

Scotto, Giovanni, “Mediare conflitti: uno sguardo trasformativo” in: Lucarelli P. / Conte, G. (a cura di), *Mediazione e progresso. Persona, società, professione, impresa*. Torino: UTET 2013, pp. 129-141.

PRE-PRINT

CAPITOLO QUINTO

MEDIARE CONFLITTI: UNO SGUARDO TRASFORMATIVO

GIOVANNI SCOTTO

SOMMARIO: Introduzione. – **1.** Mediazione: una tipologia. – **2.** Un’immagine dell’essere umano. – **3.** La promessa della mediazione: un processo per apprendere e cambiare. – **4.** Verso un approccio sistemico-trasformativo alla mediazione. – **5.** Contesti sociali e cornici di senso. – **6.** La mediazione come costruzione e condivisione di mappe. – **7.** Il mediatore, la mediatrice come professionisti riflessivi. – Conclusioni.

Introduzione.

La crisi delle forme tradizionali di composizione dei conflitti nella nostra società è un dato di fatto accertato. Non si tratta solamente di un deficit che ha origine da una situazione locale o contingente, come la scarsa efficienza della giustizia civile italiana: la crisi si è affacciata in paesi con differenti tradizioni giuridiche, diversi gradi di efficienza dei sistemi di composizione delle dispute interne, modelli politici e tradizioni di gestione dei conflitti sociali differenziati.

L’esplorazione di alternative alla tradizionale composizione giudiziaria delle dispute, la nascita dell’*Alternative Dispute Resolution* nel mondo contemporaneo, avviene negli Stati Uniti; la mediazione e strumenti simili si diffondono in molti paesi, tra cui la Francia, la Germania, il Regno Unito. Andando alla ricerca dei fattori comuni a queste società, dovremmo limitarci a osservarne il simile grado di sviluppo socio-economico, e l’impatto su tutti questi paesi di quell’insieme di fenomeni che vanno sotto il nome di globalizzazione.

In realtà, a ben vedere, c’è dell’altro. La ricerca di soluzioni alternative alla via

giudiziaria ai conflitti avviene anche in paesi dove il grado di sviluppo economico è più debole; forme di mediazione vengono impiegate anche in risposta a conflitti sociali violenti e a guerre civili, e non solo in società ben ordinate. Inoltre, molte società tornano a valorizzare approcci mediativi tradizionali, ricostruendo dispositivi ed istituzioni di composizione delle dispute che, in un passato più o meno recente, avevano dovuto cedere il passo ai meccanismi propri dello Stato moderno: un corpus legislativo, delle figure chiamate per professione ad assegnare torti e ragioni, il monopolio dell'uso della coercizione quale strumento ultimo per l'applicazione delle leggi.

Ci accorgiamo quindi che lo sviluppo della mediazione e di altri strumenti analoghi è un *movimento globale*, e abbraccia molteplici strumenti di intervento, spazi istituzionali, problematiche di conflitto. Anche il nostro paese è attraversato da questo processo di trasformazione, e i cambiamenti da noi avvenuti in questo campo negli ultimi anni (come testimoniano i contributi del presente volume) sono notevoli.

In questo scritto proverò a far emergere il potenziale della mediazione come strumento per il miglioramento della qualità delle relazioni sociali, e del “capitale sociale” a disposizione di una comunità. In particolare, la prospettiva sulla mediazione sviluppata nelle pagine che seguono ruota intorno ai concetti di *trasformazione e apprendimento*, invitando a ripensare il ruolo dei mediatori, e gli strumenti da loro impiegati, in una prospettiva in cui l'autonomia e la crescita delle parti in conflitto acquistano un'importanza centrale.

1. *Mediazione: una tipologia.*

Nel nostro paese il termine mediazione indica una serie di pratiche e di attività molto diverse tra loro. Anche nell'ambito ristretto della mediazione come modalità di gestione di conflitti e controversie è utile pertanto differenziare diversi orientamenti:

Forme di *mediazione conciliativa*, in cui l'accento è posto sul problema che le parti devono affrontare, e l'obiettivo è di raggiungere una concreta soluzione consensuale alla controversia, senza necessariamente tematizzare le relazioni e il vissuto delle parti coinvolte nel conflitto. In questo caso la mediazione affianca e interseca la tradizionale giustizia civile. In Italia si situano in questo ambito, oltre alle procedure di conciliazione, il nuovo istituto della mediazione civile e commerciale;

Forme di mediazione impiegate come strumento di *giustizia riparativa*, che hanno al centro l'esigenza di rimediare a una violenza fatta o subita, mettendo quindi in primo piano la rielaborazione di ciò che le parti hanno vissuto e il riconoscimento reciproco tra chi ha subito e chi ha causato il torto, e generalmente collegate al diritto penale;

infine; un insieme di forme di mediazione in funzione *trasformativa*, dove l'attenzione si sposta al miglioramento della relazione tra le parti coinvolte, alla crescita della loro capacità di risolvere autonomamente, non solo ora ma anche in futuro, i propri problemi, e all'attenzione da parte del mediatore alla qualità delle interazioni comunicative tra le parti durante gli incontri di mediazione (Bush e Folger 2009). In questo approccio il mediatore, facendosi promotore di *empowerment* delle parti in conflitto, assume anche una funzione formativa, in quanto mette le parti in condizione di usare "mezzi non distruttivi per uscire dalla propria crisi" (Castelli 1996, 91).

In questa ultima prospettiva, le pratiche di mediazione possono assumere anche una valenza di *trasformazione sociale*: direttamente, come possibilità di affrontare aspetti importanti della vita collettiva come la riqualificazione urbana e il governo territoriale in chiave consensuale e partecipativa (Selavi 2005; Podziba 2006), e indirettamente come aumento del capitale sociale, inteso come il grado di fiducia reciproca e la capacità di cooperare all'interno di una collettività (cf. Bagnasco 2001; Field 2004).

Come tutte le categorizzazioni di questo tipo, anche quella appena proposta non può essere intesa in senso assoluto. Nella mediazione di tipo conciliativo esiste spesso un elemento di riconoscimento reciproco delle parti e di *empowerment*, e il momento della mediazione può diventare un vero e proprio processo di apprendimento. La giustizia riparativa si avvicina a un'idea trasformativa della mediazione, nella misura in cui a rielaborare la lesione fatta e subita non sono più soltanto la vittima e il reo, ma anche il gruppo in cui sono inseriti, e l'obiettivo dell'intervento si amplia quindi dalla riconciliazione tra le parti allo sviluppo dei legami di comunità, o al miglioramento della qualità dell'organizzazione. Quest'ultimo è il caso della mediazione dei conflitti in sanità, in cui possono incontrarsi tutte e tre le dimensioni della mediazione appena illustrate: un aspetto risarcitorio e conciliativo, una dimensione riparativa – di dialogo tra pazienti che hanno subito un danno medico e operatori che lo hanno provocato – e una prospettiva trasformativa, nell'ottica di un apprendimento dell'organizzazione a partire dagli errori sanitari commessi e di miglioramento della qualità del lavoro.

L'evoluzione delle pratiche di mediazione nel nostro paese ha privilegiato da un lato la mediazione come momento di giustizia riparativa (soprattutto nel campo della giustizia penale minorile), dall'altro gli strumenti della conciliazione e della mediazione civile e commerciale.

La prospettiva trasformativa è stata seguita nel nostro paese in particolare, come

appena ricordato, nel campo della democrazia partecipativa e della gestione dei conflitti territoriali.

Come vedremo nelle prossime pagine, tuttavia, la prospettiva della trasformazione del conflitto offre diversi spunti molto importanti per l'evoluzione del campo della mediazione dei conflitti nel suo complesso: vedremo il significato e il funzionamento di un approccio "sistemico trasformativo" alla mediazione, e le sue possibili implicazioni generali. Prima di far questo, tuttavia, riteniamo opportuno partire dall'immagine dell'essere umano alla base di un approccio al conflitto e alla mediazione come quello che viene proposto qui (sulla stessa linea si veda (Bush & Folger 2009).

2. *Un'immagine dell'essere umano.*

Ogni tipo di conoscenza e intervento *sulle* persone e *con* le persone – come l'insegnamento, la ricerca sociale, la psicoterapia e appunto la mediazione – presuppone da parte degli operatori una serie di premesse più o meno esplicite sulla natura dell'essere umano, la sua capacità di apprendere, la realtà e le potenzialità del suo agire sociale, e soprattutto la natura del rapporto tra i due termini della relazione: tra chi aiuta e chi viene aiutato, tra chi conosce e chi viene conosciuto, tra chi vive un conflitto e chi è investito del compito di dare ad esso una risposta.

Abbiamo accennato all'inizio dello sviluppo globale della mediazione e degli strumenti simili. Anche nel campo sociale e politico abbiamo assistito negli ultimi decenni a una vera e propria esplosione di metodologie partecipative di analisi e decisione (nella sterminata letteratura segnaliamo: Charles Elliott 1999; Susskind, McKernan & Thomas-Larmer 1999; Sclavi & Susskind 2011). Gli strumenti di democrazia partecipativa, oggi proposti anche da governi e agenzie internazionali, rientrano nella visione emancipativa di Paulo Freire, l'inventore della "pedagogia degli oppressi": tutti gli individui, ed in particolare i poveri e gli oppressi, hanno in linea di principio la capacità di conoscere e cambiare il proprio mondo (Freire 1970). Sulla stessa linea va ricordato in Italia il lavoro di ricerca, educazione e trasformazione sociale realizzato da Danilo Dolci (Barone 2000).

Ai nostri fini è importante sottolineare alcuni principi generali che sono stati convalidati da questo tipo di pratiche, e che sono di immediata rilevanza per la mediazione:

– Messi in condizione di ricercare e discutere insieme, le persone e i gruppi sono in grado di produrre informazioni rilevanti sulla propria realtà sociale e sul miglior corso di azione possibile per la comunità a cui appartengono: gli esseri umani possiedono *capacità conoscitiva*.

– Messi in condizione di riflettere, condividere, e sognare, le persone e i gruppi sono in grado di formulare proposte creative in merito al futuro loro e della loro

comunità: gli esseri umani possiedono *capacità creativa*.

– Messi in condizione di parlare e confrontarsi, sviluppando capacità di decidere e riconoscimento reciproco, le persone e i gruppi sono in grado di analizzare, gestire e trasformare in modo positivo i conflitti sociali nei quali sono coinvolti: gli esseri umani possiedono *capacità trasformativa*.

Le *capacità conoscitiva, creativa e trasformativa* non sono necessariamente sempre presenti e attive in tutti gli individui e in qualsiasi situazione sociale, ma il riconoscimento della loro possibilità fornisce una prospettiva importante per la mediazione dei conflitti.

Alla radice di questa prospettiva c'è il riconoscimento della centralità della categoria dell'*apprendimento*. Gli esseri umani possono imboccare percorsi capacitanti, cambiare e migliorare i loro comportamenti, affinare le proprie competenze cognitive e comunicative, acquisire maturità emozionale: in una parola, gli esseri umani sono in grado di apprendere. È questo l'orizzonte in cui si collocano le pratiche trasformative della mediazione.

3. *La promessa della mediazione: un processo per apprendere e cambiare.*

Le metodologie partecipative di costruzione della conoscenza, apprendimento, decisione e gestione dei conflitti hanno tutte in comune una visione normativa, la "promessa" a cui fa riferimento il titolo del lavoro di Bush e Folger (2009). Nel loro contributo ormai classico, Bush e Folger sostengono la tesi che i processi di mediazione orientati esclusivamente all'ottenimento dell'accordo sostanziale possono tradire la promessa originaria della mediazione.

Dal nostro punto di vista, possiamo riassumere questa visione normativa nei termini seguenti. Gli esseri umani sono in grado, in linea di principio, di affrontare i conflitti in autonomia; per affrontare e risolvere i propri conflitti persone e gruppi hanno bisogno di attraversare un processo di cambiamento. Il percorso che porta al cambiamento può essere accompagnato, sostenuto e facilitato, da un figura terza – il mediatore (che di volta in volta può anche assumere funzioni di consulenza, formazione, *coaching* ecc.), ma può in linea di principio anche essere intrapreso in autonomia.

La natura del cambiamento consiste in una trasformazione delle percezioni, delle emozioni, e dell'immagine del conflitto, che permette, nell'approccio trasformativo di Bush e Folger, una serie di spostamenti verso una condizione di *empowerment* e di riconoscimento reciproco. La natura del cambiamento può però anche essere caratterizzata come un apprendimento complesso: non solo un mutamento dei comportamenti delle parti all'interno di un quadro cognitivo ed emozionale statico, ma un cambiamento che riguarda le premesse e le cornici di pensiero (l'epistemologia) alla base del comportamento, delle emozioni e delle

scelte degli individui. Nella misura in cui la mediazione incoraggia un processo di cambiamento al livello di “cornici”, esso può avere ripercussioni sui comportamenti e gli atteggiamenti futuri delle parti: l’apprendimento può avere natura sostenibile nel tempo.

Inoltre, tali processi di cambiamento possono avere un impatto sociale al di là delle interazioni tra i confliggenti: un effetto “a monte” del conflitto, ovvero un impatto sul sistema sociale più ampio all’interno del quale si situa il conflitto. Questo impatto può costituire l’obiettivo finale dell’intervento mediativo, che in tal caso si situa all’interno di una strategia di cambiamento più ampia in campo organizzativo, sociale o politico; oppure può realizzarsi a prescindere dalle aspettative e dalle finalità del mediatore e delle parti in conflitto.

4. Verso un approccio sistemico-trasformativo alla mediazione.

Una risposta ai conflitti esclusivamente in termini di “soluzione del problema”, abbiamo visto seguendo Bush e Folger, tradisce una componente fondamentale della promessa originaria della mediazione: i fondatori dell’“approccio trasformativo” hanno sviluppato una pratica mediativa differente, orientata allo sviluppo progressivo di *empowerment* e riconoscimento nell’interazione comunicativa fra le parti in mediazione, in risposta alla “patologia” conflittuale di cui sono sintomi principali il senso di impotenza e l’incapacità di interagire con l’altro.

La proposta di Bush e Folger ha senz’altro numerosi meriti, soprattutto perché mette davvero le parti al centro del processo, e fornisce ai mediatori indicazioni preziose per costruire ed accompagnare un processo non direttivo, di esplorazione.

Accanto alle due dimensioni fondamentali dell’*empowerment* e del riconoscimento, la proposta di chi scrive, e di un gruppo di lavoro che ha operato in particolare in contesti interculturali e all’interno di comunità e organizzazioni (quartieri, scuole, sistema sanitario), è di operare una sintesi tra una *prospettiva sistemica* e l’*approccio trasformativo* proposto dai due autori statunitensi.

Concretamente, nelle pagine che seguono, propongo 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; un’interpretazione del lavoro mediativo come *co-costruzione* di mappe cognitive del conflitto e della sua trasformazione costruttiva.

5. Contesti sociali e cornici di senso.

Come tutti i fenomeni sociali, i conflitti possono essere compresi a più livelli: è possibile in genere leggere il conflitto all'interno di dimensioni differenti dell'agire sociale, ciascuna delle quali può essere usata come punto di partenza per comprenderlo. Un determinato problema, ad esempio un episodio di "bullismo" tra adolescenti in una classe scolastica, può pertanto essere letto all'interno di differenti *cornici di senso*, e quindi offrire significati diversi e chiamare a differenti risposte.

Possiamo immaginare una struttura di cornici concentriche, un po' come le bambole di legno russe racchiuse una dentro l'altra. Il livello più immediato è quello dell'*esperienza diretta* delle persone coinvolte, delle loro interazioni comunicative, la dimensione della vita quotidiana (sul tema v. Berger & Luckmann 1991, 33 s.). Un fenomeno conflittuale si presenta alle persone che ne sono coinvolte come una crisi nell'interazione tra loro (Bush & Folger 2009).

Gli scambi comunicativi tra le persone si sedimentano in una *relazione* di più lungo periodo, definite da memorie del passato, offerte e richieste reciproche nel presente, aspettative per il futuro. Ogni interazione, e quindi anche crisi e conflitti interpersonali e sociali, avvengono sempre all'interno di un *contesto relazionale*, spesso governato da norme e aspettative implicite (si veda per la scuola la bella analisi di Sclavi 2005).

Le interazioni tra persone e le relazioni che si sviluppano nell'arco del tempo sono racchiuse a loro volta nella cornice di *contesti e organizzazioni sociali*. Nel nostro caso si tratta della scuola come organizzazione, con la sua struttura fisica (edifici, aule, arredi), le sue gerarchie, le norme esplicite e implicite che governano il suo funzionamento.

Infine, i conflitti tra persone e gruppi si manifestano all'interno del contesto sociale e politico-istituzionale e, più in generale, della società nel suo complesso. Nell'esempio scelto: ogni scuola funziona sulla base di norme, direttive e scelte politiche prese a livello delle *istituzioni*: il sistema educativo viene plasmato da scelte politiche esplicite e presenta un forte grado di interdipendenza con il resto della società.

Interazione, relazioni, dimensione organizzativa, contesto politico e sociale: ciascuno dei quattro contesti descritti è reale, perché la sua esistenza e i processi di trasformazione che lo plasmano hanno conseguenze tangibili sulle persone. Allo stesso tempo, ogni contesto funge da *cornice di senso* nella nostra interpretazione della realtà, ci permette cioè di leggere in modo diverso uno stesso evento.

Un conflitto, quindi, può essere interpretato come:

1. *una crisi nell'interazione tra individui a cui occorre dare una risposta* (ad es. di tipo disciplinare, educativo, terapeutico): il ragazzo che ha aggredito viene etichettato come bullo e portato dal direttore, o dallo psicologo. A volte la crisi viene ignorata, perché potenzialmente rischiosa per il microsistema sociale in cui avviene: un genitore segnala all'insegnante e al direttore che da qualche giorno sua

figlia è vittima di piccole violenze da parte dei coetanei e non vuole più andare a scuola, il dirigente risponde che “dal prossimo anno scolastico” verranno presi provvedimenti per gestire meglio la classe;

2. *un conflitto che avviene all'interno di una relazione* – tra i ragazzi coinvolti, tra questi e l'insegnante, all'interno del gruppo classe: in modo esplicito o implicito, tutto l'insieme di relazioni all'interno del quale appare il conflitto ne viene influenzato e lo influenza;

3. *un momento critico della vita di un'organizzazione* – in questo caso la scuola, con le sue norme scritte e non scritte, gerarchie, narrazioni, identità, strategie per affrontare le crisi;

4. un episodio conflittuale che può essere letto come espressione di determinate *dinamiche o strutture macrosociali*: si potrebbe ad esempio osservare una correlazione tra una situazione contingente di crisi economica, la classe sociale di provenienza della famiglia, e i comportamenti violenti dei ragazzi in classe.

Ciascuno dei contesti descritti offre quindi una cornice all'interno della quale possiamo interpretare il conflitto in questione. La scelta della “cornice di senso” attraverso cui interpretare un evento non è di per sé giusta o sbagliata, ma definisce il tipo di conoscenza rilevante e la modalità di intervento possibili o appropriate per affrontare crisi e problemi.

Dal punto di vista delle persone coinvolte nel conflitto, distinguere tra diversi contesti sociali e cornici di senso offre due vantaggi: da un lato incoraggia a pensare strumenti di intervento appropriati a partire da cornici di senso differenti, dall'altro offre un orientamento per acquisire maggiore conoscenza e consapevolezza delle situazioni.

Per tornare al nostro esempio: come possiamo intervenire in una situazione di emergenza, per fermare un episodio di violenza tra ragazzi? Che tipo di mediazione è necessaria e possibile se prendiamo in considerazione la rete di relazioni all'interno delle quali si è sviluppato il problema, e quindi la classe, gli amici dei ragazzi coinvolti, gli insegnanti, le famiglie? Di quali risorse e strumenti potrebbe dotarsi l'organizzazione scolastica per rispondere meglio in futuro a questa e ad altre crisi simili? Infine, quali cambiamenti strutturali al livello macro sarebbero desiderabili o possibili per dare risposta alle cause profonde del problema?

La mediazione è per sua natura uno strumento in grado di fornire una risposta sia al problema concreto che il conflitto pone che al contesto relazionale nel quale si manifesta, al vissuto delle persone coinvolte e alle loro aspettative reciproche. Allo stesso tempo, i processi di mediazione si inseriscono all'interno dei cerchi concentrici sociali che abbiamo appena illustrato. Per le agenzie di mediazione è assai importante comprendere i contesti più ampi all'interno dei quali si inserisce l'intervento. Esistono e si stanno consolidando esperienze – in particolare in campo scolastico e sanitario – in cui la mediazione entra a far parte del funzionamento normale di gruppi e organizzazioni, dando risposta a crisi immediate e fornendo un

elemento di innovazione all'interno di una cornice di senso più ampia, nel modo in cui gli esseri umani lavorano insieme e affrontato i problemi.

6. *La mediazione come costruzione e condivisione di mappe.*

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.

Nei conflitti, le persone coinvolte costruiscono mappe assai differenti sulla base di percezioni molto diverse. Come sappiamo, l'esperienza di un conflitto ha un impatto molto negativo sulla capacità degli individui di interpretare informazioni complesse, ed attiva schemi cognitivi basati sull'ipersemplificazione e la polarizzazione. Anche la percezione di sé cambia con il procedere del conflitto, così come il modo in cui i confliggenti vivono e percepiscono la propria relazione.

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. Nella mediazione può quindi avvenire un punto di svolta cognitivo: le parti chiariscono la percezione di sé e dell'altro, del conflitto e della relazione nel suo complesso. Possono in questo modo scoprire cose di cui non sospettavano l'esistenza, e possono rimettere in discussione schemi mentali e pregiudizi radicati.

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. Se il mediatore ad esempio percepisce una situazione come ad alto livello di *escalation* prenderà un certo tipo di misure, farà certe domande e non altre, ecc. Le mappe sulla base delle quali si muove il mediatore ne determinano le scelte, e quindi – come vedremo nel prossimo paragrafo – è assai importante lavorare alla conoscenza di queste cornici cognitive nell'ottica di un intervento trasparente e consapevole.

Nel caso del mediatore, è importante che le sue mappe di riferimento non vengano imposte alle parti. Per i confliggenti, una aumentata consapevolezza delle mappe cognitive proprie e altrui permette la scoperta di aspetti del conflitto fino ad allora sconosciuti, e apre la possibilità di un maggiore *empowerment* (decisioni informate) e di un aumentato senso di riconoscimento (comprensione dei motivi che muovono la controparte, della sua visione del conflitto, ecc.).

7. Il mediatore, la mediatrice come professionisti riflessivi.

La natura delle società contemporanee ha messo definitivamente in crisi in molti campi l'immagine di un "professionista" che acquisisce tutte le conoscenze rilevanti per il suo lavoro negli anni della formazione, e dopo applica le teorie apprese alle situazioni che affronta lungo la carriera. Si tratta di un cambiamento – o più precisamente, una presa di coscienza – evidente nelle professioni pratiche: management, professione medica, psicoterapia, progettazione architettonica. Le trasformazioni sociali sono diventate rapidissime, e i problemi da affrontare sempre nuovi. Donald Schön tra i primi, già all'inizio degli anni ottanta, ha segnalato questa evoluzione, introducendo il concetto di "professionista riflessivo" (*reflective practitioner*: Schön 1993).

Il carattere riflessivo della mediazione si manifesta in diverse forme. Anzitutto assume notevole l'importanza il tema della "riflessione nel corso dell'azione" (anche questo introdotto da Schön), che caratterizza il modo in cui chi opera nella pratica affronta situazioni e problemi sempre nuovi.

Nell'affrontare un problema nuovo, il professionista riflessivo lo mette in relazione con la propria esperienza acquisita: il problema viene visto allo stesso tempo come qualcosa di nuovo e di unico, e come un fenomeno che ha aspetti e caratteristiche di situazioni già affrontate in passato. Il professionista lavora con una "capacità artistica", con la creatività e usando il pensiero metaforico (agendo "come se" il problema che avesse davanti fosse qualcos'altro); entra in dialogo con la situazione, facendo esperimenti e verificando gli effetti, voluti e imprevisi, delle proprie scelte. Così facendo il professionista riflessivo costruisce una conoscenza specifica e consolida la propria pratica e saggezza professionale (Hardy 2009; Schön 1993).

Una dimensione ulteriore della riflessività è costituita dal lavoro sulla consapevolezza delle premesse etiche, cognitive e ideologiche che sono alla base delle scelte concrete del mediatore: Bush e Folger ci ricordano che è lo scopo a cui il mediatore tende a orientare la pratica, e che non può esistere una "cassetta degli attrezzi" a disposizione del mediatore perché ogni strumento, usato in contesti differenti, rimanda a finalità, obiettivi e, in ultima analisi, valori e ideologie differenti (Bush & Folger 2009, 202 s.): la scelta di rendere prioritaria la chiusura di un accordo rispetto al lavoro di consapevolezza ed *empowerment* dei confliggenti orienta a cascata le scelte del mediatore in termini di processo generale e di gestione delle singole sequenze comunicative. Abbiamo già incontrato questo punto a proposito delle mappe cognitive che guidano l'azione del mediatore.

Una ulteriore dimensione della riflessività rimanda all'autoconsapevolezza e alla condivisione, da parte del mediatore, di aspetti già incontrati nei due paragrafi precedenti: il modo in cui il conflitto si situa all'interno di cornici di senso diverse, più o meno ampie, e il tipo di mappe cognitive e di "ideologie" di riferimento che

guidano il mediatore nella gestione del processo. A sua volta, l'autoconsapevolezza rende possibile rendere trasparenti alle parti le scelte di volta in volta fatte durante la mediazione, evitando atteggiamenti carismatici o direttivi e permettendo ai confliggenti una verifica del senso del lavoro (v. sul tema Gross 2011).

Infine, per assicurare una continua crescita professionale del mediatore, è importante la "riflessione sull'azione", ovvero il riesame critico a distanza di qualche tempo, delle scelte compiute, del modo in cui si è gestito il processo; l'interrogarsi sulle modalità della propria pratica, sui processi di apprendimento, sulle trasformazioni delle nostre teorie del cambiamento (nel campo della mediazione internazionale si veda Lederach, Neufeldt & Culbertson 2006).

La dimensione della riflessività riveste a nostro avviso grande importanza per qualificare in modo specifico il lavoro di un mediatore in prospettiva trasformativa: il tipo di intervento richiesto dipende non da un astratto repertorio di strumenti da applicare meccanicamente per la risoluzione del problema, ma dalla specificità della situazione, dagli obiettivi e dalle scelte concrete delle parti, che il mediatore "segue in modo proattivo", per usare l'espressione di Bush e Folger.

Il mediatore offre cornici di senso che vanno validate discusse criticate dalle e con le parti. Il mediatore co-costruisce con le parti le mappe cognitive che gli permettono di dare un senso al conflitto. Il mediatore lavora sulla consapevolezza dei propri assunti etici ed epistemologici, portandoli alla luce a beneficio di se stesso e delle parti. La riflessività è una caratteristica essenziale alla mediazione trasformativa.

Conclusioni.

Abbiamo provato a effettuare un giro di orizzonte a partire dal quesito relativo al potenziale che i processi di mediazione hanno per un impatto positivo sulle relazioni tra individui e gruppi in una società. Per fare questo siamo partiti dall'esplicitazione dell'immagine dell'uomo che rappresenta il punto di partenza per una visione "forte" della mediazione. Abbiamo proseguito mettendo in luce due dispositivi complementari che permettono alla mediazione di avere un impatto sistemico, lavorando sulla capacità delle parti di orientarsi: la lettura dei conflitti all'interno di contesti sociali differenziati, dal micro al macro, che offrono alle persone coinvolte cornici di senso differenti e differenti suggerimenti sul "che fare"; l'attività di mediazione come costruzione condivisa di mappe cognitive del conflitto, da parte di ciascuno dei confliggenti e, almeno in forma sperimentale, per tentativi ed errori, da parte del mediatore nel processo di chiarimento della situazione in cui guida le parti. Abbiamo terminato la panoramica focalizzando una competenza chiave del mediatore che agisce in ottica trasformativa, ovvero il suo carattere riflessivo. A nostro avviso, quanto illustrato sopra apra le porta a una

sintesi promettente tra un approccio alla mediazione basato sulla gestione consapevole delle dinamiche comunicative tra le parti (il modello *trasformativo*) e un punto di vista che sia in grado di valorizzare l'importanza dei nessi relazionali e sociali (in una parola: *sistemici*) che uniscono i confliggenti e che rappresentano il sostrato di ogni conflitto.

Riteniamo inoltre che molti degli spunti possano essere anche apprezzati da operatori impegnati in forme di mediazione conciliativa o riparativa. Crediamo che la prospettiva da noi delineata possa contribuire alla maturazione e allo sviluppo di questo importante settore in Italia e, in un orizzonte più ampio, al progresso del Paese.

Indicazione bibliografica aggiuntiva

Sclavi, M., & Susskind, L. (2011). *Confronto creativo: dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*. Milano: Et al.

Arielli, E., G. Scotto, *Conflitti e mediazione*, Milano, Paravia Bruno Mondadori, 2003.

Bagnasco, Arnaldo, *Il Capitale sociale: istruzioni per l'uso*, Bologna, Il Mulino, 2001.

Barone, Giuseppe, *La forza della nonviolenza: bibliografia e profilo biografico di Danilo Dolci*, Napoli, Libreria Dante & Descartes, 2000.

Berger, Peter, Thomas Luckmann, *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino, 2009.

Bush, Robert A. Baruch, Joseph P. Folger, *La promessa della mediazione. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti*, Firenze, Vallecchi, 2009.

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

Chambers, R., «PRA, PLA and pluralism: Practice and theory», *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. Second edition*, Sage, London, 2008, pp. 297–318.

Field, J., *Il capitale sociale: un'introduzione*, Gardolo (TN), Edizioni Erickson, 2004.

Freire, Paulo, *La pedagogia degli oppressi*, EGA-Edizioni Gruppo Abele, 2011.

Glasl, Friedrich, Dudley Weeks, *Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement*, Stuttgart, Concadora-Verl., 2008.

Gross, A.E., «Transparent Mediation: Giving Away Our Strategies», 2011. www.mediate.com.

Hardy, S., «Teaching mediation as reflective practice», *Negotiation Journal*, vol. 25, fasc. 3, 2009, pp. 385–400.

Lederach, J. P., R. C. Neufeldt, H. Culbertson, *Reflective Peacebuilding. A Planning, Monitoring and Learning Toolkit*, Notre Dame, IN, The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame, 2006.

Podziba, S. L., *Chelsea story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2006.

Responding to Conflict, *Working with Conflict. Skills and Strategies for Action*, London, ZED Books, 2000.

Schön, Donald A., *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo, 1993.

Sclavi, M., *A una spanna da terra: indagine comparativa su una giornata di scuola negli Stati Uniti e in Italia e i fondamenti di una «metodologia umoristica»*, Milano, Bruno Mondadori, 2005.

Susskind, Lawrence, Sarah McKernan, Jennifer Thomas-Larmer, *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*, SAGE, 1999.

Whithehouse, Eliane, Warwick Pudney, *Ho un vulcano nella pancia: come aiutare i bambini ad affrontare la rabbia*, Torino, Edizioni Gruppo Abele, 2001.