



Riflessioni sul conflitto

Due ragazzi litigano per un'arancia. Alla fine i due si mettono d'accordo e dividono il frutto a metà. A questo punto la ragazza mangia la polpa e getta la buccia, il ragazzo prende la buccia per farne una torta e getta via il resto. Chiarendo gli obiettivi e "inventando" una soluzione sarebbe stato possibile un esito ottimale del conflitto: a lei tutta la polpa, a lui tutta la buccia.

Fischer-Ury-Patton 1991

L'idea del conflitto, come motore delle cose e forza positiva, risale alle origini del pensiero filosofico. Eraclito (544-483 a.C.), nel frammento 80 afferma: «Occorre sapere che il conflitto è comune, che il contrasto è giustizia, e che tutte le cose accadono secondo contrasto e necessità», e che in ciò che «discorda sta l'armonia più bella». Al contrario Anassimandro, filosofo presocratico del IV secolo a.C., vedeva nella separazione e nella lotta tra gli elementi un momento negativo e d'ingiustizia: il conflitto è guerra (*Πόλεμος*), in quanto opposto al principio dell'armonia e dell'amore universale. (*Bellare semper est illicitum*: affermazione del pensiero cristiano).¹

Dunque, il conflitto caratterizza la vera natura della realtà (è «madre di tutte le cose», come sosteneva Eraclito) oppure è un ostacolo da superare in vista di uno stato di armonia e stabilità? A questa domanda non esiste una risposta univoca; possiamo sforzarci di pensare al conflitto come ad una realtà vitale, che accompagna e condiziona la vita di ciascuno e non consideriamolo né come negativo, né come positivo in senso assoluto.²

Nella nostra cultura la parola conflitto evoca, comunque, immagini dolorose e sgradevoli, fa pensare allo scontro, al combattimento, al disagio, allo spreco di tempo e di energie nella lotta. Sono visioni di questo tipo che hanno dato luogo, soprattutto in passato, a numerose tradizioni di studi che tendevano a considerare il conflitto in generale come manifestazione di disfunzioni all'interno di una struttura, come evento da reprimere o da prevenire mediante efficaci interventi a carattere normativo.

Tuttavia l'esistenza di conflitti è intrinseca alla natura umana. Negare ciò significa rendere difficile il suo studio e relegare universalmente tutti i tipi di conflitti nel regno del patologico. È, altresì, evidente che molti tipi di conflitti possono avere una matrice patologica e distruttiva, basti pensare alle guerre interminabili, ai conflitti *vis-à-vis* che sfociano nella violenza gratuita e non apportano alcun cambiamento alla relazione; altri conflitti da patologici e distruttivi possono diventare un "evento di crescita", dove nuove ed innumerevoli soluzioni possono presentarsi.

¹ Arielli E., Scotto G., *I conflitti*, Bruno Mondadori, Milano 1998, pag. 5.

² Costantino C.A., Merchant C.S., *Designing Conflict Management systems*, Jossey-Bass Pub., San Francisco 1996.



L'etimologia del termine conflitto deriva dal latino *confligere* che significa urtare, battere insieme. Nell'esperienza comune, gli scontri e gli urti presuppongono l'esistenza di almeno due "cose"; per parlare di conflitto, dunque, si devono individuare almeno due entità che "reagiscono tra loro". Di solito, quando nasce un conflitto tra due o più parti, l'unica sola preoccupazione è lottare per imporre la propria tesi. Secondo il filosofo Schopenhauer la slealtà è insita nella natura dell'uomo, ragion per cui ognuno immancabilmente cerca di ottenere ragione sia con strategie corrette, sia, soprattutto, con mezzi illeciti. È raro che lo scopo di una discussione sia analizzare una questione con la ragione, esso è piuttosto l'*avere* ragione.³

Pertanto, la sconfitta di una parte è sempre considerata come condizione per la vittoria dell'altra; l'obiettivo è distruggere il nemico e la sua tesi; il nemico in quanto tale perde ogni connotazione di essere umano e deve essere eliminato; questi non ha niente da dire e tutto ciò che dirà sarà dannoso e controproducente per l'altra parte. Di solito la causa di un conflitto è l'esistenza di un ostacolo alla propria autorealizzazione.

La prima condizione per un processo di mobilitazione riguarda i propri bisogni e necessità fondamentali. Nel corso del conflitto le parti tendono a moltiplicare il numero delle questioni di disaccordo. Questa è una strategia comune: aumentando il numero di argomenti da trattare, la parte A si riserva una "moneta di scambio" per poter fare concessioni al momento opportuno. Di conseguenza aumentano le *issues* (poste in gioco), perché oramai sono state investite nel conflitto notevoli risorse, sia materiali sia emotive. A partire da un certo momento, chi è coinvolto in una situazione del genere difficilmente riuscirà a tirarsene fuori, ciò capita anche se i costi iniziano a superare il guadagno, solo per "salvare la faccia" oppure per non "darla vinta" (es. la guerra degli USA nel Vietnam).⁴

Gli attori vanno alla ricerca di un "colpevole" ben preciso; la percezione dell'altro diviene sempre più negativa: l'avversario viene visto come egoista, immorale. Di conseguenza si accusa sempre più l'altro di aver causato il conflitto; egli viene visto come una minaccia, non gli si dà credito di buone intenzioni. Gli atteggiamenti delle parti tendono a diventare simili, a rispecchiarsi a vicenda.⁵ Nasce anche la necessità di trovare alleati che condividano la "giusta causa", a volte allargando il conflitto nel sociale. La comunicazione non viene usata per giungere ad un accordo ma, piuttosto, per lanciarsi reciproche accuse, inutili ironie e beffe. Il conflitto tocca il suo culmine quando, più che verbalizzare, le parti agiscono e la violenza prende il sopravvento.

VIOLENZA COME AGITO DEL CONFLITTO

Per molti esiste una sovrapposizione tra conflitto e violenza. Questa sovrapposizione nasce da come esso viene rappresentato, basti pensare alla *fiction* televisiva o cinematografica, o addirittura ai cartoni animati per accorgerci che il conflitto ha una connotazione e un aspetto violento. Del resto, che si tratti di una partita di calcio o di una causa legale, in genere, l'abitudine è quella di caricarsi di collera e di voler vincere a tutti i costi, "battendo l'avversario".

Essendo questa l'opinione più diffusa, non sorprende il pregiudizio che vede la mediazione un modo debole, perdente e utopistico per affrontare le dispute: in guerra non è possibile ammettere che anche "il nemico" possa avere diritto ad essere simile a noi, e che possa esprimere opinioni e sentimenti.

L'attitudine prescelta nell'affrontare qualsiasi controversia è sempre quella della guerra, anche in situazioni in cui il conflitto potrebbe essere affrontato e gestito senza lo schieramento di forze, ma in

³ Arielli E., Scotto G., *op.cit.*, pag. 105.

⁴ *Ibidem*, pag. 92.

⁵ *Ibidem*, pag. 90.



modo più funzionale e positivo per tutti coloro che ne sono coinvolti. Tuttavia, anche se si è comunemente d'accordo che il modo migliore per affrontare i conflitti sia quello di prevenire e controllare la violenza, nell'esperienza quotidiana non sono pochi a dire che la vita non avrebbe più quel fascino e quell'eccitazione, se i loro sentimenti più veri e spontanei fossero repressi. Per molti è impensabile «sedersi ad un tavolo delle trattative».

Il modo migliore per uscire vincitori da una controversia non è il “farsi la guerra” ma, piuttosto, impegnarsi per far emergere il problema e affrontarlo, assicurandosi che tutte le parti coinvolte ottengano un accordo in grado di soddisfare il più alto numero di bisogni reciproci. Nonostante ciò, nelle situazioni più critiche siamo tutti automaticamente propensi a lasciarci coinvolgere emotivamente nel fraintendimento che il problema sia originato dalle cattive intenzioni dell'altro; egli diventerà subito un nemico pronto a ferirci, a danneggiarci, a colpirci a tradimento. Ogni scontro con il nostro nemico ci confermerà quanto noi siamo nel giusto ed egli nel torto, permettendoci di giustificare ogni nostra peggiore azione dato che “il fine giustifica i mezzi”. Ecco perché quanto più a lungo e aspramente saremmo coinvolti in una disputa, tanto meno avremmo la possibilità di riuscire a gestire la situazione.

Ognuno percepisce il conflitto con diverse gradazioni.

Occorrerebbe, invece:

- riflettere sulla naturale tendenza ad incolpare gli altri,
- non ingaggiare “a priori” delle vere e proprie battaglie,
- essere attivi più che reattivi,
- mantenere il controllo sulle proprie emozioni,
- osservare il presente proiettando le possibili conseguenze delle nostre azioni nel futuro.

Una volta acquisita maggiore chiarezza ed esaminati i nostri bisogni personali, i nostri desideri, le nostre convinzioni e responsabilità, è possibile procedere e lavorare sul problema in sé. In situazioni di forte emotività tutta la nostra energia si scatena, ma proprio quando la rabbia è più acuta, non si pensa alle conseguenze delle nostre azioni e si cede all'uso della violenza verbale. Se la situazione trascende, può anche esplodere la violenza fisica.

Visto che la rabbia, il rancore, l'odio risultano essere le emozioni che maggiormente predominano in situazioni conflittuali, occorrerebbe lasciar diminuire tali emozioni in modo da ragionare con responsabilità (vedi figura n.1).

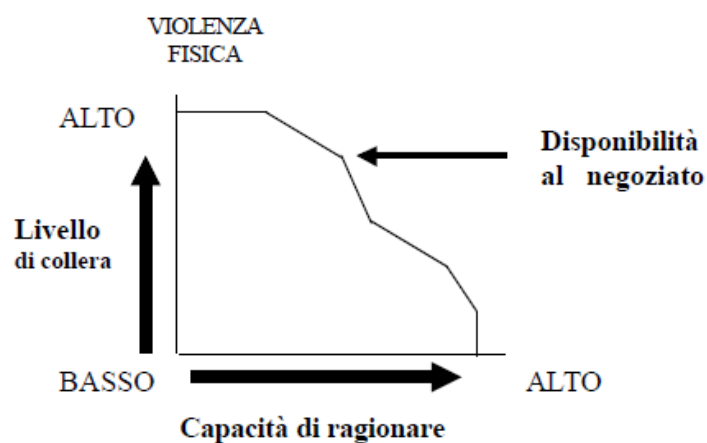


Fig. 1 Effetto della collera sulla capacità di ragionare⁶

⁶ Pinna S.(a cura di), *Cultura e pratica della mediazione. Atti del III Congresso Mondiale del Word Mediation Forum*, Ed. Istituto Carlo Amore, Roma 2000, pag. 81.



MODALITÀ DI CONFLITTO

Una volta abbandonata l'idea del conflitto come “problema”, è più facile ottenere una nuova visione e vederlo come “relazione”, in cui è possibile sfruttare l'opportunità di sviluppo e crescita. Per ragioni di semplicità potremmo distinguere diversi aspetti conflittuali della relazione e dividere i conflitti in:

- emotivi;
- di dati;
- di interessi;
- strutturali e di valori.⁷

Conflitto emotivo: si tratta di dispute che hanno origine all'interno della relazione, in cui i sentimenti reciproci ne sono sovente la causa scatenante. A volte la collera che si accompagna agli altri sentimenti cresce a tal punto da provocare azioni vendicative. Il conflitto emotivo può essere illustrato come spontanea antipatia tra le persone coinvolte, e in genere risale ad eventi affettivo-emotivi tra persone che altrimenti non troverebbero difficoltà nella relazione. Sovente i conflitti emotivi escono dalla cerchia delle relazioni affettive familiari ed amicali.

Una situazione classica in cui si sviluppa il conflitto emotivo è quando si trascura l'opportunità di chiarire netti confini tra sé e gli altri. In altre parole il rischio, quando evitiamo di chiarire i nostri confini, è quello di notare con rammarico che qualcuno ha approfittato di noi, questo naturalmente creerà in noi molto risentimento. Al contrario, tutte le volte che permettiamo agli altri di approfittare di noi è generalmente perché temiamo il confronto diretto o perché temiamo di essere rifiutati.

La paura può essere la principale forza scatenante il conflitto. Comunemente quando siamo coinvolti in un conflitto, o in un potenziale conflitto, ci sentiamo come minacciati. In alcuni casi possiamo ritenere troppo pericoloso essere onesti, perché, temendo la collera dell'altra persona, il suo rifiuto o una ripercussione negativa, ci percepiamo troppo vulnerabili. A volte accuratamente evitiamo di esprimere i nostri sentimenti più profondi perché non vogliamo che gli altri si arrabbino con noi, o temiamo che ci rifiutino completamente. È sempre la paura che spinge alcune persone ad essere oltremodo rigide nelle proprie opinioni e nei propri valori, sovente con questo atteggiamento nascondono un senso di sé molto fragile: dal momento che temono di essere colti in errore o di essere visti in modo negativo, leggono qualsiasi sfida al loro sistema di valori come un attacco personale, una minaccia alla loro identità.

Il *conflitto di dati*, si ha quando persone coinvolte in una controversia non condividono gli stessi elementi e possiedono informazioni parziali, o travisate. Altrimenti definito anche come “frintendimento”. Il motivo per il quale spesso accade di non comunicare con successo è dovuto al fatto che di solito siamo abituati a non dare il dovuto ascolto a ciò che ci viene detto, soprattutto quando chi dovrebbe ascoltare è impegnato nel far accettare le proprie opinioni. Possono esserci alcuni problemi nella comunicazione sia a livello degli elementi comunicativi (codice linguistico, messaggio e canale) sia a livello di *feed-back*.

Le persone, nel comunicare, devono essere in grado di scambiarsi critiche costruttive anziché distruttive e atte solo a ledere o biasimare l'interlocutore. Il vero significato nell'atto comunicativo è dato da chi ascolta e non tanto da colui che emette il messaggio. Chi lancia il messaggio desidera trasmettere qualche cosa sia relativamente all'oggetto della comunicazione, sia relativamente a se stesso. È importante che chi trasmette abbia un impulso chiaro, desideri essere compreso e sappia quello che vuole dire all'altro. Per ricevere in modo ottimale la comunicazione è necessario che colui che ascolta

⁷ *Ibidem*, pag. 83.



desideri apprendere correttamente quello che l'altro dice, liberi la mente da opinioni "preconfezionate", sappia ascoltare l'altro non solo con l'udito, ma anche con tutto il corpo, sia liberamente se stesso nell'ambito della relazione. Può anche accadere che, sulla base di una lacuna o di una mancata verifica iniziale di ciò che si è capito, la serie successiva di informazioni venga decodificata in modo scorretto, creando una falsa conferma al fraintendimento iniziale.

Il conflitto di dati, quando è puro, è la forma di conflitto più semplice da trattare, in quanto per la sua composizione basta ripercorrere la vicenda a ritroso, o ridescrivere l'oggetto di una discussione, rendendo comuni le informazioni e i dati posseduti dalle parti.

Il *conflitto di interessi*, si riscontra quando le parti hanno interessi contrastanti che possono essere soddisfatti solo a detrimento dell'interesse dell'altro.

Si hanno conflitti di interesse quando:

- a) le persone non sono state completamente oneste e aperte nelle proprie richieste o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito raggirato o tradito nella sua buona fede. Non è necessaria una truffa in piena regola perché scoppi un conflitto di interessi, anche una mezza-verità, o una verità semi-nascosta può mettere in crisi una relazione di fiducia;
- b) ci si trova di fronte a reiterata negligenza, promesse non mantenute, responsabilità evitate, leggerezze, ritardi, ecc... Queste sono tutte potenziali minacce per innescare un conflitto e incrinare una relazione di reciproca affidabilità;
- c) una o entrambe le parti hanno "intenzioni nascoste".

Conflitto strutturale o di valori: si tratta di un conflitto che non riguarda tanto le singole persone, ma il gruppo e l'organizzazione sociale cui le persone appartengono. Questo tipo di conflitto quindi non ha molto a che fare con la specifica situazione o con le singole persone coinvolte, ma piuttosto interessa un intero gruppo o organizzazione con la quale si condividono le stesse opinioni o valori.

Il conflitto, in genere, si presenta in maniera più articolata e complessa da essere difficilmente identificabile in un'unica e precisa categoria, e la sua descrizione può avvenire grazie a una combinazione tra due o più generi tra quelli illustrati precedentemente.

ATTEGGIAMENTI CONFLITTUALI E PAURE SOTTOSTANTI

È possibile distinguere quattro stili diversi di porsi di fronte ad un conflitto.⁸

- Attaccante-difensore
- Remissivo
- Sfuggente
- Congelatore

L'*Attaccante-difensore* si distingue perché sembra sempre alla ricerca di potenziali nemici da combattere, focalizza subito la sua attenzione sui motivi per cui gli altri sono in errore e sui vantaggi da ottenere in ogni situazione. Si tratta essenzialmente di una mentalità "da combattimento", antitetica a negoziale aperta e collaborativa, è refrattaria ai discorsi sulla prevenzione della violenza. In genere l'attaccante-difensore tende a prevaricare sugli altri per paura che questi finiscano con approfittare di quelle che ritiene essere le sue "debolezze", e si presenta sempre eccessivamente sicuro di ciò che vuole e otterrà.

⁸ Quella che segue è una categorizzazione adottata assai frequentemente nei corsi americani di formazione pratica per conciliatori, la cui paternità è di difficile individuazione.



Non c'è alcuna volontà di apprendimento e di crescita insita nel conflitto, e di conseguenza nessuna volontà di concedere agli altri bisogni e obiettivi conciliabili con i propri. Tende a confermare continuamente la propria opinione di partenza, cadendo vittima del circolo vizioso. «Dovevo agire così, altrimenti l'altro avrebbe fatto a me quello che io ho fatto a lui!».

Il *Remissivo* sembra adottare, a prima vista un comportamento agli antipodi rispetto all'attaccante-difensore: invece di cogliere la più piccola provocazione come una dichiarazione di guerra, il remissivo farà di tutto per “mantenere la pace”. La loro motivazione è la paura e la convinzione di non avere potere. Negli scontri cedono subito dicendo a se stessi che dal momento che non potranno ottenere ciò che desiderano, è meglio arrendersi. Dal momento che detestano combattere, è meglio «porgere l'altra guancia».

I remissivi si presentano altrettanto falsamente sicuri degli attaccanti-difensori: come quest'ultimi sono incolleriti ed offesi, convinti di essere nel giusto e con nessuna responsabilità nel problema da affrontare.

Lo *Sfuggente* rappresenta l'estremizzazione del remissivo: non vuole nemmeno arrivare a riconoscere che esista un conflitto. Anch'egli si astiene dall'ammettere qualche sua responsabilità nel conflitto e lo fa a modo proprio cioè negandone l'esistenza. La negazione sembra essere un bisogno radicato e profondo negli sfuggenti, dal momento che essi fanno di tutto per evitare di confrontarsi con i propri e gli altrui problemi. Sembrano quasi paralizzati dalla paura, non hanno una grande autostima e pensano che non ci sia una via d'uscita.

Il *Congelatore* si presenta più preoccupato di mantenere intatta la “sanità” della propria posizione, che di fare qualcosa per risolvere il conflitto. Non sente l'impulso ad attaccare o sconfiggere l'altra persona, piuttosto la sua soddisfazione si autoalimenta nel restare trincerato nel proprio punto di vista. Sembra guidato dall'incontentabile bisogno di avere ragione e lo vuole provare chiudendo qualsiasi comunicazione con l'altro.

Da ciò che è stato scritto finora, potremmo tracciare delle linee comuni rispetto a tutti i modi di affrontare i conflitti.

- 1) Tutti i conflitti sono impostati in modo che debba esserci una parte vincente, la propria, e una perdente, il proprio antagonista. (Nella maggior parte dei casi si verifica, invece, che con tale atteggiamento si esce da un conflitto comunque perdenti.)
- 2) Gli attori del conflitto tendono a trincerarsi nella propria posizione.
- 3) I bisogni e le richieste dell'altro non vengono prese in considerazione.
- 4) Ci si adopera tutti con molta energia a non affrontare il conflitto direttamente e giocando tutte le carte per evitarlo.
- 5) L'autocritica è assente. È il nemico ad essere in errore.

Sembra strano, ma la causa principale di ogni espressione violenta del conflitto è la paura, la quale si esprime sotto diverse forme.

— La *paura della collera di un'altra persona* è uno dei timori più diffusi. Dipende in genere dal fatto che si è cresciuti con persone autoritarie che hanno imposto sempre una propria posizione *up* su una *down*, la quale a mano a mano ha preso il sopravvento nei tratti di personalità di quel soggetto. Così facendo quegli atteggiamenti si sono ripetuti nei rapporti interpersonali sotto forma di modelli operativi interni (Bowlby). Quando una persona tende a lasciarsi paralizzare dalle proprie paure, ovvero dalla collera degli altri, per prima cosa è necessario aiutarla ad acquisire maggiore consapevolezza della realtà della



situazione e ad accettare che occorra rendere palese il proprio impulso emotivo, ma occorre anche chiarire che questo impulso, anche se palesato, non cambierà subito la situazione.

— La *paura di essere rifiutati, derisi o venire ostracizzati*, invece, impedisce di assumersi rischi o di essere aperti e onesti nella propria carriera lavorativa, così come nelle relazioni interpersonali. Anch'essa, come schema comportamentale, richiede molto tempo per essere modificato. Occorre che la persona cominci ad osservare se stessa con onestà e sincerità, chi è, che posizione occupa e che cosa pensa, sente, agisce.

— La *paura di ascoltare* può portare la persona a discutere per anni senza mai affrontare il conflitto vero e proprio. Ciò implica la ricerca di un buon alibi che permette di evitare l'accettazione di se stessi e, conseguentemente degli altri. Il nervosismo dell'uno viene così trasmesso all'altro, volendo entrambi affermare la veridicità delle proprie ragioni, ma, dal momento che non si intende affrontare veramente il conflitto, ci si rifiuta di ascoltare l'altro e quindi di capire. Di solito la prima persona che non si vuole ascoltare è se stessi. Diventa in questi casi essenziale ascoltarci, lasciando che l'altro, facendoci da specchio, ci restituisca quegli aspetti di noi stessi che non volevamo accettare perché troppo dolorosi e che, quindi, abbiamo finito per proiettare al di fuori di noi, nell'altro.⁹

Chi evita di affrontare il conflitto, chi ne ha paura, in genere teme di riconoscere se stesso e mettersi in discussione. La maggior parte di noi è a disagio quando deve affrontare un conflitto, e a meno che la situazione non diventi davvero dolorosa e insopportabile, si finisce con l'abituarsi allo *status quo*. Difatti, in genere non piace il cambiamento ed è apparentemente più facile accettare ciò che si conosce (principio di omologazione) piuttosto che affrontare ciò di cui si è ignari e per lo più diverso da noi (principio di differenziazione).

COME MEDIARE I CONFLITTI

È possibile pensare al conflitto, non più come esperienza negativa, ma come parte integrante e inevitabile della nostra vita. Esso ci dà la possibilità di abbattere la nostra “resistenza al cambiamento”, permettendoci, una volta superata la crisi, di crescere.

A questo punto diventa necessaria la mediazione del conflitto e la sua gestione, altrimenti la crescita e lo sviluppo insito in esso potrebbero non essere raggiunti e si rischia pertanto di analizzare solo i sentimenti negativi che accompagnano solitamente le situazioni conflittuali. La gestione del conflitto, in realtà, aumenta l'autoconsapevolezza, comporta lo sviluppo di empatia, annulla la coazione a ripetere, evitando nei rapporti intra ed interpersonali di ritrovarsi ancora coinvolti in conflitti dolorosi, aggressivi e violenti.

La risposta migliore alla conflittualità consisterebbe, per prima cosa, nella capacità di separare i sentimenti, o le paure riguardo persone e situazioni, dalla realtà delle circostanze. Distaccandoci dalle nostre emozioni potremmo avere una visione della situazione più calma e obiettiva, senza distorcere, attraverso il filtro dei sentimenti, i fatti.

Le emozioni vanno riconosciute, esse sono reali e infatti coinvolgono gran parte delle nostre energie sia fisiche che psichiche. Quando non gli diamo il giusto peso e le reprimiamo, finiscono con l'accumularsi aspettando solo il momento di esplodere. Al contrario, quando le emozioni invadono tutta la nostra persona e non ci permettono di ragionare, potremmo incorrere nel grave errore di perdere le “redini della situazione” e permettere alla collera di prendere il sopravvento (vedi fig n.1). La collera da alcune religioni orientali è vista come la grande forza che può condurre a consapevolezza,¹⁰ per cui anche

⁹ Kast V., *Processo di lutto e rituale di separazione*, relazione presentata al convegno annuale BAFM di Friburgo, 19 marzo 1999.

¹⁰ Buzzi I., *Tantra e sessualità*, Ed. Atanòr, Roma 1999.



l'esperienza della collera può essere positiva se espressa in modo costruttivo. Quindi il problema non è quello di evitare il conflitto, ma di affrontarlo con la massima consapevolezza e responsabilità.

Molto spesso, nella vita reale, non è tanto facile dominare le emozioni e avere la massima lucidità nello gestire i conflitti, per cui il primo muro che si erige tra le parti in conflitto è quello dell'assenza della comunicazione (sbattere la porta e non parlare più sono le sanzioni più diffuse nei conflitti interpersonali). La situazione diviene problematica quando l'interruzione della comunicazione si protrae nel tempo, producendo una pericolosa cristallizzazione del conflitto. Ed è in questi casi che si inserisce bene la figura di un terzo imparziale in grado di gestire e mediare i conflitti delle varie parti in causa. Il terzo imparziale riesce, in quanto al di fuori dell'interazione conflittiva, ad osservare la circolarità dell'interazione stessa, fornendo una lettura che i partecipanti non riescono ad avere.

Proprio la dimensione dell'imparzialità è stata oggetto di molti studi. Tradizionalmente si ritiene che l'efficacia dell'intervento di una parte esterna nella ricerca di una soluzione costruttiva dipenda in buona misura dalla sua imparzialità. Questa caratteristica, però, non deve essere considerata assolutamente necessaria. In molti casi un terzo più o meno legato ad una delle parti costituisce l'unica alternativa praticabile a uno scontro frontale.

La sua "non imparzialità" non è necessariamente un ostacolo alla sua accettazione. Gli interventi di parti esterne al conflitto possono essere classificate ulteriormente in base alla loro intrusività, cioè alla misura in cui influenzano il processo di trasformazione e il suo risultato finale. La figura del "paciere", dell'intermediario o mediatore vanta una tradizione forse antica quanto i conflitti. In maniera analoga, il diritto civile si fonda sul potere di intervento dell'autorità giudiziaria che decide in maniera vincolante su torti e ragioni, su violazione e riparazione della legge.

Fino agli anni Sessanta il modello di gestione dei conflitti basato sul controllo da parte di un'autorità centrale delle azioni dei subordinati e l'applicazione di sanzioni in caso di violazione delle norme era pressoché universalmente accettato. Soltanto nei primi anni Sessanta questo modello è stato messo in discussione, anzitutto nel campo delle relazioni industriali. A partire da quel momento si è registrata una crescente attenzione verso i modelli interattivi di assunzione delle decisioni.

In particolare, nel campo degli interventi di una terza parte è nata e si è affermata una tendenza nuova con la nascita e lo sviluppo del movimento dell'*Alternative Dispute Resolution*, nei paesi con la tradizione giuridica improntata alla *common law* e in particolare negli Stati Uniti, con la creazione e la diffusione di strumenti di gestione dei conflitti micro alternativi ai tribunali tradizionali: tali strumenti vengono oggi indicati generalmente con il termine mediazione.¹¹



¹¹ Aurielli E., Scotto G., *op. cit.*, pag.191.