



**CAMERA ARBITRALE NAZIONALE  
E INTERNAZIONALE DI MILANO**



Atti del convegno

Neutralità e imparzialità nella gestione dei conflitti.  
Decisioni, mediazioni, conciliazioni, accordi

Milano, 20 ottobre 2006

Prof. Fulvio Scaparro\*

L'imparzialità del terzo, la parzialità della natura umana, la  
professionalità del mediatore e del conciliatore

È vietata qualsiasi forma di riproduzione e circolazione.  
L'utilizzo degli atti è da intendersi finalizzato alla personale formazione del lettore

---

\* Direttore Scientifico dell'Associazione GeA-Genitori Ancora

*Economia emotiva* è un recentissimo libro di Matteo Motterlini (Milano, Mondadori, 2006) che illustra come e perché non agiamo quasi mai con la razionalità dell'omo economicus. Vi possiamo tra l'altro leggere: ci inganniamo molto spesso. "Anzi, il particolare computer che ci portiamo a spasso tra le orecchie ha un processore molto lento, poca memoria e più banchi di quanto siamo disposti ad ammettere. Come se non bastasse, nella vita di tutti i giorni proviamo gioia, paura, rabbia, gelosia, invidia, disgusto e molti altri sentimenti che condizionano le nostre decisioni in modo ben poco calcolato."

Nulla di male. Purché lo si sappia. E non c'è modo migliore per acquistare una simile consapevolezza che mettersi alla prova."

Gli studi sul cervello e sulla neurobiologia della razionalità avvalorano l'ipotesi dell'esistenza di una sorta di inconscio cognitivo che contribuirebbe a filtrare la realtà e a determinare le nostre reazioni.

Le nostre decisioni sarebbero "il prodotto di un'incessante negoziazione tra processi automatici e processi controllati, tra affetti e cognizione o, più volgarmente, tra passione e ragione, e del gioco delle sinapsi delle aree cerebrali corrispondenti."

La sinapsi è la regione mediante la quale, un impulso nervoso, può trasferirsi da una cellula ad un'altra.

Molti nostri comportamenti sono governati da processi automatici che ricadono al di fuori della nostra consapevolezza, in altre parole non richiedono sforzo attentivo o intenzioni precise e hanno la caratteristica di essere relativamente rapidi, di utilizzare un'elaborazione parallela e simultanea.

Invece, molti altri comportamenti come prendere una decisione, risolvere un problema, o compiere una ricerca sono processi controllati. Si basano sulla consapevolezza, sull'intenzionalità di raggiungere un certo scopo, sono di natura seriale e richiedono un tempo maggiore degli automatici (Shiffrin e Schneider, 1977)<sup>1</sup>.

I processi controllati esigono attenzione, pianificazione e controllo, mentre i processi diventati automatici possono essere talmente superappresi da essere innescati anche quando non si vorrebbe.

I due processi (quelli automatici e quelli controllati) "possono facilmente essere in competizione, come quando compiamo una scelta irrazionale cadendo in qualche trappola cognitiva.

A guidarci allora è quel piccolo 'omuncolo' che si agita e sbraita dentro di noi senza lasciarci la tranquillità per riflettere."

E dunque possiamo ben dire che quando il mediatore media e le parti negoziano, ciò che sentiamo e vediamo è ciò che l'uno e le altre mettono in scena. Nel retroscena, precluso allo spettatore e non di rado agli stessi attori, ciascuno dei protagonisti fa i conti con il proprio 'inconscio cognitivo', con il proprio omuncolo, con i processi automatici e controllati in competizione tra loro, in altre parole con la propria componente irrazionale.

In barba a tutto questo a noi piace produrre profili del buon negoziatore o del buon mediatore, profili con i quali siamo stati catechizzati e, a nostra volta, catechizziamo gli allievi che si rivolgono a noi per la loro formazione.

Un esempio è l'elenco, in parte ricavato da quello stilato (per il negoziatore) da Howard Raiffa, che qui riporto.

- 1.pazienza
- 2.ostinazione
- 3.ragionevole ottimismo
- 4.resistenza fisica
- 5.resistenza psicologica
- 6.abilità nella facilitazione del negoziato tra le parti

---

<sup>1</sup> Fonte: [http://www.univirtual.it/corsi/2002\\_2003/pazzaglia/download/attenzione.pdf](http://www.univirtual.it/corsi/2002_2003/pazzaglia/download/attenzione.pdf)

- 7.astuzia
- 8.capacità di analisi psicologica
- 9.capacità di mantenere il segreto
- 10.tolleranza alle frustrazioni e conseguente...
11. ...controllo dell'aggressività
- 12.sufficiente personalità, temperata dalla disponibilità a non apparire.
- 13.competenza nella teoria e nella pratica della mediazione e del negoziato (frutto di esperienza, supervisione e continuo aggiornamento)
- 14.fiducia nella buona volontà e non nell'imposizione
- 15.profonda credenza nei valori umani e nel loro potenziale, temperata dalla capacità di valutare le debolezze personali proprie e altrui
- 16.capacità di analizzare il possibile in rapporto al desiderabile

e infine...

- 17.riconosciuta (dalle parti) integrità e imparzialità

Un buon mediatore è dunque un Superman o una Superwoman?

No, come abbiamo visto, è semplicemente un uomo o una donna che riconosce i propri limiti e sa farvi fronte.

Proseguiamo sorridendo.

Partiamo da questa frase trovata in Rete (da leggere in apnea):

“...la terzietà che non si sostanzia in una asettica neutralità, bensì in una alternanza di vicino-lontano che realizza un'equivicinanza più che un'equidistanza e struttura una partecipazione attenta, accorata, seppur imparziale...”.

Con il suo avvitarci attorno ai 'non', 'bensì', 'più che' e 'seppure', mi sembra che si tratti di un classico esperimento di salvataggio di capra e cavoli, dove la capra rappresenta le buone intenzioni e i buoni sentimenti, e i cavoli gli evidenti limiti della natura umana. Il risultato è una frase che avrebbe fatto invidia a Ettore Petrolini:

“E adesso vi darò un saggio del mio ingegno: se l'ipotiposi del sentimento personale, prostergendo i prolegomeni della mia subcoscienza, fosse capace di reintegrare il proprio subiettivismo alla genesi delle concomitanze, allora io rappresenterei l'autofrasi della sintomatica contemporanea che non sarebbe altro che la trasmificazione esopolomaniaca...Che ve ne pare? Che bel talento. Ma io non ci tengo né ci tesi mai.”

Taglia corto Oscar Wilde:

«Si può essere imparziali solo su cose che non ci interessano, e questa è senza dubbio la ragione per cui un'opinione imparziale è sempre assolutamente priva di valore»

Riflettiamo dunque sul sacro dogma dell'imparzialità, sogno e chimera di mediatori, conciliatori, arbitri, giudici, psicoanalisti e così via.

Bastassero un ruolo, un abito, una legge, una teoria, una pretesa o una buona intenzione, avremmo realizzato il sogno di essere 'al di sopra delle parti' o se preferite 'neutrali', 'equidistanti', 'equivicini' o semplicemente 'equi' quando non, addirittura, 'pilateschi'.

Caratteristica dell'essere umano è quella di non accettare le proprie limitazioni, una delle quali è proprio la parzialità. La nostra sensibilità verso ciò che accade dentro e fuori di noi è tale che nulla ci è indifferente quando entriamo in contatto con ciò che ci riguarda o può riguardarci personalmente.

Ci è stato detto quando ci siamo formati, e lo ripetiamo come formatori ai nostri allievi:

“l'imparzialità del mediatore è centrale nel processo di mediazione. Un mediatore potrà mediare solo se è in grado di essere e restare imparziale e obiettivo durante tutto il percorso di mediazione. In caso contrario dovrà rinunciare a prestare la sua opera.”

Ed è così che quando siamo mediatori, conciliatori o arbitri, non possiamo evitare di misurarci con il

### **paradosso dell'imparzialità:**

“l'imparzialità del mediatore è centrale per il buon esito della mediazione? Ma se il mediatore, come ogni essere umano, è parziale, come si spiega il buon esito di molte mediazioni?”

Il paradosso, come scriveva D.W. Winnicott, è una formazione singolare che attrae e respinge ma soprattutto sollecita strategie volte alla sua risoluzione.

Ad evitare che un paradosso ci paralizzi, occorre accettarlo come preziosa occasione per entrare in terreni inesplorati dove il rigore rassicurante sembra vacillare.

Oggi il paradosso non incute più paura né sconcerto. Anzi, trasformato nel suo avverbio, rappresenta spesso un artificio retorico che soccorre un'affermazione poco convincente (“Paradossalmente...”) e precede di solito osservazioni piuttosto banali sulla vita politica o sul costume. Del resto, Gustave Flaubert già nel XIX secolo aveva inserito la voce ‘Paradosso’ nel suo Dizionario dei luoghi comuni con il seguente commento: “Lo si dice sempre sul Boulevard des Italiens, tra due sbuffate di fumo”.

Nelle norme di comportamento contenute nell'opuscolo ‘Regolamento di conciliazione’ della Camera Arbitrale di Milano, si legge: “il conciliatore (tradotto ‘mediator’ nella versione inglese a fronte) deve comunicare qualsiasi circostanza che possa inficiare la propria indipendenza e imparzialità o che possa ingenerare la sensazione di parzialità o mancanza di neutralità.

Il conciliatore deve sempre agire, e dare l'impressione di agire, in maniera completamente imparziale nei confronti delle parti e rimanere neutrale rispetto alla lite. Il conciliatore ha il dovere di rifiutare la designazione e di interrompere l'espletamento delle proprie funzioni, in seguito all'incapacità a mantenere un atteggiamento imparziale e/o neutrale”.

I termini usati sono così definiti in nota:

*Indipendenza* significa assenza di qualsiasi legame oggettivo (rapporti personali o lavorativi) tra il conciliatore ed una delle parti.

*Imparzialità* indica un'attitudine soggettiva del conciliatore, il quale non deve favorire una parte a discapito dell'altra.

*Neutralità* si riferisce alla posizione del conciliatore, il quale non deve avere un diretto interesse all'esito del procedimento di conciliazione (termine tradotto con ‘mediation’ nel testo inglese a fronte).

Espresso in forma così chiara, non nego che faccia un certo effetto. Se non vogliamo trarre le necessarie conseguenze dall'affermazione che “l'essere umano è strutturalmente parziale”, dobbiamo ritenere che invece possa essere imparziale, possa imparare a diventarlo, convincendosi forse che “a forza di pregare venga la vocazione”.

Dobbiamo tuttavia prendere atto del fatto che c'è chi non si pone troppi problemi e bypassa allegramente il paradosso dell'imparzialità. C'è chi, una volta nominato giudice, psicoterapeuta, mediatore, conciliatore o arbitro, si sente investito per grazia di Dio e volontà della nazione del dono dell'imparzialità, assume la *facies* e le *physique du rôle* dell'imparziale, e quel che è peggio...ci crede, sdegnandosi se qualcuno osa mettere in dubbio questa sua qualità.

Se ‘imparzialità’ indica “un'attitudine soggettiva del conciliatore” e, come si legge altrove, “ un mediatore dovrà evitare ogni condotta che ingeneri l'apparenza di parzialità nei confronti di una delle parti” e ancora “la qualità del processo di mediazione aumenta se le parti hanno fiducia nell'imparzialità del mediatore”, dobbiamo trarre le dovute conseguenze dall'uso di termini così fortemente connotati in senso psicologico.

Termini ed espressioni come ‘attitudine’, ‘sogettivo’, ‘ingenerare l’apparenza’, ‘fiducia’ rinviano a processi psicologici consci e inconsci, a comportamenti osservabili dall’esterno ma variamente interpretabili, a dinamiche percettive tutt’altro che semplici da dipanare.

Per quanto ci sforziamo di elencare cosa si debba o non si debba fare per essere imparziali, resta il fatto che l’imparzialità è prevalentemente una questione di percezione. Il successo degli sforzi di un terzo per mediare, conciliare o arbitrare è legato alla percezione che le parti hanno della sua imparzialità.

E allora, al di là della personale convinzione di essere imparziale, saranno le parti ad attribuirmi o meno imparzialità e ad accettarmi come mediatore, conciliatore o arbitro ( se le parti sono di comune accordo, possono accettarmi perfino se ho indicato i motivi per cui potrebbe essere messa in dubbio la mia imparzialità! ).

E’ solo ammettendo la mia naturale parzialità, accettando dunque il paradosso dell’imparzialità, che potrò sforzarmi, in corso d’opera, di convincere le parti che di me si possono fidare. Non c’è nulla di offensivo nel nutrire un ragionevole sospetto di mancanza o carenza, in ogni essere umano, di indipendenza, imparzialità e neutralità. In altre parole dobbiamo fare i conti con il

## **BIAS**

Bias è termine attestato in inglese nel senso di predisposizione, pregiudizio, inclinazione, fin dal 1530, al termine di un lunghissimo percorso dalla Grecia, a Roma e poi, attraverso l’antico provenzale, fino ai nostri giorni.

Nelle procedure sperimentali e in statistica il bias indica l’alterazione, anche intenzionale, delle condizioni dell’esperimento, tale da introdurre un errore costante nei risultati. Tipico il caso dell’assunzione di una campionatura non rappresentativa del gruppo al quale poi vengono applicate le conclusioni statistiche raggiunte.

In psicologia, bias è usato nel significato di pregiudizio, interpretazione arbitraria, precomprensione, distorsione. In un significato più ampio indica l’inclinazione (termine etimologicamente più corretto, come lo è anche obliquità) della mente verso un particolare oggetto.

Anche se la traduzione in italiano non rende appieno il senso del termine inglese, io userò nel seguito del mio intervento la parola parzialità.

Sul tema della parzialità in mediazione faccio ancora oggi riferimento a un testo che Christopher Honeyman scrisse nel 1985 sul Journal of Dispute Resolution: “Patterns of Bias in Mediation” (<http://www.convenor.com/madison/patterns.htm> )

Una prima parzialità riguarda la mediazione stessa, generalmente considerata uno dei modi migliori per risolvere le dispute. Sappiamo per esperienza che non sempre è così e che dovremmo invece sempre chiederci “migliore per chi?”.

Come ogni altro processo di soluzione di dispute, la mediazione ha in sé tendenze ad avvantaggiare alcuni a danno di altri. Possiamo chiamare parzialità queste tendenze. Vanno esaminate con la dovuta attenzione perché spiegano molte situazioni che lasciano presagire il fallimento della mediazione.

I mediatori proclamano “noi non prendiamo decisioni”, ma questo è vero solo in una certa misura e sappiamo bene che il mediatore può esercitare in forme indirette una notevole influenza sull’andamento delle trattative tra le parti. I negoziatori più abili possono approfittare dell’orientamento implicito del mediatore per spingere la trattativa nella direzione a loro più congeniale.

Si possono individuare tre tipi di parzialità:

1. Personale
2. Situazionale
3. Strutturale

## 1. Parzialità personale

Si tratta di una preferenza per una parte che può andare da una affinità culturale fino all'esistenza di passate esperienze comuni di vita o di lavoro.

Pur influenzando le azioni del mediatore, la preferenza per una delle parti può restare ignota alle parti. Ma il mediatore che riconosce l'esistenza di una preferenza per una delle parti dovrebbe sapere che questo può impedirgli di inquadrare correttamente l'oggetto della negoziazione e di raggiungere una soluzione equa della disputa.

Se poi la preferenza è percepita, la parte che avverte la parzialità del mediatore si sottrarrà alla mediazione. Spesso questo non avviene in forma clamorosa ma attraverso l'abbandono della mediazione senza confrontarsi con il mediatore che non avrà la possibilità di spiegarsi e di correggere eventualmente la sua parzialità.

E' buona pratica, lo abbiamo visto, che il mediatore dichiari ogni conflitto personale a lui noto, inclusi i rapporti di amicizia e passati legami di ogni sorta. Se non c'è chiarezza su ciò che può ragionevolmente essere un potenziale conflitto, è meglio discuterne apertamente con le parti. Questo, tra l'altro, consentirà al mediatore di dimostrare che non ha nulla da nascondere e di essere percepito come obiettivo.

Diversi e più sottili sono gli altri due tipi di parzialità sopra elencati.

## 2. Parzialità situazionale

Con questa espressione ci si riferisce a quelle parzialità che risultano dal fatto di essere stati incaricati della mediazione da persone od organizzazioni diverse da quelle direttamente coinvolte nella disputa.

Si dirà che i mediatori sono scelti congiuntamente dalle parti interessate. Ma questa non è sempre la realtà. La scelta congiunta presuppone infatti un buon livello di fiducia reciproca tra le parti. Dato che le cose spesso non stanno così, in molte dispute si ricorre all'intervento di una terza parte che suggerisce ai confliggenti di rivolgersi a un certo mediatore.

A seconda del tipo di disputa, chi convince le parti a rivolgersi alla mediazione può essere un tribunale, un ente statale o regionale che si occupa di conflitti sul lavoro, un organismo internazionale come le Nazioni Unite o la Croce Rossa, o altre organizzazioni.

Ciascuno di questi terzi che inviano i confliggenti alla mediazione ha propri interessi e obiettivi che possono influenzare sia le azioni del mediatore sia la percezione delle parti, visto che un mediatore consigliato da una terza parte 'inviante' si presume abbia con essa, in certa misura, un rapporto di fedeltà.

## 3. Parzialità strutturali

Derivando direttamente dalla natura della mediazione, le parzialità strutturali sono le più oscure e meno evitabili. Tra queste parzialità, che spesso si elidono a vicenda, ricordiamo la tendenza a favorire le parti più deboli o le parti più moderate rispetto a quelle più radicali. Un'altra forma di parzialità è la tendenza a spingere per soluzioni rapide a scapito di soluzioni più meditate attraverso un processo di più lunga durata. Il problema più pernicioso è senz'altro il fatto che la mediazione può essere un ottimo strumento per una parte determinata a negoziare in malafede.

## Conclusione

Affermare che una professione ha le sue parzialità non significa decretare la sua inutilità. Le parzialità sono un fatto della vita e quelle che abbiamo descritto non sono più allarmanti delle parzialità legali come la presunzione di innocenza o l'onere della prova. L'ampio uso che si fa della mediazione, spesso con esiti positivi, mostra che gli effetti della parzialità sono limitati e che le parti possono imparare a convivere con essa.

Attraverso il riconoscimento dell'esistenza di parzialità e la competenza frutto di buona formazione e di esperienza, si possono ridurre gli effetti delle parzialità fino a trasformarli in poco più di un caveat da tenere a mente nel processo di mediazione. Molti professionisti in altri campi sono consapevoli della necessità di proteggersi dalle parzialità.

Non è riprovevole constatare che il mediatore non è onnipotente. I mediatori possono non essere sempre imparziali ma restano uomini e donne utili in un campo che almeno aspira all'imparzialità.