

Virtù e vizi della mediazione tra dialogo e polemos

Adelino Cattani

Università di Padova
adelino.cattani@unipd.it

Abstract Normally one tends to believe that mutual concessions and compromise in a civil society are not only inevitable, but also beneficial, and consequently one tends to discourage the conflict and to seek mediation. Mediation, agreement, consensus, and unanimity are good and just ideals only where they represent a genuine coming together of divergent viewpoints, a culmination of a discussion in which divergent thoughts were neither hidden nor censored. Therefore, in case of dispute and of conflict, you may seek mediation and compromise, a solution typical of the political disputes; or, you may be radical and intransigent, a typical choice in cultural disputes. The advocates of cooperative dialogue are right from the point of view of civil society, and the advocates of polemical confrontation are right from the cognitive and cultural point of view. There are therefore situations where mediation is not necessarily desirable or not surely propitious. It is good to use the force of mediation, but not to be forced to mediate.

Keywords: Compromise, consensus, debate, mediation, polemic

Received September 2015; accepted April 2016.

1. Nella risoluzione dei conflitti e nella costruzione del consenso, il compromesso, raggiunto attraverso un processo di mediazione, riveste sicuramente un ruolo importante. Di regola si tende naturalmente a scoraggiare il conflitto e a cercare la mediazione, nella convinzione che una società civile non sussista se non grazie a reciproche concessioni e che la mediazione in una collettività sia, oltre che inevitabile, benefica.

Sicuramente, molte controversie sono state risolte o dissolte dalla mediazione. La *mediazione* è in effetti una pratica sempre più diffusa in ambiti sempre più estesi e *mediatore* è diventata una figura professionale che opera nei campi più svariati. Esistono organismi deputati alla mediazione e associazioni dedite alla sua promozione. *Mediazione*: mite e amabile parolina, che evoca armonia, ragionevolezza, tolleranza, cooperazione, dialogo, pacificazione, tutti sentimenti giusti e nobili, tutti buoni ed auspicabili comportamenti. Al contrario, intransigenza e rigidità rimandano a nozioni e a comportamenti ispirati alla lotta, allo scontro, alla non-negoziabilità, alla polarizzazione. Difendere in maniera fortemente polemica le proprie posizioni contro un interlocutore/avversario che fa altrettanto va contro questa invalsa esigenza di dialogo, di negoziazione, di conciliazione.

Nota John Stuart Mill, nel suo memorabile *On Liberty*:

Anche in politica è quasi un luogo comune che un partito dell'ordine o della stabilità e un partito del progresso e delle riforme sono entrambi elementi necessari per una politica sana... Ambedue questi atteggiamenti mentali derivano la loro utilità dalle incoerenze dell'altro; ma è in larga misura l'opposizione dell'altro a mantenere entrambi nei limiti della ragione (MILL 1997: 54).

Ecco perché il protagonista del romanzo di Fredrik Backman (2014), *L'uomo che metteva in ordine il mondo*, deve alla fine ricredersi e ravvedersi.

La mediazione è certamente *inerente* alla democrazia, ma insieme è una *sfida* per la democrazia, soprattutto nei nostri tempi caratterizzati da scontri polarizzati, radicalismi, campagne permanenti.

Ma la mediazione è sempre possibile, è sempre desiderabile, è sempre buona? E il possibile risultato della mediazione, il compromesso, è sempre proponibile, auspicabile, propizio? Tra le molte, diverse, possibili definizioni (cfr. ARIELLI, SCOTTO 2003: 170-171) scegliamo di qualificare operativamente la mediazione come un approccio per la trasformazione 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.

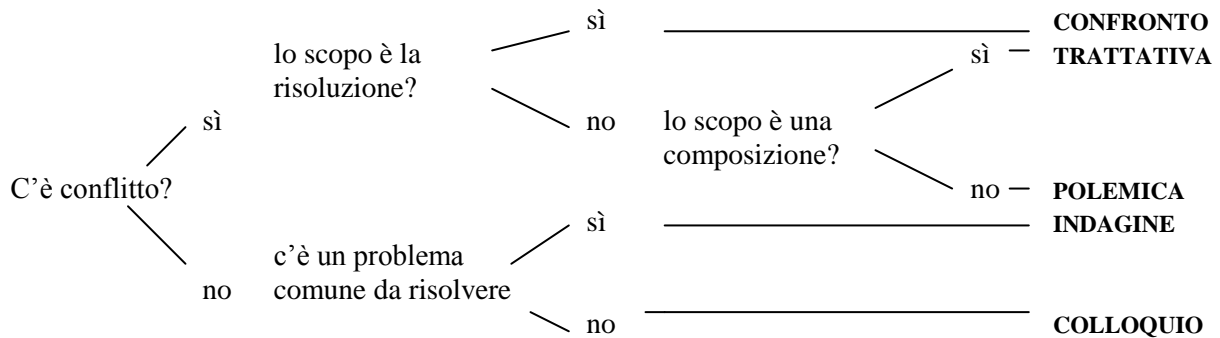
In un contesto di controversia, possono darsi essenzialmente due condizioni: una conflittuale ed una non conflittuale. Nell'ipotesi di uno stato di conflittualità ci può essere o meno la disponibilità da parte degli interlocutori/avversari a cercare una soluzione «equa», «giusta», «vera».

Quando c'è un problema, due persone possono cercarne insieme una soluzione se fra di loro non c'è conflitto o, in alternativa, cercare di risolvere il conflitto che c'è. Se il dissidio è orientato alla ricerca comune di una soluzione migliore (tipico della discussione tecnica, scientifica, politica), il ruolo della mediazione può essere esercitato dai partecipanti stessi. Ma se c'è conflitto, le due parti possono anche non volerne una risoluzione (si rientra nella tipologia di discussione radicalmente polemica, del «dialogo tra sordi») oppure, ancora in alternativa, cercarne, volentieri o blandamente, una composizione in un contesto di trattativa. La mediazione esterna è possibile, necessaria, opportuna solo in una di queste diverse ipotesi: quando cioè tra i due interlocutori c'è *conflitto*, ma lo scopo dei due è cercarne una *risoluzione* che sia di *compromesso*. Viceversa, se tra i due non c'è conflitto, ma hanno un problema in comune, se la possono cavare mediando da soli; se solo uno dei due ha un problema, la discussione, di natura asimmetrica e non paritaria, sarà volta a chiarirlo o a risolverlo e la mediazione è fuori luogo; se, al contrario, nessuno dei due cerca di superare il conflitto nemmeno con soluzioni concilianti o compromissorie, la mediazione diventa impraticabile. «Non mettere il dito tra moglie e marito». Mercuzio, l'amico di Romeo, si intromette fra Romeo e Tebaldo Capuleti; Romeo si intromette fra Mercuzio e Tebaldo. L'uno e l'altro credendo di fare per il meglio. Tebaldo colpisce a morte Mercuzio. Spirando Mercuzio sbotta nel celebre: «Alla malora tutte e due le vostre famiglie! ...Ma per che diavolo ti sei messo fra noi due?» (SHAKESPEARE, *Romeo e Giulietta*, III, 1).

2. Una chiave per stabilire la natura dei cinque diversi scambi verbali sopra delineati è offerta dal seguente albero per la determinazione del tipo di dibattito.

ALBERO PER LA DETERMINAZIONE DEL TIPO DI DIBATTITO.

Una chiave per stabilire la natura di un dato scambio verbale



Su queste basi possiamo utilmente distinguere almeno cinque modi diversi di discutere, che spaziano dallo scontro polemico allo scambio colloquiale. Ciascun tipo di scambio è caratterizzato da specifiche condizioni di partenza, lo scopo che gli interlocutori si prefiggono, il rapporto fra le parti in dibattito e il possibile esito, che sono riassumibili nel seguente schema (CATTANI 2001: 82-83).

3. Cinque modi di discutere

POLEMICA: dibattito eristico, scontro politico, “dialogo tra sordi”.

Situazione iniziale: conflitto antagonistico, disaccordo fattuale e procedurale.

Scopo: “far fuori” (squalificare, umiliare, annientare) l’avversario.

Rapporto tra interlocutori: ostilità, estremo antagonismo, sfiducia e disconoscimento come tra nemici.

Esito possibile: prevalenza di un contendente, più che di una tesi, sull’altro; rifiuto di recedere dalle posizioni iniziali; vincitori e vinti. «La tua tesi è inaccettabile».

TRATTATIVA: negoziato, compravendita, trattativa sindacale.

Situazione iniziale: conflitto di interessi; mutevoli possibilità di accordo/disaccordo fattuale e procedurale.

Scopo: trarre il massimo tornaconto possibile.

Rapporto tra interlocutori: riconoscimento reciproco e credito limitato, tipico di due uomini d’affari.

Esito possibile: parziale recesso dalle posizioni di partenza e valutazione comparata delle tesi, possibilità di appagamento per tutti i partecipanti. «Facciamo un passo ciascuno», «Possiamo dirci entrambi soddisfatti».

CONFRONTO: dibattimento, discussione critica, dialogo di persuasione.

Situazione iniziale: problematicità e conflitto di opinioni su una questione controversa.

Scopo: persuadere la controparte, o, quantomeno, definire punti di accordo e di disaccordo.

Rapporto tra interlocutori: antagonismo misto a cooperazione e piena legittimazione della controparte.

Esito possibile: comprensione delle posizioni, lasciando all'uditorio il giudizio. «Il pubblico-arbitro giudicherà».

INDAGINE: ricerca scientifica, discussione cooperativa.

Situazione iniziale: problematicità condivisa. Accordo sulle procedure, non necessariamente sui dati.

Scopo: provare o smentire una tesi, definire le reciproche posizioni.

Rapporto tra interlocutori: cordialità, come tra due viaggiatori, cooperazione piena.

Esito possibile: risoluzione concordata. «Tira tu stesso le conclusioni».

COLLOQUIO: richiesta d'informazioni, consultazione, dialogo tra insegnante e allievi, dialogo formativo-educativo, comizio-raduno.

Situazione iniziale: intesa, talora con asimmetria di conoscenze.

Scopo: valorizzare una tesi e fare proseliti.

Rapporto tra interlocutori: fiducia, fino alla connivenza.

Esito possibile: consolidamento di una tesi. «Allora siamo d'accordo. La tesi risulta confermata.»

Naturalmente cambiando *tipo di dibattito*, cambiano le *regole di conduzione* e i *criteri di accettabilità*. Cambia anche la possibilità-opportunità di interventi di mediazione, che risulta agevolato se lo scontro è determinato da divergenze di *interessi*, più difficile o impossibile se è determinato da differenze di *punti di vista*, di cui magari i due non sono nemmeno consapevoli. E non c'è dibattito più disperante di quello che intercorre tra due contendenti che partono da premesse incompatibili senza rendersene conto. Che cosa si può dire, in quale ordine lo si può dire, quali sono i punti fermi acquisiti, in base a che cosa si può giudicare chi ha ragione o torto sono alcune delle regole base di una buona discussione. Non valgono però allo stesso titolo in una discussione il cui scopo sia quello di cercare una mediazione. Qui può diventare secondario o irrilevante ciò che in altri contesti di dibattito è invece essenziale. Infatti lo scopo principale di una mediazione non è quello di persuadere l'altra parte della verità, della "giustizia" (sulla base d'un ragionamento logico o di buone prove) del proprio punto di vista, ma quello di cercare una composizione.

In questa articolata situazione che spazia dal confronto colloquiale allo scontro polemico, mediare è sempre possibile, desiderabile e cosa buona?

La mediazione, come procedimento per la composizione dei conflitti, sollecita delle domande, alcune esistenziali, altre filosofiche. In questo testo si pongono più questioni vitali-operative che epistemologiche, perché i filosofi sono bravi a formulare le domande, meno bravi a trovare risposte. Un altro inconveniente sta nel fatto che sovente i filosofi sono intransigenti e non accettano mediazioni: sono indisponibili ad addivenire ad una composizione del conflitto con chi la pensa diversamente. Proprio perché refrattari al compromesso, se non incapaci di mediazione, gli individui rigoristi e i problematici radicali sono inidonei alle soluzioni pratiche. «Un utopista e un irresoluto, quando si tratta di decidere, sono inutili» fu la ponderata giustificazione di Alessandro Manzoni nel rifiutare la proposta di candidatura parlamentare.

Quali possono essere gli svantaggi e i rischi della mediazione? Osserva una giudice psicologo specializzata nella pratica della negoziazione e della mediazione per la risoluzione pacifica del conflitto:

Se la mediazione appare l'intervento più ovvio da attuare, è viva in realtà la consapevolezza che, talvolta, anche i propositi migliori non sono sufficienti al raggiungimento di un accordo, spesso intimamente insoddisfacente perché pervaso dal gusto amaro del compresso, della rinuncia. Si rischia, piuttosto, di aumentare le proporzioni del conflitto anche senza volerlo (MARTELLLO 2004).

Questo capita spesso: una volta falliti, nell'ordine, l'intervento di soluzione alternativa della disputa, la mediazione e il processo della cosiddetta "collaborative law", ci si rende conto che almeno uno dei litiganti "nemici" volevano fin dall'inizio portare l'altro alla sbarra, davanti al giudice.

Vale anche per i conflitti non bellici quanto osserva Adriano Sofri:

Molti che amano la pace...come certi bravi fautori della medicina preventiva, lavorano alla pace preventiva e proclamano che non bisogna mai arrivare ad una situazione così pregiudicata da rendere inevitabile il ricorso alla forza. Ma anche la migliore medicina preventiva deve cedere il passo alla terapia quando la fragilità del corpo lo renda necessario (SOFRI 2004: 330).

C'è un rischio anche nelle procedure di mediazione, il rischio che il mediatore, il conciliatore, la parte terza cerchi una soluzione *pacifica* e propenda per una soluzione *accettabile* per entrambe le parti coinvolte, anziché la soluzione *giusta*. Nel valorizzare meriti e vantaggi della mediazione, va tenuto conto del fatto che il mediatore può, più o meno consapevolmente, tendere a favorire la parte più forte, ad esempio il venditore rispetto al cliente, la madre rispetto al padre o l'uomo rispetto alla donna nel divorzio (ETZIONI 1996: 157).

Pertanto le nostre domande di partenza, prevalentemente "operative", sono le seguenti.

- Come e quando è bene mediare?
- Fino a che punto e in quali ambiti (penale, civile, commerciale, familiare, di comunità, interculturale...) è possibile la mediazione?
- Perché la mediazione a volte funziona e altre volte no?
- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi della mediazione rispetto alla intransigenza?
- In campo culturale è preferibile un dibattito scontroso o uno conciliante, il dialogo cooperativo o la polemica conflittuale?
- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi della mediazione interculturale?

Si cercherà un abbozzo di risposta esaminando concretamente una serie di situazioni per valutare comparativamente possibilità, necessità, utilità della mediazione.

Casistica 1. Quando v'è un'unica risorsa contesa da due persone, il suo ottenimento da parte di uno dei due contendenti comporta ovviamente una corrispondente perdita da parte del secondo. È chiaro, per usare uno degli esempi canonici della letteratura sulla mediazione, che se due bimbi litigano per un ovetto di cioccolata, la cosa migliore è dividerlo; ma non è la soluzione migliore se uno dei due vuole la

cioccolata e l'altro la sorpresa. Ma questo lo sanno i contendenti prima e meglio del mediatore.

Un atteggiamento conciliante da parte dell'addetto all'ufficio reclami in genere funziona meglio di un suo atteggiamento intransigente.

Nelle controversie commerciali un veloce e magro compromesso è preferibile ad una lunga e robusta lite, la quale ha alti costi economici, temporali (per la dilazione richiede la sua composizione) e psicologici (per l'incertezza dell'esito).

Un educatore è preferibile che assuma un atteggiamento bilanciato tra il morbido e il rigido, tra il sostegno-apprezzamento e la disapprovazione-censura. Così un maestro è bene che valorizzi gli aspetti positivi d'un intervento in classe ma insieme che stimoli la criticità degli allievi fungendo da *sparring partner*.

Casistica 2. Se il conflitto è rispetto ad uno che nega la realtà dell'olocausto (ci sono "negazionisti" anche di questo evento, oltre che dell'11 settembre, dello sbarco sulla Luna, della morte di John Lennon...) non pare ragionevole cercare una conciliazione di punti di vista. Se in contrasto l'uno con l'altro i testimoni dichiarano, il primo, che l'imputato era presente sul luogo, mentre il secondo lo nega, non pare convincente ipotizzare che ad aleggiare sul posto fosse il suo spirito visibile solo ad uno dei due testi. Se la realtà è una, puntare ad un ventaglio intermedio non aiuta certo a far emergere la verità. L'esempio proposto è forzatamente inverosimile, ma il rischio di pseudo-conciliazioni o di compromessi fasulli del genere può diventare concreto quando il mediatore è, come del resto dovrebbe essere, distaccato e disinteressato. Se il diverbio concerne la questione se bene primario sia la verità o la coesistenza pacifica, come regolarci? Uno dei paradossi del dibattito è che "non si può discutere se non si è d'accordo", d'accordo su una premessa comune di partenza: se sindacati e proprietà convengono che la causa della crisi sta nel costo del lavoro, allora si può cominciare a discutere. Ma se uno è irrimediabilmente convinto che morire è meglio che vivere, un dibattito sull'eutanasia inizia morto e sepolto.

Nel 2014 gli albergatori della Riviera romagnola, unitamente all'assessore regionale al Turismo, annunciarono di volere intraprendere un'azione legale contro i siti "meteo-terroristi" di previsioni atmosferiche che avevano provocato agli operatori della riviera "ingenti danni economici e d'immagine a causa degli scenari meteorologici previsti". Il presidente regionale di Federalberghi intimava: "e ora dobbiamo sederci al tavolo della mediazione con i metereologi". Mediare per adattare le previsioni alle proprie esigenze?

Casistica 3. Vigge l'istituto detto della «conciliazione obbligatoria» tra coniugi che intendono separarsi. Quali sono i pro e i contro della mediazione rispetto alla battaglia processuale in campo giuridico? I pro: tempi ridotti, costi contenuti, possibilità di preservare buoni rapporti tra le parti in lite. A prima vista si tratta di una via alternativa ai tribunali per risolvere in modo facile, rapido, economico le liti. Ma al di fuori del campo civile e commerciale, più precisamente al di fuori delle quattordici categorie contemplate dalla direttiva europea 52 del 2008:

condominio, diritti reali, divisione dei beni, successione ereditaria, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di azienda, risarcimento danni da circolazione veicoli e natanti, risarcimento danni per responsabilità medica, risarcimento danni per diffamazione a mezzo stampa, contratti assicurativi, contratti bancari, contratti finanziari (D.L. 4.3.2010, n. 28)

la mediazione obbligatoria si rivela spesso solo un nobile tentativo, un tentativo futile e artificioso: una contraffazione della mediazione. A volte l'effetto della mediazione non può essere preventivato e diventare l'equivalente di un tirare ad indovinare, perché la condizione di non sapere ci impedisce di operare scelte e mediazioni ragionate: chi può dire oggi se il superiore interesse del figlio consista nell'essere affidato alla madre amorevole con scarse disponibilità finanziarie oppure al padre possidente e operato di lavoro, o congiuntamente ad entrambi? Affidarci al buon senso del primo passante, come fecero i pastori del *L'arbitrato (Epitrepontes)* di Menandro, che si trovarono a contendersi i gioielli trovati accanto ad un bambino abbandonato, oppure affidarci al caso, ai dadi svolgerebbe, non troppo provocatoriamente, la medesima funzione.

Si può guardare ad una soluzione di compromesso da un triplice punto di vista. La si può considerare il risultato di una prevaricazione da parte di un vincitore che ha costretto la controparte a cedere. In tal caso il compromesso per una delle due parti si chiama sottomissione, o più blandamente, rassegnazione. È significativo che si usi l'espressione "scendere a patti" e non "elevarsi a patti". E che sia corrente l'espressione "compromesso al ribasso" anziché "al rialzo".

Oppure il compromesso può apparire una soluzione pasticciata. In effetti qualunque soluzione negoziale è destinata a sfociare in compromessi e quindi comporta qualche pasticcio. Il compromesso è messo in conto fin dall'inizio se si tratta di una discussione politica in sede di commissione parlamentare, una trattativa fra Sindacati e Confindustria, una contrattazione fra acquirente e venditore. Il rischio è che dove vi sia scarso interesse per la questione si costruiscano compromessi fasulli e pseudo-conciliazioni, costruiti ad esempio sulla media dei valori o sul livellamento dei dati, del tipo: «Un testimone dice che il semaforo era rosso, l'altro che era verde; è ipotizzabile che fosse giallo». Si può far passare per sano compromesso anche una media matematica per cui se uno sostiene che due più due fa quattro e un altro insiste che fa sei, ci si attesta saldamente sul cinque. Il rischio è di conformarsi a quella creatura nietzscheana apatica, pseudo-tollerante, priva di grandi passioni e di senso di responsabilità, che cerca solo agio e tranquillità e che vive di mediazioni, chiamata "Ultimo Uomo".

Si può infine guardare ad una soluzione di compromesso dal punto di vista più sereno di chi vi vede un'equa composizione di un conflitto, favorito dall'abilità e dalla caparbieta dei negoziatori, senza la cui buona volontà il conflitto si protrarrebbe futilmente. È indubbio che, come si diceva in esordio, una società non può sussistere senza reciproche concessioni e che nelle faccende umane, soprattutto nella risoluzione dei conflitti, si progredisce solo grazie al compromesso, una bella arte, soprattutto quando lascia a ciascuno la convinzione di avere avuto la fetta di torta migliore. In tal caso, il merito è più dell'abile tagliatore di torte che del pasticciere: il mediatore, l'accorto e perseverante mediatore che ha studiato alla scuola di negoziazione di Harvard (cfr. FISHER, URY, PATTON 2005), fa in modo che ciascuno ascolti le ragioni dell'altro e che quest'altro, senza abbandonare le sue posizioni, trovi un modo per venirgli incontro. Un'ong di volontari in Libano ha ideato un modo di risolvere le dispute tramite video: chi rivendica un diritto o chiede giustizia per un torto illustra le sue ragioni davanti ad una telecamera; il filmato viene poi mostrato alla controparte, nella fiduciosa speranza che ne comprenda meglio il punto di vista e la soluzione della controversia ne sia facilitata. Un buon esempio di questo tipo di compromesso è offerto dal dibattito pro e contro la legalizzazione dei derivati della cannabis. Chi è contro la *legalizzazione* può alla fine accettare compromissoriamente la semplice *depenalizzazione* dell'uso, un compromesso che può realizzarsi mediante una semplice

ridenominazione: hashish e marijuana vengono cancellate dalla liste delle sostanze qualificate “droga” per cui diventano, in virtù dello Spirito Santo Definitorio, con un atto di mera ridefinizione e ricatalogazione, non-droghe. Il che lascia al singolo individuo la scelta e la responsabilità dell’assunzione.

La mediazione presuppone un conflitto. È quindi un intervento terapeutico, mentre si dice e si sa che la prevenzione è la migliore cura. Ora nella mediazione, che interviene quando la situazione è così fragile o pregiudicata da richiedere un intervento esterno, un fattore decisivo è la gestione dell’interazione discorsiva, che è letteralmente un modo di «fare cose con le parole»: ogni mediazione si realizza mediante il linguaggio, che appunto è sostitutivo anche della lotta. Perché la discussione non si trasformi in una *guerra* e non si riduca ad una mera *transazione* sarebbe utile, anche e soprattutto a scopo preventivo, conoscere le regole della discussione cooperativa e insieme le loro infrazioni, vale a dire le mosse della discussione polemica. Chi *crea* la comunicazione, chi *gestisce* la comunicazione e chi *analizza* la comunicazione sa quanto continuo la comunicazione persuasiva e la mediazione: in qualunque situazione, per quanto critica e grave, in prima istanza è bene cercare di far valere buone ragioni; in qualunque situazione, in particolare nelle situazioni di conflitto, la capacità di comunicare interattivamente e di mediare sono determinanti.

Per “imparare a litigare”, in particolare sarebbe utile:

1. Acquisire maggiore consapevolezza della funzione mediatrice del discorso, a partire dalla connotazione delle singole parole, sapendo che ci sono parole, espressioni e comportamenti che facilitano e altri che ostacolano l’intesa e tenendo a mente, in particolare, che le parole creano immagini, le immagini creano idee e le idee determinano comportamenti.
2. Educare alla triplice attività del *reperire*, *presentare*, *valutare* gli argomenti e addestrare ad individuare gli snodi comunicativi problematici che possono alternativamente condurre ad esiti opposti, a seconda di come si affrontano. Allenare all’aikido mentale e dialogico, vale a dire adottare nelle discussioni la tecnica del “cedere per vincere”, dell’“accettare per respingere”, come avviene nelle arti marziali in cui si vince sfruttando non tanto la propria forza ma quella dell’avversario.
3. Ponderare il ruolo determinante che svolgono i mezzi di comunicazione nel favorire o nell’ostacolare una cultura della mediazione a seconda delle modalità di dibattito pubblico in essi e da essi proposte. Come scrivono Amy Gutmann and Dennis Thompson, «Ogni democrazia stabile ha bisogno di un programma di educazione civica volto creare e a sostenere una valorizzazione del compromesso. Sia il sistema scolastico sia i media hanno un ruolo da svolgere nel fronteggiare tale sfida» (GUTMANN, THOMPSON 2014: 23).

L’ideale sarebbe non delegare la decisione ad una parte estranea ed educare alla mediazione senza mediatori, senza intermediari, senza interferenze tra i due interlocutori, nello spirito del «vediamocela tra di noi, non lasciamo ad altri la decisione», facendo sì che l’esito dipenda dalle parti in causa e non da un intervento esterno di un “arbitro” che trova o adotta una soluzione (cosa che si avvicina al procedimento giudiziario classico).

Meno utopistico e alla nostra portata è forse puntare su quello che è bene *non fare e non dire* quando si ha bisogno di una mediazione, perché non ce la facciamo più per

nostro conto e con le nostre risorse. Le situazioni di conflitto vanno evitate, se possibile ma non negate. Vanno risolte, se possibile, ma non a tutti i costi.

È bene non scindere totalmente *convincere* e *convivere*, vale a dire il tentativo-volontà di far valere le proprie idee e i propri valori ed il tentativo-volontà di trovare un accomodamento con chi non condivide le proprie idee e i propri valori, considerando che compromesso e fedeltà ai principi non sono necessariamente inconciliabili.

Come contemperare il *convincere* ed il *convivere*? Un'indicazione ci viene offerta ancora da Amy Gutmann and Dennis Thompson:

Se la politica è l'arte del possibile, il compromesso è la maestria della democrazia. La democrazia sollecita i politici a resistere al compromesso e insieme ad accettarlo. Possono resistervi maggiormente quando conducono una campagna, ma devono maggiormente accettarlo quando governano (GUTMANN, THOMPSON 2014: 204).

E concludono che «delle molte virtù che la democrazia richiede nessuna è più importante del *conciliatory habit of mind*» (GUTMANN, THOMPSON 2014: 23).

Del resto quella che viene decantata come la Costituzione più bella del mondo, la nostra, è un irrinunciabile compromesso fin dal suo primo articolo, che fonda la repubblica democratica sul lavoro, non sui lavoratori come alcuni costituenti chiedevano. Un accordo imperfetto, un compromesso accettabile e dignitoso, si trasforma in una carta costituzionale “perfetta”.

Ribaltando, e integrando, il detto di Gutmann e Thompson secondo cui “il compromesso non è, come sembra e com'è considerato, l'opposto della fedeltà ai principi”, diremmo che parimenti “la fedeltà ai principi non è, come sembra e com'è considerata, l'opposto del compromesso”.

Quando uno si batte per una causa, difende un principio, si mobilita per un'idea, convinto delle sue ragioni, *fa campagna*: sostiene le sue posizioni contro un interlocutore/avversario che a sua volta fa campagna in maniera altrettanto convinta e intransigente. È quando uno gestisce e *governa* che deve farsi maggiormente e necessariamente carico anche delle ragioni degli altri.

A dispetto della naturale resistenza alla mediazione dettata dalla volontà di non venire meno ai propri principi (all'insegna dell'irrinunciabile proclama “Su questo punto non si può venire a patti”), la mediazione, ribadiamolo in conclusione, è *inerente* alla democrazia ed una *sfida* per la democrazia: è insieme *necessaria* e *difficile*, sempre più difficile nei nostri tempi caratterizzati da scontri polarizzati, radicalismi, campagne permanenti. Occorre conciliare il *convincere* e il *convivere*. Occorre, se non è possibile *risolverlo*, *gestire* il conflitto. Baruffe in famiglia, conflitto con il datore di lavoro o un professionista o un'impresa, contrasti fra colleghi, dissidi commerciali, beghe di condominio, litigi di strada, dispute culturali, scontri ideologici, controversie internazionali: le situazioni conflittuali sono normali e onnipresenti. Che fare se non si possono né eludere né risolvere senza ricorrere alle vie giudiziarie ordinarie? In tutti i casi si può rinviare la composizione ad una terza parte, che si incarica eventualmente anche di decidere. Ma non sempre è necessario comporlo un conflitto: a volte è sufficiente imparare a gestirlo al meglio.

Un tentativo di prima risposta alla domanda circa la proficuità della mediazione, una risposta forse banale ma chiara, una risposta scontata ma non acquisita e invalsa: la mediazione è possibile, opportuna e necessaria nei conflitti sociali, familiari, lavorativi, commerciali; in caso di conflitti culturali, ideologici, religiosi può

diventare non possibile, non necessaria, non opportuna. In ambito ideologico e religioso l'obiettivo, più che la soluzione del conflitto, potrebbe essere la riduzione delle possibilità di conflitto. In ambito culturale e scientifico l'obiettivo potrebbe essere addirittura la valorizzazione del conflitto teorico o al fine di effettuare una sorta di controllo-qualità delle tesi contrapposte o al fine di generare, mediante l'opposizione attiva delle tesi, un *tertium quid*. Questo era anche lo spirito migliore della *disputatio* scolastica, che andava alla ricerca dell'accordo in situazioni di contrasto e di antitesi, non mediante il compromesso, dove ciascuna parte rinunciava a qualcosa, ma mediante l'opposizione attiva e cooperativa delle verità, mediante la contrapposizione reciproca dei contrari, di modo che il loro scontro generasse un *tertium quid* o un *tertium gaudens*, come scriveva un brillante tomista, Thomas Gilby (GILBY 1949: 281).

In sintesi, come risulta dallo schema pentapartito sopra riportato, quando si discute il rapporto tra gli interlocutori può essere di ostilità, estremo antagonismo, sfiducia e disconoscimento come tra nemici (tipici della polemica) o, all'estremo opposto, di fiducia, fino alla connivenza (colloquio), passando per i casi intermedi di riconoscimento reciproco e credito limitato, tipico di due uomini d'affari (trattativa), antagonismo misto a cooperazione e piena legittimazione della controparte (confronto) o cordialità, come tra due viaggiatori, cooperazione piena (indagine). Possiamo così schematizzare la tipologia dei dibattiti in funzione del loro specifico scopo e della relazione sussistente tra i due partecipanti al dibattito.

**MATRICE DEI TIPI DI DIBATTITO IN FUNZIONE
DEL RAPPORTO TRA INTERLOCUTORI E DELLO SCOPO**

Rapporto	Ostilità	Riconoscimento reciproco	Cordialità
Scopo			
Risolvere	CONFRONTO	INDAGINE	COLLOQUIO
Comporre	TRATTATIVA		
Vincere	POLEMICA		

In conclusione: in caso di controversia, non c'è un comportamento in sé migliore di un altro, né dal punto di vista etico, né da quello dell'efficacia: si può cercare la mediazione e il compromesso, soluzione tipica della politica; si può essere radicali e intransigenti, scelta privilegiata nelle controversie culturali. Ci sono situazioni in cui la mediazione risulta *non necessariamente auspicabile* o *non sicuramente propizia*. Il consenso perseguito e raggiunto per il tramite della mediazione è un ideale buono e giusto solo quando costituisca un'autentica conciliazione di divergenze, al termine di un dibattito che queste divergenze non abbia mascherato o annullato: bene è usare la forza della mediazione, ma non mediare per forza.

Bibliografia

ARIELLI, Emanuele, SCOTTO, Giovanni (2003), *Conflitti e mediazione. Introduzione a una teoria generale*, Bruno Mondadori, Milano.

BACKMAN, Fredrik (2014), *En man som heter Ove*, Adlibris 2013 (*L'uomo che metteva in ordine il mondo*, trad. it., Mondadori, Milano).

CATTANI, Adelino (2001), *Botta e risposta. L'arte della replica*, Il Mulino, Bologna.

DUNLOP, John Thomas (1984), *Dispute Resolution. Negotiation and Consensus Building*, Auburn House, Dover and London.

ETZIONI, Amitai (1996), *The New Golden Rule*, Basic Books, New York.

FIRTH, Alan (1994), *The Discourse of Negotiation. Studies of Language in the Workplace*, Pergamon Press, Oxford

FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce (2005), *Getting to yes*, Penguin Group, London 1981 (*L'arte del negoziato*, trad. it., Corbaccio, Milano).

GILBY, Thomas (1949), *Barbara Celarent. A Description of Scholastic Dialectic*, Longmans Green, Londra.

GUTMANN, Amy, THOMPSON, Dennis (2014), *The Spirit of Compromise. Why governing demands it and campaigning and undermines it*, Princeton University Press, Princeton.

MARTELLO, Maria (2004), *La mediazione per la gestione alternativa dei conflitti e le sue applicazioni*, Relazione al Convegno "Mediazione e procedimento penale", Consiglio Superiore della Magistratura, Palazzo di Giustizia, Catania 26.11.2004.

MILL, John Stuart (1997), *Saggio sulla libertà*, Il Saggiatore, Milano.

MULHOLLAND, Joan (1991), *The Language of Negotiation. A handbook of practical strategies for improving communication*, Routledge, London and New York.

SOFRI, Adriano (2004), «Colombe pigre di mente», in *Panorama*, n. 45 del 4.11.2004, p. 330.

TANNEN, Deborah (1999), *The Argument Culture. Stopping America's War of Words*, New York Ballantine Books, New York.