé stesso.

Nell'esercizio del potere deve, allora, mantenersi la gratuità dello stesso; un po' come accade in natura, ove frutti e fiori possono favorire una crescita successiva solo se abbandonano sul terreno i loro semi, una parte importante di sé che, tuttavia, ove non si depositasse non consentirebbe alla vegetazione di esistere: naturalmente ciò è cosa del tutto indipendente dalla necessità e dal dovere di assicurare al mediatore una remunerazione adeguata all'importanza della sua prestazione.

Nel fare ciò è indispensabile che il mediatore vigili attentamente in primis sulla propria persona, affinché la consapevolezza delle forti implicazioni del suo agire sugli altri non si trasformi in 'corruzione' personale, portandolo a divenire vittima di una sorta di senso di onnipotenza: vi può riuscire mantenendo viva in sé quella forma di pietas umana che consente di evitare che venga meno il senso del proprio agire.

Il potere del mediatore consiste, quindi, in un grande atto di responsabilità sia verso la propria persona, sia nei confronti della crescita dei 'suoi' utenti.

La radice latina della parola 'responsabilità' è d'aiuto a comprenderne il significato: capacità di rispondere, di reagire. Forte è la responsabilità del mediatore chiamato ad esercitare azioni dalle quali il potere non può essere scisso.

Ma quale è il potere di un mediatore che non giudica, interloquisce il meno possibile, non consiglia, non suggerisce, ma lavora per rendere protagoniste le parti in contesa, ascolta molto e parla pochissimo, prevalentemente per metafore?

addirittura potrebbe apparire una ‘debolezza’ del mediatore, ‘lasciarsi condurre’ attraverso i percorsi conflittuali dei contendenti con la flessibilità che si addice a chi deve saper intervenire con l’ascolto adeguato, al momento giusto, anche con momenti di silenzio, con opportune domande di stimolo, senza pilotare o manipolare, ma orientando con il dovuto tatto i contendenti verso il confronto, per ripristinare il dialogo fra loro.

Quale potere allora? Su quali presupposti è fondato? In qual modo il potere del mediatore può coniugarsi alle idee di efficienza, crescita, servizio e «manutenzione»?

Innanzitutto non ci si riferisce al solo potere dell’efficienza, pur necessaria, quando si accompagna all’idea di crescita, quasi a regolarla. Il rischio è, con tutta evidenza, di scadere nella funzione orientata soltanto ai risultati, costi quello che costi: nei campi di sterminio nazisti l’incremento delle uccisioni rappresentava l’impeccabile efficienza dell’organizzazione nel raggiungere gli obiettivi pianificati, ed era motivo di vanto per chi era deputato a dirigerne l’organizzazione .

In nome dell’efficienza il mediatore, se non sono circoscritti con rigore i confini, può fallire l’obiettivo per il quale è chiamato ad operare, privilegiando il raggiungimento ‘estorto’ di accordi non realmente condivisi dai confliggenti.

Quale significato assegnare, poi, all’idea di crescita? Di progresso, di miglioramento, di sviluppo? O di spinta che può evolvere in atteggiamenti competitivi di sopravvivenza e di vittoria assai poco consoni alla modalità di essere del mediatore ed – almeno potenzialmente – prossimi alla prevaricazione?

Il potere della crescita personale, interiore, deve essere connotato dall’approfondimento, vale a dire dalla capacità di fermarsi, ‘entrare nel problema’ per andare sino in fondo, cogliere tempestivamente ciò che sta accadendo, sapersi fermare per mettere ordine nel caotico ordine degli eventi. La crescita si caratterizza anche per l’intensificazione, intesa non già nel senso di espansione, bensì orientata verso valori qualitativamente diversi, quali la dedizione, la passione, l’entusiasmo per quello che si sta facendo; anche l’approccio estetico è rilevante, in quanto è importante saper cogliere la ‘bellezza’ dello svolgere ‘bene’ i propri compiti. La ripetizione testimonia anch’essa il potere di crescita se vi associamo, come ad esempio in ambito artistico, il piacere nel realizzare l’opera, curarne le rifiniture, coltivare la precisione, con modalità di azione attraverso le quali le cose diventano belle .

Ulteriore manifestazione del potere di crescita è la spoliazione, non la perdita, ma l'esigenza di far piazza pulita – con coraggio ed in maniera rigorosa e radicale – delle identità cui ciascuno è legato in modo acritico, allorquando si rivelino superate, astoriche.

Altra idea del potere di crescita è lo svuotamento, che evoca immediatamente il potere del mediatore di essere in grado di accogliere ciò che l'altro gli consegna: il mediatore, con autentico ascolto empatico, facendo il vuoto nei propri pensieri, deve farsi 'contenitore' anche delle ansie e delle paure dell'altro, senza farsene coinvolgere emotivamente.

Il potere del mediatore si trova, come si è detto, anche nelle nozioni di servizio e di manutenzione, determinandone la latitudine. Servizio come dono, non come asservimento o diminuzione della dignità personale, che umilia, privandola di valore, l'attività umana, e neppure, come ben sottolinea Hillman, «un servizio arido, privo di fantasia. Un buon servizio “fa quel passo in più”, “esce dal suo normale percorso” rivela variazioni immaginative, trova il modo giusto per soddisfare. Si rivolge all'immaginazione e rallegra l'immaginazione ma anche i sensi. È Barocco più che Bauhaus» .

È la potenza del servizio di qualità che si realizza in mediazione e che offre a chi lo compie e a chi lo riceve il piacere della bellezza dell'esecuzione, aggiungendo valore ad un'azione che altrimenti sarebbe soltanto una transazione. La mediazione è un servizio che esalta la dignità di chi lo compie e di chi lo riceve, dignità che si esplica attraverso il rispetto, poiché effettuato con la premurosa attenzione propria di chi si prende cura con rispetto (ri-spettare equivale a guardare ancora), servizio high touch, ad alto contatto, piuttosto che high tech, ad alta tecnologia . Un servizio che non soggiace alle regole del calendario lavorativo, che prescinde da fine settimana, feste, e ferie, né trova costrizioni nella propria agenda, quali altri appuntamenti nello stesso giorno della seduta di mediazione.

Le necessità delle persone a volte richiedono risposte immediate in base all'evoluzione del conflitto. Ed il mediatore deve avere la disponibilità di assicurarle sovvertendo altri suoi impegni, riuscendo ad intervenire all'occorrenza, anche intrattenendosi al telefono in orari non canonici. Infatti ogni intervento tardivo, oltre che inutile, potrebbe compromettere l'evoluzione in atto e rendere più contorte le situazioni che invece attendono di essere dipanate e risolte.

Manutenzione: altro termine da chiarire nella sua più profonda accezione. Il buon servizio esige manutenzione, riconducibile alla necessità di attenzione continua che comporta costante cura dell'attività svolta, sì che dopo la seduta è bene che la si riesamini scrivendone, come successivamente meglio diremo. Abitudine utile da acquisire e applicare con disciplina anche sotto il profilo del mantenimento del proprio ben-essere che mai è trascurabile, pena il rischio di compromettere l'operato e l'immagine di sé come professionista e come persona,

trattandosi di un'attività che, come tutte le professioni caratterizzate da relazioni d'aiuto, coinvolge – come si è detto – intimamente nel profondo.

Manutenzione non significa solo mantenere, nel senso di conservare, un giusto equilibrio attraverso la liberazione dalle scorie relazionali, veri e propri «veleni» cumulati durante l'esposizione alle situazioni di conflitto da gestire.

Manutenzione, dal latino manu tenere, nel suo significato letterale indica il tenere in mano: tenere in mano come capacità direttiva, una mano che indica, dirige, ed ha la situazione sotto controllo come il manager, altro termine di derivazione latina, che contiene in sé il termine mano, ma anche un altro tipo di mano quella che percepisce, palpa – palpare evoca, infatti, il palmo della mano – tasta, «ausculta» il compito da eseguire in rapporto allo stato delle cose.

Da questo punto di vista, più che una fatica, un'operazione onerosa, la manutenzione diventa un dono che il mediatore fa non solo a sé stesso, al proprio ben-essere con un importante rinnovamento del livello di autostima attraverso la percezione della reale utilità della propria opera, ma dono anche nei confronti degli altri che fruiscono di un impegno autenticamente affidabile, e per questo utile ai litiganti ed alla società.

Si tratta della ri-scoperta di comportamenti che, immiseriti nella prospettiva della società consumistica, per contro nella prospettiva della responsabilità sociale possono contribuire all'altrui benessere assumendo – come si è detto – lo spessore del dono, della reciprocità e della relazione integrate in un progetto volto alla realizzazione della felicità comune. Sono comportamenti che rifuggono dall'enfatizzazione – sino all'adorazione – della crescita, della produttività, della maniacalità dell'efficienza.

Su questi rischi il mediatore deve esercitare una costante vigilanza.

#### **4. Un giudizio che non giudica: la raffinatezza della mediazione**

Solo una terza persona può spostare gli ostacoli intervenendo sui punti di vista differenti delle parti e facendo sì che vengano riconosciute le cause del conflitto. Soltanto tramite l'ascolto e la comprensione delle ragioni di entrambi i confliggenti, si può pervenire al patto, all'accordo che non umilia nessuno dei contendenti e riconosca ad entrambi pari dignità, rendendo possibile la convivenza .

Nella trama dell'episodio di San Francesco e del lupo di Gubbio abbiamo rappresentata l'azione della mediazione con la scelta di una figura terza fra le due parti in conflitto, ed è evidenziata l'importanza dell'ascolto separato delle ragioni delle due parti, come sono evidenti il riconoscimento dei ruoli, la responsabilità del persecutore, la scoperta della motivazione profonda, l'accordo separato ed il patto conclusivo comune.

Il tema è di innegabile rilevanza, poiché solo la mediazione porta tutti ad uscire allo scoperto, consentendo soluzioni senza danno, tanto dall'una, quanto dall'altra parte, a condizione che l'accordo non sia riposto su di un intervento dall'alto, bensì sulla graduale costruzione di un inedito approccio mentale.

Il giudizio che ha guidato San Francesco nei confronti del lupo di Gubbio si può definire un giudizio a-valutativo, che ha permesso un'autentica posizione di neutralità evitando l'indifferenza o l'omologazione al pensiero comune.

Soltanto esercitando una forma di giudizio a-valutativo è possibile veder chiaro per portare altri ad un percorso di vita più soddisfacente: il mediatore si serve di ciò per esercitare forme di valutazione e di giudizio prima su di sé, poi sugli altri, ed è disposto a giudicare sé stesso ed a mettersi in gioco.

È consapevole del fatto che ciascuno pensi ed agisca secondo personali categorie che possono, ma ciò non è dato per scontato, avvicinarsi all'interno di un medesimo sistema culturale, pur restando schemi personali.

Il mediatore, pertanto esercita una razionalità critica, non una razionalizzazione; una razionalità che si pone in posizione dialogica con l'esistente, e riconoscendo l'importanza della dimensione affettivo-relazionale, ammette le sue insufficienze. Non giudica, quindi, per opprimere, ma è pronto ad accettare ogni forma di giudizio mantenendo una posizione di equilibrio nei confronti del giudizio, non demonizzandolo, riferendolo sempre all'azione e mai alla persona.

In questo modo il mediatore è facilitato nell'essere imparziale e valutare con obiettività, senza lasciarsi influenzare da interessi particolari o pregiudizi.

Un elemento necessario per costruire una buona relazione in mediazione è porsi quindi nella condizione di ascolto non giudicante, che lasci spazio all'altro affinché possa rendere palesi le sue emozioni, i suoi valori, i suoi pensieri. Ciò rende più facile al mediatore assumere posizioni di neutralità, non prendendo posizione per alcuna delle parti: solo così egli può favorire vere modalità di espressione, dalle quali discendono le successive rielaborazioni personali.

Si tratta sempre di riconoscere libertà all'altro, a ciascun confligente, onde evitare distorsioni che decreterebbero il sacrificio di una persona all'altra e, quindi, la negazione di una vera conciliazione voluta e condivisa dai confligenti.

Il mediatore, inoltre, deve continuamente avere consapevolezza della quantità e varietà di pregiudizi che albergano in lui, spogliandosi di ogni 'etichetta' involontariamente radicata e ben catalogata nella sua mente, presentandosi quale persona 'nuda', libera da pre-giudizi che

attribuiscono ad un soggetto caratteristiche, qualità e, a volte, anche modi di pensare, che non gli appartengono.

Ognuno è convinto di essere sereno ed obiettivo, mentre fazioso e di parte è sempre l'interlocutore: è il cosiddetto «pregiudizio della soggettività», per il quale siamo tutti convinti di controllare i nostri processi mentali agendo, di conseguenza, con una attenta valutazione delle circostanze che non riconosciamo, invece, agli interlocutori, che ci appaiono sempre ragionare per preconcetti.

In questo modo tendiamo ad ignorare o sottovalutare i fatti contrastanti con le nostre tesi mentali, mentre aderiamo a quelli che confermano il nostro punto di vista.

Il mediatore sa bene che l'uomo in lite non cerca la verità, ma la conferma delle proprie convinzioni.

Due uomini litigano. La discussione è: «Una fetta di pane cade con il lato imburrato sopra o sotto?». Il primo dice: «Con il lato imburrato sotto, ovviamente». Il secondo: «Con il lato imburrato sopra». «Facciamo la prova», ribatte il primo, «e vedrai che ti sbagli!». Così la fetta di pane ben imburrata è lanciata in aria. Ricade con il lato imburrato sopra. «Ho ragione io!», esulta il secondo. «Solo perché io ho commesso un errore», dice il primo. «Quale errore?», riprende il secondo. «Ho imburrato il lato sbagliato», risponde il primo.

L'uomo che litiga, come ho premesso, non è in cerca della verità. Mai vorrebbe andare alla radice delle cose. Troppe volte si ferma al 'tutto e subito'. Attraverso le modalità della mediazione, anche in situazioni di tensione, si percorre lo sforzo comune perché affiori la verità. E ciò rappresenta sempre un arricchimento ed un'apertura a sempre nuove soluzioni. Si parte sempre così: «Ciascuno di noi ha visto un film diverso», sino al disvelamento dell'equivoco.

Mai scordarsi che l'altro ha delle ragioni che all'interlocutore può sempre essere di aiuto conoscere!

## **5. L'umiltà, l'assertività e la responsabilità**

L'umiltà e l'assertività rendono ancora più incisivo l'intervento del mediatore. Il mistero dell'altro rende umili, e questa consapevolezza crea armonia, valorizza l'uguaglianza nella differenza, l'ascolto della bellezza della diversità. L'umiltà non è la modestia, certo è umile chi conosce i propri limiti, che non è pieno di sé, non è superbo. In genere, non è invadente, è discreto, ma non per questo debole o dimesso. L'umiltà trae origine dall'idea del dono: quanto ci appartiene lo abbiamo ricevuto, e prima ancora di essere nostro è qualcosa che deve essere speso per il bene di tutti. È nella gratuità dell'amore e nella sovrabbondanza del dono che possiamo trovare equilibrio, pace e benessere.

L'assertività è un approccio che pone il mediatore nella condizione di gestire in modo positivo, propositivo e costruttivo i rapporti interpersonali. È uno stile che può essere appreso e che, con il tempo e la pratica, può essere continuamente perfezionato muovendo dal presupposto che non possiamo cambiare gli altri, ma possiamo cambiare noi stessi.

Si sostanzia di un modo di comunicare che nasce dall'armonia tra abilità sociali, emozioni e razionalità, senza necessariamente modificare la propria personalità.

L'assertività è basata su cinque livelli, rappresentati:

- dalla capacità di riconoscere le emozioni;
- dalla capacità di comunicare emozioni e sentimenti, anche se negativi;
- dalla consapevolezza dei propri diritti nel senso di avere rispetto per sé e per gli altri;
- dalla disponibilità ad apprezzare sé stessi e gli altri;
- dalla capacità di autorealizzazione e di decisionalità circa i fini della propria vita.

Per raggiungere questi obiettivi è necessario possedere un'immagine positiva di sé, quindi sicurezza e fiducia nel proprio operato.

Possedere queste caratteristiche comporta grandi capacità di autocontrollo, d'intervento sulle situazioni e di soluzione dei problemi, una sorta di «ambiente interno» rilassante, che permetta di percepire le difficoltà non come occasioni negative di frustrazione, bensì quali ostacoli da superare abilmente. Gli obiettivi dei diversi livelli sono raggiunti intervenendo sia sull'aspetto concettuale, di contenuto, sia sull'aspetto tecnico, riguardante il modo di agire e di comunicare.

La persona assertiva si comporta in un modo che la rende piacevole ed attraente, anche quando oppone dinieghi; è dotata infatti di un'ottima competenza sociale, è flessibile, concentrata su di sé anziché sull'altro, pronta ad assumere le proprie responsabilità.

È, in definitiva, una persona che afferma i propri bisogni e desideri; è autocritica e autoironica; comunica sentimenti e stati d'animo; accetta il punto di vista altrui; non giudica, ma valuta; cambia opinione, non è testarda; conosce i propri punti di forza ed i limiti; ascolta l'altro; è in grado di opporre rifiuti senza sentirsi in colpa; non subisce e non aggredisce; sa chiedere scusa ed ammettere i propri errori; ha trovato un equilibrio fra i propri bisogni e quelli degli altri.

Il mediatore che ha lo stile assertivo non si aspetta che gli altri si comportino come lui vorrebbe; ritiene un diritto dell'altro fare richieste ed un proprio diritto, nonché degli antagonisti, poterle rifiutare; ritiene prerogativa di ciascuno comunicare le proprie emozioni.



Responsabilità è il termine chiave per eccellenza, che corrisponde al latino sponsio: promessa, impegno. Impegno per il mediatore rispetto al raggiungimento degli obiettivi del suo intervento con riferimento alla relazione fra e con i confliggenti; alla promozione del senso di responsabilità civile e sociale cui può dare un forte contributo, anche rendendo le parti responsabili rispetto alle loro azioni ed alle conseguenze che queste hanno avuto su chi le ha subite.

Il mediatore ha la duplice responsabilità dell'essere e del fare.

Detiene conoscenze specifiche e profonde sulla mediazione e sui conflitti (l'essere). È un professionista che pone in atto tutti gli strumenti e le strategie proprie della mediazione (il fare).

La possibilità di rappresentarsi come 'essere mediatore' ed, al contempo, 'fare mediatore' comporta che 'essere mediatore' significhi possedere una profonda cultura atta a permettere di comprendere il paradigma della mediazione, inclusa la capacità di accoglienza dei contendenti e di ripresa del dialogo tra loro interrotto.

'Fare' il mediatore significa, invece, diventare professionista neutrale ed imparziale, schivo da pregiudizi negativi o positivi, pur riconoscendosi egli stesso frutto della cultura di appartenenza: in questo modo i confliggenti potranno negoziare la soluzione pacifica del loro problema attraverso 'regole' condivise che aiutino ad ordinare e rendere comprensibile la complessità dell'evento.

Per conciliare i due aspetti 'essere' e 'fare', il mediatore deve anche 'essere formatore', o meglio 'dare formazione': questa è forse la terza via della mediazione, che coniuga essere e fare, come un professore di musica che sia anche concertista. Il mediatore 'formatore' promuove la ricerca in profondità delle radici della diversità entro le identità tanto individuali, quanto di gruppo. Proprio queste identità, definiscono le differenze: il cambiamento avviene per differenza non per sovrapposizione né, tanto meno, per omologazione.

La responsabilità dell'intervento di mediazione si realizza nell'aiutare i terzi a scoprire sé stessi e gli altri, nel loro presente e nel loro divenire: per fare ciò occorre che il mediatore aiuti i litiganti a comprendere che è possibile leggere gli eventi della vita come portatori di significati che, compresi, divengono occasioni di maturazione, di cambiamento.

L'equa funzione del 'mediatore formatore' diventa quindi quella di aiutare le persone ad assumere e sviluppare la titolarità della propria soggettività e dell'espressione di essa, favorendo la conoscenza della gestione del conflitto, che è possibile soltanto attraverso l'accettazione della sfida verso il mutamento e, quindi, dell'apprendimento dei passaggi fondamentali della mediazione, nella convinzione che possano coesistere differenze, ma che esse non sono d'ostacolo al raggiungimento di un accordo.

Mediante il senso di responsabilità assunta e testimoniata dal mediatore, questi favorisce le scelte delle parti in conflitto, sì che queste possano porre in gioco il proprio essere adulte, ovvero il diritto di ricercare le soluzioni individuali e di mantenere gli impegni concordati: a mio avviso, è questa la vera chiave di volta, la vera innovazione della mediazione.

Si tratta del riconoscimento e della presa di possesso della propria identità, scegliendo di non subordinarla a modelli o convenienze sociali che ne mortificherebbero l'essenza, bensì trovando forme nelle quali vederla riconosciuta. Non è un atto di prepotenza, di asservimento dell'altro e del reale, ma il riconoscimento della ricchezza del confronto.

È un processo lungo, impegnativo, affrontabile mediante l'autoriflessione, il decentramento, la sintesi, muovendo dai fatti accaduti, azioni che devono essere compiute, in forma responsabile, unicamente da ciascun confligente affiancato da un mediatore sapientemente capace di accogliere, sostenere, ammonire, vigilare, spronare, ma anche di farsi da parte, quando occorra.