

# LA CONCILIAZIONE TRA STORIA E ATTUALITA'

relazione di Giovanni Cosi per la 2° Assemblea Nazionale Conciliatori tenutasi a Grosseto il  
19.10.2007

## La conciliazione come mediazione di conflitti

Mediazione: procedura, solo apparentemente informale, in cui un terzo neutrale assiste due o più parti nella ricerca di una soluzione al conflitto che le oppone.

Medi-azione: l'azione di chi 'sta in mezzo', di colui che cerca di costruire uno spazio comune di dialogo per evitare che un conflitto si trasformi in dissidio insanabile.

Medi(c)azione: l'azione di colui che 'si prende cura' del conflitto; di chi attua una terapia sociale che è soprattutto preventiva di più gravi patologie.

Medi(t)azione: l'azione di chi tenta di scalfire la superficie di un conflitto per coglierne le ragioni profonde; di chi aiuta a considerare il problema come un'opportunità di riconoscimento dell'altro.

Mediazione non è transazione, né compromesso. Non si tratta soltanto di fare reciproche concessioni per raggiungere un accordo che eviti la lite, ma di prospettare possibilità e inventare alternative per una 'vittoria' comune<sup>1</sup>. Tanto meno è giudizio: non si tratta di *decidere*, di 'tagliare' con la spada della giustizia per separare una ragione da un torto, un'innocenza da una colpevolezza, al fine di attribuire responsabilità. Mentre il giudizio guarda al passato per raccogliere gli elementi su cui fondare la sua 'verità', la mediazione è rivolta al futuro per generare opportunità. La sua logica non è quella escludente dell'*aut-aut* e del *tertium non datur*, ma quella inclusiva dell'*et-et*. In questo senso, soprattutto, è radicalmente alternativa al modello giudiziario standard di soluzione dei conflitti.

Mediazione, conciliazione. Volendo distinguerle, potremmo dire che la seconda si applica a conflitti con prevalente contenuto *patrimoniale*; la prima a conflitti con prevalente contenuto *relazionale*; ma insistere troppo con la distinzione scadrebbe nel nominalismo. Mediazione non è soltanto il risultato, eventuale, di un accordo, ma soprattutto un percorso di autonomia che genera uno spazio di comunicazione. Praticandola, si diventa relazionalmente adulti, perché si accetta il confronto con l'altro senza aspettare la soluzione eteronoma generata da un potere esterno al conflitto.

Molti e diversi sono gli strumenti di soluzione delle controversie riconducibili all'ambito delle cosiddette *Alternative Dispute Resolutions* (A.D.R.): tutti però condividono la caratteristica di voler fornire una gestione in vario modo

---

<sup>1</sup> Non è raro che la mediazione venga confusa con la transazione. Quest'ultima è però soltanto il tipico esempio di negoziato 'posizionale' in cui entrambe le parti *rinunciano* a qualcosa delle rispettive posizioni di partenza, al fine di raggiungere un accordo che eviti i costi di un'eventuale successiva lite. E' un tipico 'gioco a somma zero', caratterizzato dal fatto che la sua conclusione non aggiunge niente rispetto alla posta di partenza. Un accordo di mediazione potrà anche contenere elementi di tipo transattivo: ma cominciare una mediazione credendo che sia soltanto una transazione è riduttivo e quasi sempre fallimentare.

negoziata e privata del conflitto, nel senso generalissimo che le parti cercano di risolverlo con dei mezzi diversi da quelli dell'ordine imposto dal processo-giudizio pubblico. Gli strumenti ADR sono molteplici ma, a ben vedere, costituiscono essenzialmente delle 'variazioni sul tema' di due modelli base: l'*arbitrato* e la *mediazione*. In estrema sintesi, il primo è una forma di giudizio privatizzato; la seconda una negoziazione assistita. L'arbitrato è una procedura secondo cui le parti si accordano per sottomettere la loro controversia alla valutazione di un terzo (singolo o collegio) arbitro imparziale. Il risultato della procedura è di solito una decisione (lodo) variamente vincolante. Proprio per le sue caratteristiche aggiudicative, si tende sempre meno a considerarlo una procedura veramente 'alternativa' al modello standard.

Lo schema di massima è quello del processo-giudizio ufficiale. Rispetto a questo, l'arbitrato diminuisce il formalismo della procedura (le parti possono accordarsi preventivamente sulle regole da seguire per produrre documenti, testimonianze, ecc.); aumenta la competenza del terzo decisore, che viene di solito designato in quanto esperto nella materia oggetto del contendere (mentre il giudice pubblico è 'precostituito per legge'); accorcia drasticamente i tempi di decisione. Dell'arbitrato si servono soprattutto soggetti imprenditoriali e commerciali. Può avere dei costi elevati, ma questi vengono comunque in genere ripagati dai risparmi di tempo, dalla riservatezza del procedimento e dalla competenza della decisione. Data la negoziabilità della procedura, l'arbitrato può aprirsi abbastanza agevolmente agli altri strumenti alternativi di soluzione delle controversie; in particolare alla conciliazione.

La mediazione è invece una procedura in cui un terzo neutrale, il mediatore, assiste le parti nel ricercare una soluzione al loro conflitto accettabile per entrambi. A differenza dell'arbitro, il mediatore non ha il potere di prendere decisioni vincolanti.

La mediazione può funzionare anche quando le parti non sono state capaci di raggiungere un accordo in sede negoziale, perché il mediatore, grazie alle sue tecniche di comunicazione e alla sua competenza in materia, può assisterle nell'esplorare alternative che esse, da sole, non erano state capaci di prendere in considerazione. Da questo punto di vista è possibile distinguere tra forme *facilitative* e forme *valutative* di mediazione: nel primo caso il mediatore si limita a curare la comunicazione tra le parti in funzione dell'eventuale accordo; nel secondo, può proporre egli stesso alle parti la forma e il contenuto di un possibile accordo.

Queste, in sintesi, le principali caratteristiche della procedura di mediazione:

- le parti sono coinvolte direttamente nella negoziazione dell'accordo: esse decidono se e come iniziarla; se e come portarla avanti; se e come, eventualmente, concludere ;
- il mediatore, in quanto terzo neutrale, possiede una visione 'esterna' e oggettiva del conflitto; proprio per questo può aiutare le parti nella ricerca di alternative insospettate ;
- la procedura è rapida e meno costosa non solo rispetto al giudizio, ma anche all'arbitrato; regolata da tariffe proporzionate al valore della

controversia, si conclude quasi sempre in tempi inferiori a quelli necessari a presentare l'atto di citazione che instaura un giudizio ;

- i mediatori sono professionisti dotati di formazione specifica e di competenza tecnica: il mediatore è un 'terzo istruito' che non solo sa *come* mediare, ma anche *cosa* sta mediando ;
- è la procedura che maggiormente tutela la conservazione dei rapporti tra le parti. Mentre a seguito di un giudizio assai difficilmente le parti riusciranno a recuperare gli eventuali rapporti preesistenti, la mediazione non peggiora la qualità delle relazioni interpersonali, svolgendo così una funzione general-preventiva della litigiosità sociale ;
- è aperta a soluzioni creative che rispecchino i reali interessi delle parti. A differenza del giudizio e anche dell'arbitrato, la mediazione può permettersi il lusso di essere 'creativa': i migliori accordi sono quelli dal cui contenuto può risultare difficile risalire immediatamente all'oggetto del contendere ;
- le informazioni assunte nel corso della mediazione sono normalmente riservate e non possono venire utilizzate nell'ambito di altre procedure, formali o informali. La procedura di mediazione è una *black box*, un evento totalmente *out of reports* (salvo diversi accordi preventivi delle parti) sulla cui riservatezza il mediatore vigila per obbligo professionale.

Sia pure con una ventina d'anni di ritardo rispetto ai paesi di common law – e con una decina rispetto anche ad alcuni dell'Europa continentale - in Italia può dirsi pressoché conclusa la prima fase di legittimazione/diffusione dei sistemi di risoluzione delle controversie alternativi al processo-giudizio, e tra questi in particolare la conciliazione e la mediazione. Prima la normativa di riforma delle Camere di Commercio<sup>2</sup> che ha attribuito a quest'ente territorialmente diffuso il compito di fornire servizi di conciliazione, poi la riforma del diritto societario e i successivi decreti di attuazione<sup>3</sup> che hanno definito le caratteristiche delle società di conciliazione stragiudiziale professionale, costituiscono sul piano normativo le tappe salienti di questa fase; in attesa che la riforma del codice di procedura civile conferisca un riconoscimento e un inquadramento istituzionale generale a questi strumenti 'informali' di gestione dei conflitti.

Accanto a una mediazione, o conciliazione, che nei metodi e nei fini esibisce prevalentemente dei connotati patrimoniali-negoziali, le mediazioni di tipo umanitario-relazionale, come quella familiare e quella penale, presentano dei 'protocolli' forse già più consolidati sia sul piano pratico che su quello teorico<sup>4</sup>. Ma anche nel campo della conciliazione commerciale si segnalano ormai numerose opere

<sup>2</sup> Cfr. L. 580/93, L. 192/98, L. 281/98. Si vedano anche le Raccomandazioni e il Libro Verde dell'Unione Europea sulla diffusione dei modi alternativi di risoluzione delle controversie in materia civile e commerciale.

<sup>3</sup> Cfr. D.Lgs 5/2003.

<sup>4</sup> Sulla mediazione penale in Italia, cfr. C. MAZZUCATO, "Mediazione e giustizia riparativa in ambito penale. Fondamenti teorici, implicazioni politico criminali e profili giuridici", in G. COSÌ e M.A. FODDÀ (a cura di), *Lo spazio della mediazione*, Milano 2003. V. anche G. MANNOZZI, *La giustizia senza spada*, Milano 2003.

di manualistica, prevalentemente ispirate ai modelli della cosiddetta 'scuola di Harvard'<sup>5</sup>. A dieci anni dalle prime esperienze in materia, il variegato mondo italiano dei formatori di conciliatori - e aspiranti tali - è oggi in notevole e talvolta ambiguo fermento<sup>6</sup>.

## Il conflitto e la sua gestione

Chi apriva il Codice di procedura civile italiano del 1865, si trovava davanti a un Titolo preliminare “Della Conciliazione e del Compromesso”, il cui art. 1 recitava: “I conciliatori, quando ne siano richiesti, devono adoperarsi per comporre le controversie”. Seguivano gli altri articoli che regolavano l’istituto. Nella relazione di presentazione del Codice, ad opera del Ministro Guardasigilli Giuseppe Vacca, si affermava di aver voluto dare riconoscimento e valorizzazione alla conciliazione in quanto strumento di soluzione delle controversie la cui presenza era tradizionalmente consolidata in molti ordinamenti preunitari, specialmente nel Sud dell’Italia.

Se invece apriamo il Codice di procedura civile vigente, quello del 1942, ci imbattiamo in quest’altro art. 1: “La giurisdizione civile, salvo speciali disposizioni di legge, è esercitata dai giudici ordinari secondo le norme del presente codice”. Per ritrovare un accenno alla conciliazione bisogna aspettare l’art. 320, dove l’istituto, divenuto un passaggio all’interno di una procedura decisionale, è affidato a un giudice.

Nell’edizione 1896 del *Digesto Italiano*, Lorenzo Scamozzi scrive la voce “Conciliatore – conciliazione giudiziaria”: un vero e proprio trattato di oltre 340 colonne dedicato in gran parte agli aspetti storici, culturali, comparativi dell’istituto. In più punti emergono apprezzamenti per i vantaggi economici, etici, preventivi offerti dalla conciliazione. Se non fosse per lo stile, ovviamente datato, potrebbero essere espressi da un fautore contemporaneo dei metodi ADR. Nell’edizione 1938 del *Nuovo Digesto Italiano* incontriamo invece Mario Ricca-Barberis, allora ordinario di diritto processuale civile nella Regia Università di Torino, che in quattro pagine liquida la voce “Conciliazione”, ritenendo l’istituto sostanzialmente inutile, se non dannoso. Il nuovo codice era alle porte.

Nel passaggio dal vecchio al nuovo codice, e nei diversi atteggiamenti della dottrina, non è difficile cogliere i segni dell’evoluzione da una concezione della soluzione delle controversie anche come *servizio* che può essere svolto attraverso strumenti sia informali che formali, a un’impostazione in cui il *potere* decisionale basato sul modello del processo-giudizio diventa prevalente, se non esclusivo. All’affermarsi di forme comunque forti di stato, basate sull’accentramento del potere politico e sulla pervasività del controllo sociale, tende in genere a corrispondere una nozione di ordine di tipo *imposto*, piuttosto che *negoziato*.

In questa cultura unidimensionale del conflitto e della sua gestione si sono formate generazioni di giuristi. E generazioni di utenti del diritto sono cresciute 'dimenticandosi' che la loro autonomia negoziale poteva proseguire, nella

<sup>5</sup> Ricordo tra i tanti, per qualità d’impianto e completezza d’informazione, M. CICOGNA, G. DI RAGO, G.N. GIUDICE, *La conciliazione commerciale. Manuale teorico-pratico*, Rimini 2004.

<sup>6</sup> Il Decreto Dirigenziale del 24.7.2006 ha infatti finalmente stabilito i criteri di accreditamento dei soggetti pubblici e privati autorizzati alla formazione dei conciliatori e al rilascio del relativo titolo.

controversia, in un'autonoma ricerca di accordi, invece di arrestarsi sempre e comunque di fronte alla decisione eteronoma di un giudice. Apparteniamo insomma al gruppo di quelle culture che hanno deciso di delegare prevalentemente al diritto statale e ai suoi strumenti formali di decisione delle controversie la gestione dei conflitti sociali. Non importa se di *civil* o di *common law*, se accusatori o inquisitori, i nostri sistemi giuridici ci sembrano i soli capaci di garantire un livello accettabile di ordine e sicurezza, scongiurando al tempo stesso la necessità di ricorrere a interventi di controllo eccessivamente repressivi, se non addirittura totalitari.

Gli ordinamenti procedurali-formali incentrati sul modello del conflitto di diritti, non ignorano del tutto gli strumenti informali di soluzione delle controversie incentrati sul modello del confronto di interessi; tuttavia riescono quasi sempre a snaturarne la funzione. Abbiamo visto come anche il nostro attuale codice di procedura civile abbia conservato l'istituto del tentativo di conciliazione che dovrebbe essere effettuato dal magistrato con la presenza diretta delle parti. Questo però nella realtà quasi mai viene seriamente esperito: il più delle volte è vissuto anzi come un intralcio, come un corpo estraneo a una procedura che, una volta avviata, è rivolta a risultati di altro tipo. E comunque, quando viene tentato, rimane quasi inevitabilmente segnato dalla mentalità *decisionale* di chi lo opera: il giudice. E' insomma una conciliazione molto guidata e influenzata dall'incombenza del giudizio. Soprattutto, è una conciliazione operata da soggetti che quasi mai sono specificamente preparati a utilizzarla in quanto efficace e autonomo strumento di soluzione della controversia.

Il modo in cui è stata trattata finora la conciliazione nell'ambito delle nostre istituzioni non è altro che un riflesso dell'atteggiamento psicologico e culturale che le nostre società manifestano normalmente nell'accostarsi al fenomeno del conflitto<sup>7</sup>. Si tende a considerarlo soprattutto un evento *patologico*, un problema da risolvere in via esclusivamente tecnica da parte di soggetti professionalmente addestrati a farlo nell'ambito di una struttura formalizzata: il processo-giudizio. Tutte le società tecnologicamente avanzate esibiscono in varia misura questa tendenza: c'è, per così dire, una diffusa 'mancanza di fantasia' che porta a ritenere il giudizio, la decisione imposta da un potere esterno, come il principale, se non l'unico, metodo praticabile di soluzione. Di fronte a un conflitto, cerchiamo quasi sempre di determinarne le *cause* per attribuire delle *responsabilità*; quasi mai ci domandiamo quali ne siano gli *scopi* e le *possibilità*.

In accordo con questa visione patologizzante del conflitto, nelle società contemporanee le professioni si presentano soprattutto come professioni della patologia: esse sono di solito chiamate a intervenire su problemi e conflitti che si generano spesso fuori dalla loro sfera di competenza specifica, rispetto ai quali hanno normalmente scarse capacità di prevenzione. Non solo, le società contemporanee esprimono di fatto dei valori che favoriscono l'evoluzione del patologo della struttura in fenomeno a sua volta patologico: esse infatti non compensano adeguatamente, né in termini economici né di prestigio, i generici della prevenzione (si pensi ad esempio agli insegnanti), mentre remunerano invece, talvolta lautamente, gli specialisti della

---

<sup>7</sup> In proposito cfr. J. MORINEAU, *L'esprit de la médiation*, Ramonville Saint-Agne 1998, pp. 31 ss..

patologia. Ciò anche perché intervenire su una crisi ormai in atto è di solito più costoso che prevenirla, oltre a necessitare di competenze tecniche spesso altamente qualificate e differenziate. Si viene cioè a generare un contesto caratterizzato dal netto prevalere degli aspetti di terapia su quelli di prevenzione, in cui la patologicità della situazione, la specializzazione tecnica e professionale dell'intervento e il compenso pagato dalla società per l'intervento stesso, si amplificano simultaneamente e reciprocamente.

Un primo passo per cominciare a comprendere dove inserire utilmente gli strumenti informali di soluzione delle controversie potrebbe essere proprio quello di considerare il conflitto non come un evento sociale patologico, un male da curare o da rimuovere, ma come un fenomeno *fisiologico*; talvolta addirittura positivo. Se spogliato dalla considerazione pregiudiziale negativa, un conflitto non è dopotutto altro che una disputa tra tesi e opinioni diverse intorno a un problema. Può essere visto e vissuto come un'occasione di confronto, certo anche di duro contrasto, ma non necessariamente di dissidio insanabile che escluda a priori la possibilità della comunicazione e implichi la trasformazione dell'avversario in un nemico da sconfiggere<sup>8</sup>.

L'avversario è infatti colui senza il quale, nel conflitto, io non esisto: solo dove lui è, anch'io posso veramente essere. Con lui ci si *confronta*. L'avversario mi permette infatti non solo di misurarmi con lui, ma anche con me stesso: mi fa scoprire i miei limiti e le mie possibilità. L'avversario è *come me*: ha i miei stessi timori e le mie stesse speranze; imparando a conoscerlo, scoprendo la sua forza e le sue ragioni, i suoi punti deboli e le sue incongruenze, imparo a conoscere anche i miei. Perciò gli devo *rispetto*. Il nemico è invece colui che m'impedisce di esistere: dove lui è, io non posso essere. Con lui si *combatte*; fino alla resa, o all'annientamento.

Tale è in realtà l'esito di ogni vittoria, anche processuale: perché anche il processo opera essenzialmente secondo la logica vittoria/sconfitta. All'avvocato che esce dall'aula del tribunale non si domanda se ha contribuito ad applicare il migliore possibile diritto consentito dalle circostanze; gli si chiede se ha vinto o se ha perso. La pacificazione assicurata dal diritto, rimanendo alla superficie degli eventi, si dimostra inoltre spesso carente sia sul piano etico generale, sia su quello pratico dell'effettiva risoluzione del conflitto: eticamente, non solo non spinge i contendenti alla consapevolezza delle proprie reali motivazioni, ma non va oltre la mera tolleranza, senza pervenire a un vero *riconoscimento* dell'altro<sup>9</sup>; praticamente, confonde quasi sempre la verità con la vittoria, lasciando lo sconfitto solo col suo rancore e il suo desiderio di rivalsa. Ciò perché essa segue a una procedura i cui meccanismi di fatto congiurano nell'assimilare i contendenti più alla figura del nemico che non a quella dell'avversario.

Dicevamo che la presenza dei conflitti all'interno dei gruppi sociali

---

<sup>8</sup> Sulla differenza tra conflitto e dissidio, cfr. E. RESTA, *Il giudice e i suoi conflitti*, in AA. VV., *Giustizia e procedure*, Atti del XXII Congresso nazionale della Società italiana di filosofia giuridica e politica, Quaderno della "Rivista Internazionale di Filosofia del Diritto" n. 3, Milano 2002, pp. 189-220.

<sup>9</sup> "La tolleranza dovrebbe essere un atteggiamento transitorio: deve condurre al riconoscimento. Tollerare equivale a offendere" (G.W. GOETHE, *Maximen und Reflexionen*).

costituisce in realtà un fenomeno più fisiologico che patologico. Del resto, anche una banale considerazione del conflitto in termini di darwinismo sociale fa comprendere come esso sia indispensabile allo stesso mutamento: una società senza conflitti è inevitabilmente statica; non solo, c'è da diffidare delle società che apparentemente non manifestano conflitti. Dalle conseguenze della dissoluzione dell'impero sovietico alle tragiche vicende nella vicina ex Jugoslavia, la storia recente ci offre molti drammatici esempi di ciò che accade quando si tenta di rimuovere una realtà conflittuale attraverso l'imposizione di un unanimità di facciata.

Quello che in definitiva conta, non è *che* ci siano conflitti, ma *come* questi vengono gestiti. E' ovvio che una società può essere minata profondamente da una cattiva gestione dei conflitti. Ma cattiva è appunto se mai la gestione, non il conflitto in quanto tale. Il conflitto di per sé è un *fatto*, un evento, un fenomeno neutrale: sono le nostre valutazioni e i nostri modi di approccio che lo qualificano come utile o inutile, positivo o negativo, e simili. Dipende quindi da noi come considerarlo. Per ora ci siamo limitati a un solo tipo di scelta, credendo che fosse l'unica possibile. Di più: in una società divisa e atomizzata, dove i soggetti spesso hanno una possibilità d'incontrarsi soltanto a causa del conflitto che contingentemente li oppone, questo andrebbe inteso anche come un'occasione di comunicazione che, se adeguatamente sfruttata, potrebbe talvolta essere in grado di generare insospettite, nuove opportunità per entrambe le parti<sup>10</sup>.

E' difficile negare che il conflitto rappresenti una caratteristica ineliminabile e inevitabile dell'uomo e delle società; e che al tempo stesso costituisca un fenomeno complesso e di non semplice definizione<sup>11</sup>. In termini generali potrebbe forse essere descritto come il manifestarsi dell'opposizione tra due o più opinioni, volontà o forze determinate a ottenere un'affermazione. Si intuisce che il conflitto può presentare aspetti *quantitativi* e *qualitativi* estremamente differenziati.

Sul piano quantitativo, una classica distinzione empirica è quella tra conflitti *micro*, *meso* e *macro*. In estrema sintesi, sono microconflitti quelli tra due persone fisiche: una lite di vicinato, un contrasto familiare, una causa tra persone fisiche. Sono mesoconflitti quelli che coinvolgono più soggetti o gruppi di soggetti variamente organizzati: uno sciopero, una *class action* in materia ambientale, una campagna di disobbedienza civile. Sono macroconflitti quelli che si svolgono sullo scenario internazionale, come le guerre.

Sul piano qualitativo bisogna intanto tenere presente un dato originario, per così dire ontologico, del conflitto: esso nasce dalla *differenza* che deriva dal fatto stesso dell'esistenza umana individuale. Esistere è infatti per l'uomo essenzialmente un ex-sistere, un differenziarsi e un eccettuarsi dall'altro proprio in quanto suo simile: siamo una specie fatta di individui che si differenziano esistendo. Questa differenza fa sì che ogni forma di comunicazione con l'altro costituisca, potenzialmente o attualmente, un'occasione di confronto. E' questo il livello più basso del conflitto: la discussione, il contrasto di idee e di opinioni. Già a questo livello è possibile però

---

<sup>10</sup> Così ad es. R.A. BARUCH BUSH - J.P. FOLGER, *The Promise of Mediation. Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, San Francisco 1994.

<sup>11</sup> Una buona sistematica dei fenomeni conflittuali si trova ad esempio in E. ARIELLI e G. SCOTTO, *I conflitti. Introduzione a una teoria generale*, Milano 1999.

rilevare una caratteristica tipica di tutte le forme e intensità del conflitto. Finché il confronto, anche duro, rimane centrato *oggettivamente* sul problema intorno a cui si dissente, esiste la possibilità di una gestione e di un esito costruttivi del conflitto. Se invece il piano del confronto, come spesso purtroppo accade, si sposta *soggettivamente* sui protagonisti del confronto, allora questo degenera in chiave egocentrica e i suoi esiti divengono tendenzialmente incontrollabili. Da questo punto di vista anche il diritto si presenta come uno strumento oggettivante di gestione dei conflitti. Non però nel senso che cerca di prevenirne la deriva egocentrica attraverso una mediazione reale degli interessi in gioco, bensì nel senso che tenta di sostituire alla complessità della situazione reale un modello di regolazione formalizzato e convenzionale: “il modello oggettivista funziona sovrapponendo alla realtà della vita una seconda realtà puramente fittizia. Il conflitto è così gestito attraverso la mediazione di una metarealtà finzionale in cui l'irripetibile diversità del caso concreto e la pluralità di punti di vista (interpretazioni) sul reale vengono ridotte ad un senso univoco (oggettivo). La *mediazione finzionale* rende oggettivabile e quindi controllabile la confusione del conflitto”<sup>12</sup>. Il diritto è in definitiva uno strumento di gestione dei conflitti che da un lato cerca di formalizzare *interessi*, dall'altro tenta di ritualizzare rapporti di *forza*.

Esistono conflitti a contenuto prevalentemente *relazionale*, dove il nucleo del contrasto è rappresentato da rapporti interpersonali, e conflitti a contenuto prevalentemente *fattuale*, incentrati sull'attribuzione di beni o risorse. Il trattamento di queste due diverse categorie di conflitti ha prodotto differenti modelli di mediazione, rispettivamente e complessivamente collegabili a due diverse 'scuole', o metodiche, d'intervento: la scuola 'umanistico-emozionale', riconducibile per l'Europa alla figura carismatica di Jacqueline Morineau, i cui appartenenti operano soprattutto nell'ambito della mediazione penale e di quella familiare; la scuola 'utilitaristico-negoziale', riconducibile ai modelli del *Mediation Program* di Harvard fondato da Frank Sander, dominante nell'ambito di chi si occupa di mediazione civile e commerciale. Come è però del tutto improbabile che esistano dei conflitti esclusivamente relazionali o esclusivamente fattuali, così sarebbe molto opportuno che queste diverse impostazioni d'intervento sviluppassero sinergie e interazioni, indispensabili ad esempio per poter far fronte alle nuove necessità emergenti nell'ambito della mediazione dei conflitti sociali e culturali.

Al centro di ogni conflitto di qualunque tipo e dimensione stanno sempre e comunque degli *interessi* percepiti dalle parti come in vario modo contrastanti e incompatibili: è su questi che principalmente si applica l'opera 'maieutica' del mediatore in funzione della ricerca di un eventuale accordo. Al 'di sotto' degli interessi si situano i bisogni, o *necessità*; al 'di sopra' i *valori*. I conflitti a entrambi questi livelli sono quasi sempre assai difficilmente trattabili. Lo sono quelli sui bisogni, perché vengono spesso a toccare lo zoccolo duro dove si incontrano degli oggetti non negoziabili quali i fattori ritenuti primari per la sopravvivenza da singoli o gruppi. Lo sono forse ancora di più quelli sui valori, dove la moltiplicazione

---

<sup>12</sup> M. VENTURA, *Diritto, psiche e credenze nel conflitto*, in C. BRUTTI e R. BRUTTI (a cura di), *Mediazione, conciliazione, riparazione*, Torino 1999, p. 91.



esponenziale e collettiva del fenomeno di egocentrizzazione del conflitto, cui prima si accennava, sfocia nella costruzione di *identità* olistiche di tipo ideologico, religioso, culturale totalmente assorbenti e reciprocamente incompatibili, che non lasciano a priori spazio per *avversari*, ma solo per *nemici*<sup>13</sup>.

Esistono molti fattori esterni che possono amplificare o addirittura innescare i conflitti. Grosso modo possono essere ricondotti a tre tipi principali di *carezza*: scarsità di risorse, scarsità di spazio, scarsità di comunicazione.

La non infinità delle risorse materiali, dei 'beni', disponibili è un dato di fatto economico oggettivo che fa da sfondo a qualsiasi situazione conflittuale. Due aziende agricole confinanti che utilizzano lo stesso corso d'acqua per irrigare non avranno problemi finché la risorsa idrica è abbondante; ma se questa comincia a scarseggiare è altamente probabile che si manifestino tensioni e problemi. Buona parte degli attuali conflitti internazionali sono riconducibili alla percezione della limitatezza delle risorse energetiche, che prese corpo per la prima volta a seguito della crisi petrolifera del 1974. Chi si trova a dover gestire dei conflitti deve tuttavia sempre ricordare che la rappresentazione della scarsità di risorse è fortemente influenzata da fattori soggettivi: per alcune entità politico-sociali, come ad esempio per il Terzo Reich tedesco alla vigilia della seconda guerra mondiale, sembra che lo 'spazio vitale' non dovesse bastare mai; per una delle parti di una controversia la somma di 100 euro può essere rilevante, per l'altra insignificante.

La scarsità di spazio è probabilmente la forma più dura e concreta che può assumere la mancanza di alternative al conflitto. Un vecchio detto dei nomadi sahariani recitava più o meno così: "Allontaniamo le nostre tende affinché i nostri cuori possano riavvicinarsi". Ma essi avevano appunto a disposizione un intero deserto. Dove possono andare invece i due condomini litigiosi e privi di qualsiasi alternativa residenziale? Dove possono 'allontanarsi' gli israeliani e i palestinesi?

Ma forse la scarsità più grave, che attraversa e alimenta tutti i conflitti, è quella di comunicazione. Essa genera risentimento, diffidenza, incomprensione. Nella mancanza di comunicazione è altamente improbabile che la diversità diventi una risorsa: sarà sempre e soltanto un problema. Una comunicazione carente o assente distorce infatti in senso negativo la percezione dell'altro; ne è un perfetto simbolo la condanna biblica alla babele linguistica. A livello sia individuale che collettivo, l'incomunicabilità produce pregiudizi che generano false identità. Il mio vicino è in realtà da me lontanissimo, perché con lui non parlo mai; posso perciò attribuirgli ogni genere di difetti, sicuro di non venire smentito. E' lo stesso fenomeno che in ambito macrosociale determina l'emergere di quelle generalizzazioni acritiche di cui si nutrono tutte le forme di razzismo: "*sono tutti...*" (ladri, terroristi, ecc.). L'ignoranza genera mostri. Si comprende perché la cura della comunicazione costituisca il compito più importante del mediatore<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Fondamentale in proposito di Amartya Sen, *Identità e violenza*, trad. it. Bari 2006.

<sup>14</sup> Esistono essenzialmente sei strategie fondamentali di gestione del conflitto:

1. Rinuncia – Una o entrambe le parti recedono dal conflitto: esso non sorge, oppure cessa. Questa strategia si basa sulla disponibilità di valide alternative (di risorse, di spazio, ecc.), oppure sulla valutazione del rango da attribuire all'evento conflittuale rispetto a una determinata scala di valori. Ad esempio, non voglio

## L'inflazione processuale e i metodi ADR

La conciliazione appartiene dunque a quell'insieme di metodi alternativi, e 'informali', di risoluzione delle controversie (A.D.R.) che finalmente stanno cercando di affermarsi anche nel nostro ordinamento. L'origine della diffusione moderna di questi strumenti va ricercata negli Stati Uniti dei primi anni '70 del secolo scorso e, soprattutto all'inizio, fu determinata da motivi prevalentemente utilitaristici legati al fenomeno della cosiddetta *litigation explosion*.

Tra il 1970 e il 1980 il numero delle cause civili iscritte presso le Corti americane era più che quadruplicato. Si trattava soprattutto di cause complesse, che implicavano tempi lunghi ed elevati costi di gestione: viene stimato che nel giro di un decennio le spese vive sopportate e prodotte dal sistema della giustizia civile americano fossero più che raddoppiate. Questi costi, soprattutto in un sistema di mercato assolutamente liberista come quello americano, venivano a minare la competitività globale dei soggetti produttori coinvolti, che si vedevano inevitabilmente costretti a scaricarli sul consumatore finale<sup>15</sup>.

Diverse e complesse erano le cause di questa degenerazione patologica del sistema pubblico di gestione dei fenomeni di patologia sociale<sup>16</sup>. In primo luogo si

---

correre il rischio che la mia amicizia con l'altro venga guastata dalla presenza di un conflitto che considero di scarsa importanza.

2.       Negoziato – Le parti mantengono aperta la comunicazione nel tentativo di trovare un accordo che ponga fine al conflitto. E' un 'contenitore' vastissimo, in cui trovano collocazione le strategie qualitativamente e quantitativamente più diverse: dalle trattative tra privati a quelle internazionali tra gli stati.
3.       Mediazione/Conciliazione – E' il negoziato assistito da un terzo neutrale in funzione di agevolatore dell'accordo. Può avere delle opportunità di successo anche quando la strategia 2. sia fallita.
4.       Arbitrato – Lo schema è quello del giudizio privatizzato. Le parti si accordano preventivamente nell'affidare la gestione dei loro eventuali conflitti a un terzo da loro stesse designato. Questi ha il potere di prendere una decisione che ponga fine al conflitto.
5.       Giudizio – E' il modello standard di gestione decisionale dei conflitti basato sullo schema avvocati-processo-giudice-sentenza. Presuppone l'esistenza di un ordinamento giuridico che stabilisca formalmente regole sostanziali e procedurali, oltre che di un apparato pubblico-ufficiale di applicazione delle decisioni.
6.       Autotutela – Si tratta della strategia di *default*, quella che entra in funzione comunque in assenza delle altre. E' basata su un confronto di forza, o di potere: dalla forza economica a quella politica, fino alla forza fisica pura e semplice. Vi rientrano fenomeni che vanno dalla disobbedienza civile allo sciopero, dalla sovversione armata alla guerra.

Da 1. verso 6. aumentano progressivamente la durezza del confronto e la sua capacità coercitiva. Al tempo stesso diminuiscono la comunicazione diretta tra le parti e la loro possibilità di mantenere il controllo sulla strategia di gestione del conflitto e sul suo risultato.

Da 1. fino a 3. si rimane nell'ambito di strategie basate essenzialmente sul confronto di *interessi*; 4. e 5. sono strategie incentrate sul confronto di *diritti*; 6. rappresenta, come si diceva, la zona del confronto di *forza*.

1., 2. e 3. sono tutte strategie che perseguono un modello di ordine *negoziato*. 4., 5. e 6. sono tutte strategie che perseguono un modello di ordine *imposto*.

<sup>15</sup> Questo accade ovviamente anche in Italia, ma non siamo abituati a percepirlo con la stessa immediatezza.

<sup>16</sup> Si deve ricordare che nella prima metà degli anni '70 il sistema politico-economico americano (e di conseguenza il mondo occidentale) erano stati sottoposti a tre forti *choc*. In primo luogo il conflitto arabo-israeliano dell'ottobre 1973 (la cosiddetta guerra del Kippur) che, oltre a destabilizzare ulteriormente lo scenario mediorientale, aveva improvvisamente decuplicato il prezzo del petrolio. Poi l'*impeachment* e le conseguenti dimissioni del Presidente Nixon a seguito dello scandalo Watergate. Infine la sconfitta americana nel decennale conflitto vietnamita, e la conseguente umiliante fuga da Saigon nell'aprile 1975. La situazione di crisi economica che ne conseguì determinò l'amministrazione Carter a sviluppare forme d'intervento statale nell'ambito di un tentativo di regolazione del

potrebbe citare il grande e improvviso incremento della legificazione statale in materie fino allora tradizionalmente lasciate all'autodeterminazione contrattuale delle parti: a riprova che quasi sempre esiste una relazione diretta, e non inversa, tra quantità di norme di un ordinamento e quantità di controversie. Poi l'imprevedibilità dei verdetti delle giurie popolari: il *trial by jury*, caposaldo dei diritti di libertà americani teoricamente accessibile a tutti, presenta forti rischi di manipolazione della cosiddetta verità processuale, oltre a propendere spesso per indennizzi decisamente esagerati. Infine la crescita esponenziale del numero dei professionisti legali, ormai divenuti un vero e proprio problema sociale: gli avvocati americani sono attualmente oltre un milione<sup>17</sup>; possono farsi pubblicità e sollecitare clientela<sup>18</sup>; lavorano normalmente in base al patto di quota lite (il *contingent fee*)<sup>19</sup>; con quali conseguenze è facile immaginare. Il risultato è stata la paralisi, tendenziale se non attuale, di numerosi settori della giustizia civile. Le differenze con la situazione italiana odierna sono 'di scala', non di qualità o quantità. Se dei motivi in senso lato di ordine

mercato.

<sup>17</sup> Si pensi che fino agli ultimi anni '60 il rapporto avvocati/popolazione negli Stati Uniti si era mantenuto pressoché costantemente su una ragione di 1/2000 circa: neppure tanto, considerata la complessità dell'ordinamento e del sistema giudiziario. Oggi siamo vicini a un rapporto di 1/200 (quello italiano è ormai vicino a 1/300).

<sup>18</sup> Il Decreto Bersani del luglio 2006 (Legge di conversione 4 agosto 2006, n. 268) ha introdotto all'art. 2 la possibilità per gli avvocati di "svolgere pubblicità informativa circa i titoli e le specializzazioni professionali, nonché il prezzo e i costi complessivi delle prestazioni secondo criteri di trasparenza e veridicità del messaggio il cui rispetto è verificato dall'ordine". Niente di lontanamente simile alla liceità della pubblicità, anche comparativa, e alla possibilità di procacciamento attivo della clientela riconosciute nel 1977 dalla Corte Suprema agli avvocati americani.

<sup>19</sup> Si tratta del 'patto di quota lite', finora generalmente vietato in Europa, secondo cui il compenso del professionista è in tutto o in parte aleatorio e legato all'esito della causa: in caso di sconfitta, avvocato e cliente 'perdono' entrambi; in caso di vittoria, si spartiscono gli utili in una misura che può arrivare fino al 50%. Il già ricordato Decreto Bersani lo ha introdotto in Italia, consentendo di "pattuire compensi parametrati al raggiungimento degli obiettivi prefissati" (art. 2). Cliente e avvocato potranno cioè convenire che la parcella sia rapportata al risultato raggiunto e, in caso di esito completamente negativo, essere anche pari a zero. Si è detto, da parte delle associazioni forensi, che questo non gioverà ai cittadini e che invece i professionisti potranno lucrare alte percentuali sulle somme spettanti ai clienti. Va però ricordato come la nuova disposizione non faccia venir meno il dovere dell'avvocato, previsto da una precisa norma deontologica, di astenersi dal richiedere compensi manifestamente sproporzionati rispetto all'attività svolta e quindi superiori al massimo tariffario. Per imbattersi in richieste di compensi particolarmente rilevanti, magari a fronte di risultati scadenti, non si è certo dovuto attendere l'introduzione del patto di quota lite. Un compenso proporzionato al risultato contribuisce a fare chiarezza nei rapporti fra professionista e cliente, responsabilizza il professionista in ordine all'opportunità di assumere l'incarico consigliando così il cliente a non intraprendere azioni temerarie che potrebbero avere il solo risultato di assicurare comunque al legale il pagamento dell'onorario. Si tratta insomma di introdurre un po' di responsabilità da obbligazione di risultato in un rapporto da sempre basato soltanto su un'obbligazione di mezzi.

Notevolmente diversa è la situazione tradizionale americana che, al di fuori di qualunque regolamentazione tariffaria, lascia il *contingent fee* nella totale disponibilità contrattuale delle parti interessate. Con queste caratteristiche, la consolidata diffusione della pratica del *contingent fee* ha sicuramente contribuito non poco all'inflazione professionale americana, in quanto suscita irresistibilmente l'immagine di un'attività dove con qualche 'colpo' fortunato ci si può facilmente arricchire. L'avvocato americano è del tutto libero di chiedere, e normalmente pretende, il *contingent fee* in molti settori del suo lavoro, praticamente con l'unica esclusione delle cause penali. Il dilemma del *contingent fee* fu così sintetizzato e risolto da Max Radin, con un'opinione che sembra di fatto tuttora condivisa dalla maggioranza del ceto forense americano: "Il *contingent fee* certamente incrementa le probabilità che vengano promosse pretese vessatorie e infondate. D'altra parte rende possibile il riconoscimento di pretese legittime che resterebbero altrimenti insoddisfatte a causa della povertà dei richiedenti. Tra queste due eventualità, il vantaggio sociale sembra propendere chiaramente per il *contingent fee*. Alla tesi sfavorevole si potrebbe inoltre replicare facendo notare come i promotori di cause vessatorie o infondate abbiano quasi sempre mezzi economici sufficienti a pagare comunque l'avvocato".

ideologico e culturale hanno congiurato a favore della diffusione dei metodi ADR, è però evidente che già sul piano semplicemente pratico-utilitaristico vi erano ragioni più che sufficienti per tentare l'esperimento.

Secondo le statistiche, il 95% dei procedimenti giudiziari americani si concludono con un accordo di tipo transattivo o compromissorio; spesso appena prima di andare in aula per il dibattimento. Il ricorso a metodi ADR, anche nell'ambito di processi già pendenti davanti a un tribunale, poteva portare a un'equa soluzione mesi, o addirittura anni, prima della procedura standard. Gli americani cominciarono insomma a rendersi conto che in molti casi le normali procedure giudiziarie risultavano troppo lente e complesse per produrre dei risultati che valessero la pena dei costi sostenuti, specie tenuto conto del fatto che l'accertamento giudiziario non si basa sul principio di ottenere il massimo numero possibile d'informazioni a un costo ragionevole, ma di ricercare *ogni* informazione che sia comunque rilevante come prova. Non sono rari negli Stati Uniti i verbali di processi da cui risulta che il costo della raccolta di tutte le informazioni rilevanti per la causa supera di gran lunga l'importo di ogni possibile risarcimento<sup>20</sup>. In poche parole, più tardi ci si accorda (se ci si accorda) più alto è il costo. La soluzione tramite un metodo ADR, ove praticabile, invece elimina o comunque riduce drasticamente le spese per le indagini di accertamento: l'esperienza americana mostra che l'80% delle informazioni rilevanti per risolvere la controversia possono essere ottenute al 20% del costo necessario per una procedura giudiziaria standard completa. C'erano dei buoni motivi per cominciare a pensare che i tribunali dovessero smettere di essere il luogo dove comunque iniziavano tutte le controversie: potevano diventare il luogo dove eventualmente andavano a finire, se prima non erano state risolte altrimenti.

Infine non va dimenticato il 'valore aggiunto' rappresentato dal controllo delle parti sulla procedura e i suoi eventuali risultati. I metodi ADR si sono dimostrati spesso capaci di risolvere conflitti complessi e apparentemente insolubili, in cui erano coinvolti emozioni e interessi che difficilmente avrebbero potuto trovare piena udienza nell'ambito di una procedura di giudizio formale. Spesso le parti si sono risolte a ricorrere alla giustizia 'alternativa' quando hanno realizzato che con quella 'normale' avrebbero perso ogni controllo sul prodotto finale della decisione. Come conseguenza indiretta, specie in certe materie (rapporti di lavoro, relazioni familiari e di vicinato) i metodi ADR apparivano in grado di svolgere un'azione di cura del rapporto tra la parti e di prevenzione conflittuale.

Sebbene la società americana sia forse la più giudiziariamente litigiosa del pianeta, gli operatori giuridici americani si stanno sempre più orientando verso una prospettiva in cui metodi ADR e metodi 'tradizionali' convivono senza soluzione di continuità: nello stipulare contratti, è normale introdurre la clausola finale dei tre *steps – mediation, arbitration, litigation* – da seguire in caso di controversia. Ormai la "A" di ADR non significa più 'alternativo', ma semplicemente 'adeguato' alla

---

<sup>20</sup> Così il giudice di Corte d'Appello Federale Irving R. Kaufman: "La regola americana che rende ogni parte nel processo responsabile per le proprie spese legali, incoraggia un abuso strategico delle indagini preliminari [...] Nelle mani della parte economicamente più forte, queste divengono spesso un'arma per costringere la controparte alla resa."

circostanza e al tipo di conflitto da risolvere<sup>21</sup>.

La conciliazione coincide dunque praticamente con la mediazione in quanto metodo ADR. La mediazione appartiene infatti all'ambito degli istituti *conciliativi* di giustizia informale che si propongono come alternativa non solo al processo, ma anche al *giudizio*, in quanto strumenti efficaci, economici, e soprattutto 'etici', di soluzione conflittuale (i processualisti avrebbero da ridire, perché tecnicamente solo l'arbitrato e il giudizio *risolvono* il conflitto: la negoziazione\transazione e la conciliazione\mediazione lo *estinguono*. Ma ai nostri fini queste sottigliezze sono per ora irrilevanti). Per essere più precisi, abbiamo visto come la mediazione sia il metodo, lo schema procedurale che caratterizza una gran parte di questi istituti; e in particolare la conciliazione. Per cui nel nostro discorso conciliazione e mediazione, conciliare e mediare, conciliatore e mediatore saranno termini sinonimi e intercambiabili.

Potenzialmente, gli ambiti di applicazione sono i più diversi: dal civile al penale, dal contenzioso amministrativo alle controversie di lavoro. E anche le figure dei mediatori possono differire notevolmente, sia dal punto di vista della loro formazione tecnica e del reclutamento, sia da quello dell'appartenenza a istituzioni pubbliche oppure a strutture private. Un elemento comune di metodo permane però costante, e consiste soprattutto nel tentativo di prevenire la degenerazione del conflitto in dissidio; e di giungere, se possibile, alla soluzione della controversia attraverso il componimento pacifico e volontariamente concordato delle parti, alla presenza di un terzo, 'maieuta' imparziale. La mediazione si propone dunque come un approccio alla gestione dei conflitti alternativo e in vario modo autonomo rispetto alle procedure legali tradizionali basate sul sistema contraddittorio-accusatorio.

Alcune descrizioni:

"Un processo, quasi sempre formale, attraverso il quale una terza persona neutrale tenta, tramite l'organizzazione di scambi tra le parti, di consentire a queste di confrontare i loro punti di vista e di cercare, con il suo aiuto, una soluzione al conflitto che le oppone" <sup>22</sup>.

"L'intervento nell'ambito di una disputa tra due contendenti di una terza persona imparziale e neutrale, gradita a entrambi, che non riveste autorità decisionale, ma li aiuta affinché essi pervengano a una soluzione della vertenza che risulti di reciproca soddisfazione soggettiva e di comune vantaggio oggettivo" <sup>23</sup>.

Insomma, la conciliazione è un processo consensuale nel quale le parti in conflitto presentano i loro punti di vista a una terza parte neutrale, mantenendo tuttavia il controllo del processo e del risultato. Non si garantisce un accordo finale, e il conciliatore non ha il potere di prendere una decisione vincolante per le parti in

<sup>21</sup> La mediazione inoltre si è ormai del tutto emancipata dall'immagine di strumento adatto a trattare controversie 'minori': si pensi ad esempio che nel 2005 la risoluzione del contratto di collaborazione tra FIAT e General Motors, per un valore di circa 2500 milioni di dollari, è stata trattata con una *mediation* in poco più di un mese.

<sup>22</sup> J.P. BONAFÈ-SCHMITT, *La médiation, une autre justice*, Paris 1992.

<sup>23</sup> G. GULOTTA e G. SANTI, *Dal conflitto al consenso*, Milano 1988.

conflitto. E' notevole la differenza con l'*arbitrato*, dove invece i partecipanti convengono di permettere a un terzo neutrale di decidere, in maniera spesso vincolante per le parti, anche il risultato. Mediazione e conciliazione sono infatti strumenti di risoluzione delle controversie che appartengono all'ambito dell'*ordine negoziato*; l'*arbitrato*, almeno per alcuni aspetti, a quello dell'*ordine imposto*.

Sono questi, come si accennava, i due grandi insiemi dei metodi di soluzione dei conflitti. Nell'insieme dell'*ordine negoziato*, le parti mantengono dall'inizio alla fine il controllo sulla procedura e il suo eventuale risultato. La procedura è autonoma, nel senso che volta per volta segue tutte e sole le regole che le parti abbiano stabilito; e informale, nel senso che non segue (almeno apparentemente) prescrizioni e modelli.

Nell'insieme dell'*ordine imposto*, le parti hanno un controllo limitato (o nullo) sulla procedura e il suo esito. Le regole procedurali sono in varia misura poste dall'esterno e in generale non sono disponibili. La procedura è (in varia misura) formale, soprattutto nel senso che non ha interesse per le intenzioni delle parti, ma solo per gli atti di queste formalmente corretti.

Le nostre società praticano, spesso dilettantesca e inconsapevolmente, i metodi dell'*ordine negoziato*. Mantengono come modello di riferimento culturale soprattutto quelli dell'*ordine imposto*.

Gli strumenti di mediazione sono pre-giuridici nel duplice senso che esplicano il loro intervento possibilmente *prima* del ricorso alla giustizia 'ufficiale' (anche se a questa sono variamente collegati, quanto a legittimazione e a conseguenze), e che utilizzano mezzi e perseguono fini notevolmente diversi da quelli delle classiche procedure di aggiudicazione. Come si diceva, non hanno molto in comune con le varie forme di *arbitrato*, attraverso le quali i privati ricercano dopotutto soltanto quella speditezza giurisdizionale che l'amministrazione pubblica della giustizia spesso non è in grado di offrire. E ben pochi punti di contatto hanno anche con la transazione negoziale, nella misura in cui questa è soltanto la ricerca di un compromesso intorno a posizioni rigide; una contrattazione che verte sulle rispettive pretese, piuttosto che sui reali motivi e interessi sottostanti a ciascuna di esse. Dovrebbe perciò cominciare a essere chiaro che gli strumenti di mediazione\conciliazione – se correttamente intesi e utilizzati - si presentano come alternativi, anche culturalmente, ai modi e alle forme con cui il diritto viene correntemente inteso e utilizzato nel contesto delle società tecnologicamente avanzate.

Giovanni Cosi è professore ordinario di filosofia e sociologia giuridica presso l'Università di Siena, nonché direttore del Master universitario di 1° livello "*Procedure stragiudiziale di risoluzione delle controversie*" organizzato dall'Università di Siena e dalla CCIAA di Grosseto.