

# **Mediazione dei conflitti e salutogenesi: un modello sistemico-trasformativo**

di *Giovanni Scotto* \*

Università di Firenze – Georg Arnhold Professor in Education for Sustainable Peace

## **Sommario**

Le pratiche di mediazione del conflitto sono diffuse in molti ambiti della vita sociale e hanno dimostrato in molti modi la loro utilità. L'articolo illustra un approccio "sistemico-trasformativo" alla mediazione che integra in modo innovativo una serie di strumenti e approcci al conflitto e alla sua trasformazione costruttiva. Proponiamo un dialogo con altri tipi di intervento in una prospettiva di "salutogenesi" che potrà portare frutti interessanti; in particolare, vengono illustrati due strumenti di analisi e intervento: l'analisi dell'esperienza soggettiva del conflitto (modello dell'iceberg), e le dimensioni della capacitazione delle parti.

## **Parole chiave**

conflitto sociale, mediazione, trasformazione dei conflitti, escalation, de-escalation, mondo della vita.

## **Summary**

Mediation practices have become common in many domains of social life, and have proven to be useful in several ways. The article illustrates a "systemic-transformative" approach of mediation, integrating in a novel way a number of approaches to conflict and intervention tools. Two instruments of analysis and intervention are illustrated here: exploration of the subjective dimension of conflict (the iceberg model) and the dimensions of party empowerment.

## **Keywords**

social conflict, mediation, conflict transformation, escalation, de-escalation, life-world.

## **1. Introduzione: conflitto, mediazione, salutogenesi**

Nelle pagine che seguono presenterò i principi di base della mediazione dei conflitti sociali e illustrerò nel dettaglio un modello sistemico-trasformativo di mediazione sviluppato negli scorsi anni dal Laboratorio FORMA MENTIS presso l'Università di Firenze, in particolare grazie al lavoro di Anja Corinne Baukloh. Verranno presentate le specificità di un approccio che tiene unita una visione del conflitto come sistema e un orientamento alle risorse degli attori che in esso sono coinvolti.

Ogni forma di intervento sociale e ogni teoria della società rimandano, di solito in forma implicita, a una immagine dell'essere umano di cui è bene essere consapevoli, in quanto se ne può – e deve – trovare validazione o disconferma nel lavoro pratico. Il nostro lavoro di mediazione e di formazione parte da alcune premesse in merito agli esseri umani (qui riprendiamo riflessioni già in parte esposte altrove: v. Scotto, 2012).

(1) Gli individui sono in grado di comunicare con altri esseri umani e gruppi, portatori di interessi, bisogni, visioni, valori e identità diverse, e tale comunicazione può apportare valore alla convivenza sociale: gli esseri umani possiedono *capacità comunicativa*. In momenti di difficoltà o paralisi comunicativa, gli esseri umani possono essere messi nuovamente in condizione di comunicare anche con l'aiuto di un supporto esterno.

(2) Individui e gruppi sono in grado di individuare e articolare i propri interessi, bisogni e desideri, e di agire concretamente per la realizzazione di futuri desiderati: gli esseri umani possiedono *capacità di aspirare*. (Appadurai, 2011). A determinate condizioni le persone sono in grado di agire nel presente a partire da uno spazio futuro di possibilità che sentono essere in procinto di emergere (il postulato della “Teoria U”: v. Scharmer & Kaufer, 2015).

(3) Messi in condizione di riflettere ed esplorare, individui e gruppi sono in grado di produrre e elaborare informazioni rilevanti sulla propria realtà sociale e sul miglior corso di azione possibile per loro stessi e per la comunità a cui appartengono: gli esseri umani possiedono *capacità di creare conoscenza*.

(4) Messi in condizione di raccontare, sognare e progettare, individui e gruppi sono in grado di formulare proposte e progetti nuovi, realistici e realizzabili, in merito al futuro loro e della comunità di cui fanno parte: gli esseri umani possiedono *capacità creativa*.

(5) Messi in condizione di discutere, sviluppare potere e riconoscimento reciproco, individui e gruppi sono in grado di analizzare, gestire e trasformare in modo positivo i problemi sociali e i conflitti nei quali sono coinvolti: gli esseri umani possiedono *capacità trasformativa* (Bush & Folger, 2009; Lederach, 2003, 2005).

Tali capacità non sono necessariamente sempre presenti e operative, ma il riconoscimento della loro esistenza potenziale è decisivo per poterne esplorare le condizioni, i processi di nascita e sviluppo, i fattori esterni che ne bloccano l'emergere e articolarsi, e le possibilità di intervento esterno in grado di creare le condizioni favorevoli per il loro sviluppo. Si tratta di assiomi validati da innumerevoli esperienze, nostre e dei maggiori esperti in molti ambiti, dalla formazione al lavoro di pace, agli interventi per la trasformazione sociale.

Prese insieme, queste premesse assiomatiche delineano una antropologia positiva, a partire dalla quale possiamo esplorare le condizioni e le possibilità della mediazione dei conflitti.

## 2. Emersione e dinamica dei conflitti sociali: escalation e de-escalation

Possiamo definire un conflitto nel modo seguente: è un processo di interazione tra parti dotate di capacità di azione indipendente (*agenti*), e votate al raggiungimento di obiettivi da loro percepiti come mutuamente incompatibili; tali interazioni producono un micro-sistema sociale relativamente stabile a *dissipazione accelerata*: assorbe grandi quantità di risorse materiali e psicologiche, ed è causa di sofferenza agli attori che ne fanno parte. Pur essendo un prodotto del loro agire, il conflitto sembra spesso esistere al di là della volontà degli attori, i quali non sembrano in grado di risolvere altrimenti il problema se non moltiplicando gli sforzi distruttivi. In situazioni di conflitto assistiamo a una crisi della comunicazione, e a una drastica diminuzione della capacità di elaborare informazioni e di accogliere la complessità. Allo stesso tempo, il conflitto può essere un utilissimo maestro: *“Il conflitto è la grande occasione per poter osservare i nostri condizionamenti”* (Scarpa, 2011).

Nell'analisi che segue lascerò sullo sfondo il tema delle “cause” dei conflitti; sulla questione esiste una vasta letteratura (per una panoramica (Cheldelin, Druckman, & Fast, 2003); in italiano (Arielli & Scotto, 2003). Nel contesto della presente discussione ritengo più fruttuoso esaminare le dinamiche e gli aspetti relazionali del conflitto, per indagarne le prospettive di trasformazione costruttiva. Mi limito a suggerire, seguendo una letteratura consolidata, che un conflitto sociale in genere presenta un aspetto strutturale (una contraddizione fattuale), un insieme di azioni e reazioni osservabili messe in atto dalle parti, e una sfera soggettiva fatta di percezioni, atteggiamenti e interpretazioni, diversa per ciascuna delle parti.

Spesso il conflitto sociale è caratterizzato da un'asimmetria più o meno marcata tra gli attori: è il caso, in generale, dei movimenti di protesta nei confronti delle autorità. Il modello “Maggiore-Minore” (Patfoort, 2012) è una modalità tipica di agire il conflitto: una parte prova ad esercitare controllo e repressione sulle altre; chi si trova in posizione subordinata, reale o percepita, proverà a sostituirsi alla controparte nella posizione di “Maggiore”, utilizzando i mezzi a disposizione e perpetuando di fatto la struttura profonda del conflitto.

I conflitti sociali sono quindi dei sistemi che seguono una propria particolare logica. In linea di principio l'interazione conflittuale può seguire tre strade:

- può intensificarsi, coinvolgendo più attori, più oggetti del contendere, o passando dal semplice ostacolo al danno e poi alla distruzione completa dell'avversario. Parleremo in questo caso di escalation nei comportamenti conflittuali reciproci (Arielli & Scotto, 2003), concetto simile alla “schismogenesi simmetrica” di Bateson (1977). Una caratteristica molto importante dell'escalation è la manifestazione di “soglie”, chiaramente identificabili sia da un osservatore esterno (mediatore) sia molto spesso da tutte le parti coinvolte: esempi possono essere il passare alle vie di fatto dopo un periodo di negoziazione infruttuosa per la soluzione del problema, gli episodi di perdita della faccia, o ancora il passaggio dalle minacce e gli ultimatum alla violenza vera e propria.

- può stabilizzarsi: in questo caso possiamo parlare di *stand-off* (stasi) o di “conflitto freddo”, una situazione in cui le interazioni esplicite sono ridotte al minimo, le parti si evitano, ma le cause e le motivazioni soggettive del conflitto rimangono intatte (F. Glasl, 1999);

- può ridursi di intensità ed avviarsi a una soluzione concordata, o comunque a una trasformazione; parleremo in questo caso di de-escalation. Decisivo è il superamento dell’interazione escalativa e della struttura “maggiore-minore”, e la sua trasformazione in una relazione diversa – di competizione regolata, o fondata sulla cooperazione, o ancora un distacco tra le parti e la creazione di spazi di autonomia reciproca.

E’ importante ricordare che i processi di de-escalation, e in particolare il raggiungimento di accordi che pongono fine al conflitto, non sono speculari a quelli di escalation. Una volta che una soglia escalativa è stata superata, il danno relazionale è fatto, e non è possibile far finta di nulla o provare a rimettere indietro le lancette dell’orologio: serve un corso di azione nuovo, che ha bisogno generalmente di grandi risorse intellettuali ed emotive, oltre che di un contesto favorevole (Arielli & Scotto, 2003; Kriesberg, 1998).

I conflitti sociali hanno uno sviluppo non lineare: possono quindi passare repentinamente da una fase “fredda” a una fase “calda”; una fase di miglioramento tendenziale può essere interrotta e capovolta da un cambiamento improvviso nell’ambiente o all’interno delle parti, ad esempio l’ascesa di una nuova leadership più aggressiva.

### **3. Mediazione: una definizione di lavoro**

Partiamo da una prima *definizione generale*. La **mediazione** dei conflitti è un intervento consapevole per la gestione costruttiva dei conflitti in cui una figura “terza”, imparziale e accettata dalle parti, aiuta le parti stesse a cercare una soluzione che corrisponda in modo ottimale ai loro interessi.

La mediazione è di per sé radicalmente diversa dalla decisione di un giudice o di un arbitro su come vada risolta una disputa. Chi media non si sostituisce alle parti nel definire i contenuti concreti della soluzione, ma dà a loro la possibilità di esplorarne le caratteristiche. Soprattutto, nella mediazione non si definiscono i “torti” e le “ragioni” di ciascuno rispetto a un insieme di norme generali ed astratte, ma – come vedremo in dettaglio più avanti - si fanno emergere i vissuti e i significati del conflitto per le parti, le reciproche percezioni e aspettative ecc. Questo tipo di processi può portare a soluzioni innovative rispetto alle rivendicazioni originarie delle parti, che possono costituire idealmente un vantaggio netto per tutte le parti coinvolte (il noto concetto di soluzione *win-win*).

L’uso di strumenti di gestione delle controversie basati sulla comunicazione e alternativi sia all’uso della forza che ai meccanismi dell’aggiudicazione si incontra ovunque, attraverso epoche e culture diverse (Duss-von Werdt, 2005). Nella storia occidentale la

mediazione per gestire le controversie nelle comunità nasce nella Grecia antica quasi contemporaneamente alla nozione stessa di “diritto” (Cozzo, 2014).

La mediazione è un insieme di pratiche che nel corso degli ultimi decenni ha trovato applicazione in molti ambiti, dai conflitti familiari, come alternativa alla giustizia civile, nella soluzione delle controversie sui luoghi di lavoro, nei conflitti urbani e sociali, e (con alcune rilevanti differenze) in campo internazionale.

Nel mondo contemporaneo si sono sviluppati diversi approcci alla mediazione dei conflitti. Vanno ricordati anzitutto il *problem solving*, orientato alla soluzione della disputa, caratteristico della “scuola di Harvard”, e illustrato nel classico testo di Fisher e Ury *Getting to Yes* (tradotto in italiano come “L’arte del negoziato”: Fisher, Ury, & Patton, 2010). La *mediazione trasformativa*, sviluppata da Bush e Folger, si focalizza sul “qui e ora” della interazione comunicativa tra le parti in mediazione per favorirne l’empowerment e il riconoscimento reciproco (Bush & Folger, 2009). La “mediazione narrativa” (Winslade & Monk, 2008), basata sulle teorie del costruttivismo sociale, a partire dal principio che gli esseri umani tendono ad ordinare la propria esperienza secondo un asse narrativo, e prova a giungere a un nuovo assetto più soddisfacente del sistema attraverso la decostruzione e successiva trasformazione delle narrazioni del conflitto. L’approccio della “mediazione umanistica” elaborato da Jacqueline Morineau, mette al centro l’identità profonda persona e si basa sulla struttura della tragedia greca e sulla tripartizione *theoria – krisis – katharsis* nella trasformazione del conflitto (Morineau, 2004, 2010), e che ha avuto grande impatto nell’evoluzione del movimento della mediazione in Italia a partire dagli anni novanta. Il lavoro di Friedrich Glasl (Friedrich Glasl, 1999, 2012) che parte dalla visione dell’essere umano elaborata dall’antroposofia di Rudolf Steiner, e mette in luce gli aspetti sistemici del conflitto e della sua gestione, in particolare all’interno delle organizzazioni.

Ognuno di questi approcci alla mediazione si basa su una serie di premesse: una visione dell’essere umano e delle relazioni sociali, uno o più obiettivi desiderati e una teoria del cambiamento, e in particolare alcune premesse valoriali – quella che Bush e Folger (2009) chiamano “ideologia” della mediazione. Non esiste quindi una “cassetta degli attrezzi” neutra a disposizione del mediatore, ma la pratica mediativa dipende in maniera sostanziale da ciò che si intende raggiungere, e dalle premesse appena menzionate.

Tuttavia, credo sia possibile identificare un nucleo comune a tutte le pratiche mediative. Anzitutto la *natura “terza” dell’intervento*, di una figura esterna rispetto all’interazione conflittuale; in secondo luogo la *non coercitività* nella definizione delle soluzioni del conflitto. Infine – e questo è un elemento centrale - la presenza di una terza parte non giudicante e non decidente permette a tutte le parti coinvolte di riguardare a partire da una “meta-prospettiva” le proprie percezioni e scelte che sono state determinanti per l’evoluzione del conflitto. In maniera simile Ludovica Scarpa parla della necessità di sviluppare uno “sguardo etnografico” sui propri processi interiori e sui conflitti con gli altri (Scarpa, 2009). Nella metafora dello psicologo della comunicazione Schulz von Thun (1997): è un invito alle parti a “salire sulla collina” e guardare dalla distanza le

dinamiche comunicative – e il proprio ruolo in esse – che sono l'essenza dinamica del conflitto.

In altre parole, la mediazione rende possibile alle parti osservare il sistema-conflitto e più precisamente le azioni e reazioni che lo creano. Nel corso della mediazione si verificano quindi diversi tipi di *osservazione di secondo ordine* (Luhmann, 1990):

- la mediatrice / il mediatore osserva lo scambio comunicativo delle parti, ed è in una posizione tale da poter formulare restituzioni, chiedere ed offrire chiarimenti, incoraggiare le parti al reframing comunicativo ecc.

- le parti possono *osservare se stesse agire*, ovvero esaminare significato ed effetti delle proprie scelte di azione passate e presenti, e in un passo successivo identificare e passare al vaglio opzioni alternative di azione;

- le parti osservano i propri avversari agire, non solo in veste di apportatori di disturbo o sofferenza, ma come esseri umani dotati di specifici interessi, bisogni ed emozioni;

- le parti possono riesaminare la propria interazione conflittuale e la relazione più ampia che fa da cornice, e comprenderne meglio i possibili effetti;

- le parti possono iniziare ad identificare le proprie premesse implicite (le “cornici”), ed iniziare ad apprezzare le cornici dell'altro - come suggerisce Marianella Sclavi (Sclavi, 1989, 2003), arrivare a identificare la *bisociazione*: comprendere che uno stesso fenomeno può essere percepito e interpretato attraverso cornici differenti.

#### **4. La mediazione come costruzione e condivisione di mappe cognitive**

Ogni persona costruisce delle rappresentazioni della realtà sociale all'interno della quale vive, *mappe cognitive* sulla base delle quali agiscono e prendono decisioni. Naturalmente, la percezione della realtà è questione (inter)soggettiva, ed è per questo che le singole mappe della realtà sociale sono diverse da persona a persona.

Nei conflitti, gli agenti costruiscono mappe assai differenti sulla base di percezioni radicalmente divergenti. 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 (Arielli & Scotto, 2003). 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, anche grazie al sistematico esercizio di osservazione di secondo ordine, le parti hanno la possibilità di esplicitare a se stesse e alla controparte le mappe cognitive che hanno elaborato durante il conflitto e che ne influenzano le percezioni, 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 vengono messe in grado di ridiscutere schemi mentali e pregiudizi radicati.

Anche il mediatore agisce sulla base di specifiche mappe cognitive, schemi interpretativi e categorizzazioni del conflitto, che suggeriranno determinati strumenti di intervento a sua disposizione relativi alle situazioni contingenti. Se il mediatore ad es. 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 è importante lavorare alla conoscenza delle proprie 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 (inclusa quella del mediatore) 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.).

Possiamo considerare le metafore una forma particolare di mappe del conflitto. Le metafore aiutano a descrivere in parole semplici fenomeni ed esperienze complesse (ad esempio un bambino che descrive la sua rabbia come “un vulcano nella pancia” (Whitthouse & Pudney, 2001). Metafore semplici possono anche guidare le parti a riformulare le proprie mappe e rielaborare il conflitto sotto punti di vista nuovi: si può pensare al conflitto come a un albero, con radici, tronco, rami, foglie, fiori e frutti; come una cipolla con più strati superficiali intorno a un cuore nascosto (Responding to Conflict, 2000).

## **5. Un modello sistemico-trasformativo di mediazione**

Proviamo qui a chiarire gli obiettivi del modello sviluppato nel corso del nostro lavoro a Firenze – obiettivi che determinano, come abbiamo visto, il tipo di lavoro mediativo fatto, gli strumenti utilizzati, i contesti in cui può essere utilizzato. Si tratta di un modello che condivide diverse premesse e finalità proprie del discorso relativo alla “salutogenesi dei sistemi complessi”.

- Un approccio maieutico alla gestione creativa del conflitto, accoppiato all'impiego consapevole e alla condivisione di mappe specifiche del conflitto (analisi del conflitto, stadio di escalation, modello dell'iceberg, ecc.);
- Attenzione sia alla componente relazionale, e all'interazione conflittuale, che alla dimensione “oggettiva” del problema che deve essere risolto. Non è sufficiente un senso di “catarsi”, di profondo riconoscimento reciproco, né soltanto un lavoro sul problema “oggettivo” che spesso si risolve in un approccio direttivo alla mediazione, inducendo le parti “con le buone o con le cattive” a giungere a un accordo.
- La centralità della dimensione dell'*apprendimento*: le fasi e gli strumenti utilizzati sono trasparenti, uno spazio minimo è lasciato alla “magia del mediatore”, al fattore

carismatico e alla personalità del mediatore – anche se nella mediazione esiste sempre un elemento rituale nel momento in cui le parti si incontrano al tavolo negoziale.

Di seguito presentiamo due tipi di mappe che informano il nostro lavoro di mediazione: l'esplorazione dei mondi soggettivi delle parti (modello dell'iceberg) e le possibilità di rafforzamento delle capacità soggettive degli attori nel conflitto.

## **6. Dall'interazione al mondo della vita, e ritorno: il modello dell'iceberg**

Nella prassi mediativa e nel lavoro di formazione portato avanti presso l'università di Firenze e con il laboratorio FORMA MENTIS a Prato, ha trovato ampio uso il modello dell'iceberg sviluppato da Anja Baukloh (Panerai & Baukloh, 2014). Si tratta di una mappa generale che permette di orientarsi nell'esplorazione del “mondo della vita” dei diversi attori coinvolti nel conflitto.

Per caratterizzare il modello abbiamo proposto la metafora dell'iceberg: come con le montagne di ghiaccio alla deriva nei mari polari, anche per il conflitto la parte visibile – quello che accade, e ciò che gli attori si dicono – è solo una piccola parte di ciò che realmente conta.

Nello scambio mediativo, quello che di solito ascoltiamo all'inizio sono sempre *rivendicazioni*: quello che le parti dicono di volere, magari seguendo il classico schema negoziale del “chiedere cento per ottenere cinquanta”. Nel corso della mediazione si potranno definire con più chiarezza gli *interessi*, ovvero i motivi che hanno condotto le parti a confliggere. A un livello più profondo, le parti possiedono tutte dei bisogni fondamentali, senza la cui soddisfazione non si potrà giungere mai ad un accordo soddisfacente, e che quindi vanno compresi con chiarezza.

Un aspetto peculiare di tali bisogni è costituito dal fatto che alcuni di essi possono essere condivisi da tutte le parti in conflitto: ad esempio il bisogno di essere trattati con rispetto, di poter continuare ad esistere, di partecipare ad un processo di soluzione equo e rispettoso di tutti i contendenti. Il concetto di bisogni condivisi è stato proposto da Dudley Weeks negli anni novanta (Glasl & Weeks, 2008; Weeks, 1994) ed è un punto nodale per la ricerca di soluzioni concordate al conflitto.

Di fondamentale importanza è anche la dimensione delle emozioni, che spesso è collegata a doppio filo con l'aspetto dei bisogni fondamentali: emozioni negative forti possono avere la loro origine nel fatto che le parti percepiscono una lesione o un mancato rispetto delle loro esigenze più profonde. Come abbiamo detto, nella comunicazione le parti rivelano se stesse, anche inconsapevolmente – un modo aggressivo di comunicare ci segnala quanto sia importante quel dato problema per chi ci sta parlando! Marianella Sclavi sottolinea l'importanza dell'autoconsapevolezza emozionale, alla base dell'arte di ascoltare e della capacità di gestire i conflitti in modo creativo (Sclavi 2003).



Andando più in profondità, altre due dimensioni possono giocare un ruolo importante nei conflitti, soprattutto quando entriamo nel campo dei rapporti tra persone e gruppi provenienti da culture diverse: l'aspetto dei *valori*, di cosa le persone ritengono davvero importante nella vita, nelle relazioni e nei conflitti; e la dimensione primaria dell'*identità*: cosa fa di me quello che sono, e in che modo il conflitto attuale si intreccia con ciò che sono e ciò che vorrei essere?

E' importante sottolineare che, poiché partiamo da un'idea di *empowerment* degli attori coinvolti nel conflitto, sono proprio loro a dover decidere quali saranno le dimensioni salienti da esplorare, e fino a che profondità portare il processo di mediazione. I mediatori mostrano le possibili direzioni del processo, accompagnano e danno sostegno alle parti nella loro esplorazione: ma le decisioni finali su “dove andare” e “come risolvere il problema” spetta necessariamente alle parti.

Una importante caratteristica del modello dell'iceberg, che ne rende appropriato l'impiego in un orizzonte di intervento non direttivo, consiste nel fatto che è una *mappa semplice*, che traccia una direzione di marcia possibile – non necessaria – e reversibile – non unidirezionale o decisa a priori: un'epistemologia “leggera”, capace di essere messa in discussione nel corso dell'interazione mediativa.

## **7. Il momento trasformativo: la soggettività conflittuale**

Come abbiamo visto sopra, esiste un aspetto trasformativo che è inerente alla mediazione, ed è la possibilità, insita nel dispositivo, di verificare le proprie mappe cognitive, comprendendo meglio le proprie cornici, interessi, bisogni e possibilità di azione, facendo sì che gli avversari possano effettuare una lettura incrociata. La presenza di un terzo incoraggia le parti a interpretare il conflitto e il processo di mediazione con uno sguardo terzo, da posizione più elevata rispetto al terreno dello scontro conflittuale.

Spesso si tende a interpretare i comportamenti conflittuali come segno di forza eccessiva. Tuttavia più spesso di quanto pensiamo, in particolare nei conflitti ad un livello alto di escalation, le parti tendono a vedersi come prigioniere del conflitto e a non essere in grado di concepire alternative al corso di azione prescelto (spesso catastrofico).

Una dimensione essenziale della trasformazione nel conflitto riguarda quindi la capacità degli attori di cambiare. Individuiamo di seguito quattro ambiti rilevanti in cui gli attori possono attraversare una trasformazione. Per ognuno di questi è senz'altro possibile che la trasformazione avvenga per un processo di evoluzione autonoma, sulla base di una scelta deliberata della persona, o grazie all'assistenza di una figura di mediatore:

- ***Aumento della capacità di conoscenza e analisi***: gli attori del conflitto accrescono il loro bagaglio di conoscenze rispetto ai contenuti del conflitto, alle proprie rivendicazioni e interessi, al contesto, e ai possibili esiti; si dotano di strumenti di comprensione e analisi della loro realtà più raffinati. In altri termini, le parti

acquisiscono la capacità di tracciare mappe più funzionali della realtà sociale all'interno della quale si muovono e che contribuiscono a creare. Diventano quindi in grado di elaborare strategie più realistiche rispetto al contesto.

- **Aumento dell'autoconsapevolezza:** gli attori del conflitto comprendono meglio i propri interessi e bisogni, prendono coscienza dei propri repertori di azione e diventano maggiormente consapevoli del modo in cui interpretano il proprio mondo, il conflitto in cui si trovano, la relazione con la controparte. In altre parole, le parti acquisiscono la capacità di tracciare mappe più accurate della propria realtà interna. In tale prospettiva le emozioni svolgono una funzione fondamentale, in quanto veicolano informazioni “analogiche” sui contesti in cui si muove il soggetto, le sue preferenze e obiettivi (Sclavi, 2003). L'aumento dell'autoconsapevolezza rende loro possibile compiere scelte informate rispetto all'andamento del conflitto, possibili dinamiche negoziali, punti di compromesso, eventuali risposte creative ai problemi sul tappeto.

- **Empowerment:** a partire dalla maggiore conoscenza e capacità di analisi, e dall'aumento di autoconsapevolezza, gli attori del conflitto riprendono la capacità di deliberare – riflettere, analizzare e confrontarsi in merito alle decisioni da prendere riguardo alla conduzione del conflitto – e gradualmente arrivano a prendere decisioni in autonomia e con cognizione di causa. Nel processo di mediazione, il mediatore offre sostegno all'empowerment delle parti lasciando a loro la definizione del processo, della direzione che l'interazione negoziale deve prendere, della definizione delle “regole del gioco” mediativo.

- **Riconoscimento:** nei processi di trasformazione costruttiva dei conflitti una componente di grande importanza è la ritrovata capacità delle parti di guardare l'una all'altra senza vedere più un nemico da “asfaltare” a tutti i costi o un puro e semplice ostacolo al proprio benessere, ma a persone in carne e ossa, anch'essi portatori di interessi legittimi e di una loro “verità” nel conflitto. Nei processi di trasformazione che accompagnano la fine dei grandi conflitti, il riconoscimento può svilupparsi e sfociare in una vera e propria riconciliazione: pensiamo all'esperienza del Sud Africa, o alle nuove relazioni tra Francia e Germania, dopo la fine della seconda guerra mondiale e secoli di conflitti armati (su empowerment e riconoscimento come categorie-chiave della mediazione intesa in senso trasformativo rimandiamo a Bush / Folger, 2009).

Le parti riguadagnano la propria “soggettività conflittuale” lungo queste quattro dimensioni a mano a mano che prosegue l'esplorazione del conflitto, anche con l'incoraggiamento e la facilitazione da parte del mediatore. In questo modo potranno formulare e perseguire più efficacemente, per il micro-sistema sociale di cui fanno parte, delle soluzioni non distruttive, esplorando strade alternative all'escalation e inventando soluzioni di mutuo beneficio ai problemi che devono affrontare.

## 8. Conclusione

Al termine dell'esplorazione del nostro modello di mediazione sistemico-trasformativo, proviamo a indicare alcune linee di riflessione e approfondimento.

L'ipotesi di lavoro principale della mediazione è che le dinamiche dell'interazione comunicativa possono avere ricadute "trasformative" sia nell'orizzonte del "mondo della vita" degli individui coinvolti direttamente, sia all'interno dei sistemi più ampi – a livello meso e macro – nei quali la mediazione stessa si inserisce.

La mediazione è una sorta di crocevia di competenze: esercitarsi nella pratica mediativa significa affinare la capacità di ascolto, la propria disponibilità a praticare la bisociazione, l'esplorazione del punto di vista altrui e dei "mondi possibili" che possono scaturire non appena si abbandonano abitudini di pensiero e azioni – quando si esce dal proprio "metro quadro", per usare un'espressione di una vecchia canzone di Jovanotti.

Gli strumenti propri della mediazione vengono impiegati anche in contesti diversi, come la facilitazione e la gestione dei processi decisionali di gruppo (Bigi, Martina, & Rim Moiso, 2016), nel lavoro di consulenza per lo sviluppo organizzativo all'interno di imprese e grandi organizzazioni (Glasl, 1999; Kerntke, 2004), e nei processi di democrazia partecipativa (Sclavi & Susskind, 2011).

E' sempre possibile che la "promessa della mediazione" di restituire autonomia e capacità di decidere alle parti coinvolte in un conflitto possa essere disattesa, e la mediazione diventare la delega a un esperto, o a una figura carismatica capace di portare le parti a un'esperienza di catarsi. O, peggio ancora, un modo per manipolare indirettamente gli esiti di un processo di risoluzione del conflitto (è la critica a come vengono usati a volte gli strumenti della democrazia partecipativa).

Incoraggiando una riflessività di secondo ordine, la mediazione è un'interazione sociale caratterizzata da "co-creazione" di significati e "co-cambiamento" di modalità di comunicazione e interazione per trovare nuovi punti di equilibrio in situazioni di conflitto. Permettere alle persone di ricostruire le proprie possibilità di scelta e deliberazione autonoma, e coltivare la capacità dell'osservazione di secondo ordine sono importanti elementi per promuovere la salutogenesi nei sistemi sociali.

## Bibliografia

Appadurai A., 2011. *Le aspirazioni nutrono la democrazia*, Milano, et al./edizioni.

Arielli, E., & Scotto, G., 2003. *Conflitti e mediazione: introduzione a una teoria generale*, Bruno Mondadori, Milano.

Bateson G., 1977. *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano

Bigi M., Martina F., & Rim Moiso D., 2016. *Facilitiamoci! Prendersi cura di gruppi e comunità*, La Meridiana, Molfetta.

- Bush R. A. B., & Folger J. P., 2009. *La promessa della mediazione. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti*, Vallecchi, Firenze.
- Cheldelin S., Druckman D., & Fast L. A., 2003. *Conflict: from analysis to intervention*, Continuum International Publishing Group.
- Cozzo A., 2014. *Nel mezzo: microfisica della mediazione nel mondo greco antico*, University Press, Pisa.
- Duss-von Werdt J., 2005. *homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation*, Klett-Cotta.
- Fisher R., Ury, W., & Patton, B., 2010. *L'arte del negoziato*, Corbaccio, Milano.
- Glasl F., 1999. *Confronting conflict: A first aid kit for handling conflict*, Hawthorn Press.
- Glasl F., 2012. *Konfliktmanagement*, Paul Haupt / Freies Geistesleben.
- Glasl F., & Weeks D., 2008. *Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement*, Concadora-Verlag.
- Kerntke, W. (2004). *Mediation als Organisationsentwicklung: mit Konflikten arbeiten*. Haupt Verlag.
- Kriesberg L., 1998. *Constructive conflicts: from escalation to resolution / Louis Kriesberg*. Lanham, Md. ; Rowman & Littlefield Publishers, Oxford.
- Lederach J. P., 2003. *The little book of conflict transformation*. Good Books.
- Lederach J. P., 2005. *The moral imagination: the art and soul of building peace*, Oxford University Press.
- Luhmann N., 1990. *Teoria della società*, Franco Angeli, Milano.
- Morineau J., 2004. *Lo spirito della mediazione*, Franco Angeli, Milano.
- Morineau J., 2010. *Il mediatore dell'anima: la battaglia di una vita per trovare la pace interiore*, Gruppo Editoriale Viator, Milano.
- Panerai A., & Baukloh A.C., 2014. *Il dialogo e la mediazione dei conflitti nella scuola multiculturale: manuale per insegnanti e formatori*, Edizioni Junior, Bergamo.
- Patfoort P., 2012. *Difendersi senza aggredire. La potenza della nonviolenza*, University Press, Pisa.
- Responding to Conflict. (2000). *Working with Conflict. Skills and Strategies for Action*, ZED Books.
- Scarpa L., 2009. *La capra canta. Per vivere sempre sopra la panca*, Ponte alle Grazie, Milano.
- Scarpa L., 2011. *Il conflitto siamo noi. Gli strumenti cognitivi del pensiero sistemico e costruttivista, del buddismo e dell'insegnamento di Krishnamurti. Riflessioni Sistemiche*, (4), 103–113.
- Scharmer O., & Kaufer K., 2015. *Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società: Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società*, Franco Angeli, Milano.
- Schulz von Thun F., 1997. *Parlare insieme*, TEA, Milano.
- Sclavi M., 1989. *A una spanna da terra: indagine comparativa su una giornata di scuola negli Stati Uniti e in Italia dei fondamenti di una "metodologia umoristica"*, Feltrinelli, Milano.

Scavi M., 2003. *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Bruno Mondadori, Milano.

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

Scotto G., 2012. *Mediare conflitti: uno sguardo trasformativo*. In G. Conte & P. Lucarelli (A c. Di), *Mediazione e progresso: persona, società, professione, impresa* (pagg. 129–141). UTET, Torino.

Weeks D., 1994. *The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community*. Tarcher.

Whitthouse E., & Pudney W., 2001. *Ho un vulcano nella pancia: come aiutare i bambini ad affrontare la rabbia*. Edizioni Gruppo Abele, Torino.

Winslade, J., & Monk, G. D., 2008. *Practicing narrative mediation: Loosening the grip of conflict*. Wiley.

\* L'articolo è stato scritto durante il mio periodo di ricerca presso il Georg Eckert Institute di Braunschweig (Germania), come Research Professor per il Georg Arnhold Program on Education for Sustainable Peace. Desidero ringraziare il Georg Arnhold Program per il sostegno fornito alla mia attività di ricerca.