

## RELAZIONE PROFESSIONALE

---

# La psicologia del conflitto e i bias cognitivi nella mediazione civile

*Strumenti operativi per l'avvocato-mediatore*

— Edizione ampliata —

---

### FONTI DI RIFERIMENTO

Seminario del Dr. Rondot – 23 aprile 2026 (prima giornata)  
Seminario del Dr. Rondot – 24 aprile 2026 (seconda giornata)  
Sintesi tematica “La psicologia del conflitto”

## Premessa

La presente relazione sintetizza, in forma ordinata e operativa, il contenuto dei due seminari condotti dal Dr. Rondot sulla psicologia della mediazione civile (23 aprile 2026 e 24 aprile 2026), integrati con la sintesi tematica “La psicologia del conflitto”. Il documento è concepito per il professionista forense — avvocato difensore, avvocato mediatore, consulente tecnico di parte — che si trovi a operare in sedute di mediazione civile e commerciale, e che intenda disporre di una griglia di lettura psicologica delle dinamiche che si svolgono al tavolo.

Il tema portante è uno: nella mediazione non si negoziano soltanto pretese economiche o giuridiche, ma si negoziano percezioni. La realtà che ciascuna parte porta in stanza non è mai una fotografia neutra dei fatti, bensì una ricostruzione cognitivamente filtrata, sovente rigida, che i bias psicologici hanno contribuito a cristallizzare. Comprendere il funzionamento di tali filtri — nelle parti, negli avvocati e nel mediatore stesso — consente di trasformare la mediazione da rituale difensivo in strumento effettivo di risoluzione.

La seconda giornata del seminario ha approfondito e rielaborato i temi della prima, aggiungendo strumenti operativi di particolare valore: il modello delle cinque tappe della comunicazione, le tre posizioni percettive, la distinzione tra misurare-verificare-valutare-giudicare, il ruolo del comfort del mediatore, la psicologia delle emozioni come segnali, e ulteriore casistica. La presente relazione integra organicamente entrambi i contributi.

Per rendere la trattazione immediatamente spendibile, il testo alterna l'inquadramento teorico (Gestalt, teoria del doppio sistema di Kahneman, logica simmetrica di Matte Blanco, posizioni percettive di matrice sistemica, ipnosi ericksoniana) a casistica concreta tratta dalla pratica del relatore.

### **Idea-chiave della prima giornata**

La mediazione è “l'arte di reintrodurre il pensiero lento” in un campo dominato dalla reattività del pensiero veloce. Il ruolo dell'avvocato-mediatore non è decidere al posto delle parti, ma perturbare le certezze sufficientemente da riattivare la riflessione.

### **Idea-chiave della seconda giornata**

Il mediatore è il primo e spesso unico punto di cambiamento certo all'interno della mediazione. Se le parti e gli avvocati non sono disponibili a cambiare, al mediatore resta un'unica leva: sé stesso. Se non ha voglia di ascoltare, le parti non ascolteranno; se non elasticizza il proprio punto di vista, non lo elasticizzeranno neppure loro.

## Parte I — Percezione e costruzione del conflitto

### 1.1 La chiusura gestaltica della realtà

Il primo presupposto teorico di cui il mediatore deve tenere conto è che la mente umana, per economia cognitiva, tende a chiudere le forme incomplete. Tre punti disegnati su un foglio non restano tre punti: diventano un triangolo. Quattro punti diventano un rombo o un quadrato. La percezione aggiunge ciò che manca.

*“A una persona istruita, se io disegno tre puntini su un foglio, viene in mente un triangolo. Non c’è, ma lo vede. Non può non vederlo.”*

Trasposta nel contesto della mediazione, questa legge psicologica spiega come mai le parti “vedono” nell’altra parte intenzioni, colpe, disegni malevoli che non sono oggettivamente dimostrabili: stanno semplicemente chiudendo un triangolo cognitivo con i dati che la rabbia, la delusione o la sfiducia mettono a disposizione. Il mediatore deve considerare che, da quel triangolo percettivo, la parte letteralmente non riesce a uscire con la sola buona volontà: occorre una domanda, un dato, un’esperienza in stanza che lo riapra.

### 1.2 La scala dell’irrigidimento: esperienza, euristica, algoritmo, bias

Il pensiero opera secondo una progressione di irrigidimento che, se non consapevolizzata, approda al bias. Il Dr. Rondot la descrive come una discesa in quattro gradini:

- **Esperienza** — il punto di contatto originario con la realtà, da cui ricaviamo convinzioni, reazioni e abilità.
- **Euristica** — una modalità ancora morbida e adattabile. Il paragone illustrativo è la maionese fatta in casa dal nonno: la ricetta cambia a seconda del tempo e dell’acidità, non è mai identica, ma funziona.
- **Algoritmo** — una sequenza ripetuta, precisa, quasi inconsapevole. È l’atto di legarsi le scarpe, abbottonarsi la camicia o scrivere a mano: lo facciamo così bene che non sapremmo descriverlo. Qui vale il paradosso dell’algoritmo: se proviamo a rallentarlo per spiegarlo, diventiamo subito meno efficaci. La velocità fa parte integrante della competenza.
- **Bias** — l’imbuto finale. Scompare la consapevolezza del limite, e l’algoritmo diventa un vincolo invisibile. Al fondo dell’imbuto vediamo solo più le cose che ci sembrano “necessarie e sufficienti”: tutto il resto diventa “un di cui”.

#### 1.2.1 Esempi quotidiani del bias: quattro immagini

Nella seconda giornata il relatore ha proposto tre ulteriori esempi di bias in azione nella vita quotidiana, utili perché immediatamente trasponibili in aula e nella pratica forense:

- **La strada casa-lavoro** — tra casa e sede di lavoro percorriamo sempre lo stesso tragitto; dopo un po’ non ci pensiamo più e arriviamo pensando ai fatti nostri. Se un giorno la strada è interrotta, questo ci spiazza perché non consideriamo più le alternative. Il bias è questo: la familiarità ha spento la visione periferica.

- **La porta del vagone “tira/spingi”** — chi passa da un vagone all’altro su un treno, trovando due porte “tira” consecutive, alla terza (che riporta “spingi”) tirerà comunque e concluderà che “la porta è rotta”. Serviranno tre o quattro tentativi prima di accorgersi del vincolo imposto dalla sequenza precedente.
- **L’agenda nera** — cerco in casa la mia agenda di copertina nera; non la trovo. Giro sempre più velocemente, sempre nei soliti posti, sempre cercando un oggetto nero. Se qualcuno mi dice “è lì”, io rispondo “non è possibile”. Lui la vede perché cerca un foglio aperto, bianco; io non la vedo perché cerco un oggetto chiuso, nero. Ce l’avevo sotto gli occhi, ma il bias percettivo me la rendeva invisibile.
- **L’esperimento dello stampatello al contrario** — proposto già nella prima giornata, rimane il test individuale più efficace. Scrivere una Z o una N in stampatello rovesciato manda in crisi la mano che esegue senza difficoltà una A: quella difficoltà è il bias in azione.

#### Traslazione forense immediata

Gli avvocati che da anni operano in tribunale riportano spesso in mediazione il lessico e le ritualità del contraddittorio giudiziale, non accorgendosi che il mediatore non è un giudice. “Si fanno problemi che non sono coerenti con il contesto in cui sono”, osserva il relatore: è il bias di trasporto, lo stesso della porta “tira/spingi”. Il mediatore psicologo può dichiararlo apertamente: “non essendo un avvocato, ho bisogno di altre informazioni”; questo aiuta a ridefinire il contesto. Per l’avvocato-mediatore la contromisura è mentale: prima di ogni seduta, sospendere esplicitamente gli automatismi del tribunale.

### 1.3 Tre strati sotto il bias: ritualizzazioni, meccanismi difensivi, distorsioni

Sotto il bias opera una stratificazione ulteriore, da non confondere con la patologia ma da riconoscere come normale funzionamento umano che si fa più intenso sotto stress:

- **Ritualizzazioni** — piccoli riti personali indispensabili al soggetto (filtrare tre volte l’auto parcheggiata, controllare le lucette due volte). In mediazione, una delle ritualizzazioni più frequenti è il “rito della posizione di partenza”: ciascuno deve dire la propria e ribadire che “da qui non si muove”. Il relatore segnala che tentare di accorciarla è inutile, anzi spesso le parti la ricominciano: meglio lasciarla esaurire.
- **Meccanismi Difensivi** — meccanismi di protezione come l’omissione selettiva. Una parte dimentica passaggi importanti: non mente, sta proteggendo sé stessa. Se l’altra parte lo rileva con accusa, l’effetto è di irrigidire ulteriormente.
- **Distorsioni** — la fantasticazione anticipatoria — “vedrai che andrà così”. È il mondo interno privato descritto da Matte Blanco, dove l’asimmetria della realtà non vale e tutto è vero e il contrario di tutto. Quando una parte parla “da laggiù”, il mediatore sente che il discorso non segue la logica usuale, e il segnale deve essere colto.

### 1.4 Il rituale del corridoio: la mediazione inizia prima della mediazione

### **Il dato sperimentale**

Il relatore ha sperimentato gli effetti di una scelta solo apparentemente marginale. Nel primo scenario il mediatore attende le parti nella stanza di mediazione, lasciando che qualcun altro le accompagni; nel secondo esce, percorre i quindici-venti metri di corridoio fino all'ingresso, accoglie le parti e le riporta lui stesso nella stanza. In quei quindici metri, osserva, "è già cominciata la mediazione: ci stiamo già prendendo reciprocamente le misure". Il saluto, la direzione dello sguardo, se il mediatore si siede o resta in piedi quando le parti entrano, sono tutti elementi che contribuiscono a ridefinire il contesto prima ancora che si apra il procedimento.

L'insegnamento, per l'avvocato che partecipa al tavolo di mediazione, è duplice. In primo luogo, ogni micro-comportamento nei primi minuti definisce il contesto relazionale per la seduta intera: saluti formali o caldi, scelte posturali, richieste di acqua o di tempo. In secondo luogo, se il cliente arriva già in uno stato di contrattura emotiva, il difensore può utilizzare quegli stessi minuti come spazio di "de-attivazione" prima dell'avvio formale.

## Parte II — Le cinque tappe della comunicazione efficace

Il Dr. Rondot, nella seconda giornata, ha proposto un modello analitico particolarmente prezioso per l'avvocato-mediatore: qualsiasi proposta, richiesta o accordo attraversa cinque passaggi sequenziali, e può fallire a qualunque di essi. Il modello si sintetizza in cinque domande da farsi internamente ogni qual volta si avanzi una proposta al tavolo:

#	Tappa	Domanda operativa e rischio di fallimento
1	<b>Percepibile</b>	“È stata udita la mia frase?” Rischio: la parte non ha letteralmente sentito (distrazione, interruzione, volume, sovrapposizioni vocali). Prima di imputare resistenza, verificare che il messaggio sia arrivato.
2	<b>Comprensibile</b>	“Il contenuto è chiaro nel lessico della parte?” Rischio: linguaggio tecnico-giuridico che la parte sente ma non decodifica. Il cenno del capo non è comprensione.
3	<b>Condivisibile</b>	“La parte riconosce come propria la proposta? È compatibile con i suoi valori, con la sua narrazione della vicenda?” Rischio: comprensione senza adesione; la proposta è chiara ma “non è la mia”.
4	<b>Attuabile</b>	“La parte può effettivamente farlo?” Rischio: la parte condivide la proposta sul piano razionale ma non può eseguirla (vincoli economici, familiari, fisici, di tempo). Condivisione senza fattibilità produce solo frustrazione.
5	<b>Verificabile</b>	“La parte avrà modo di accertare che l'altra tiene fede agli impegni?” Rischio: l'accordo è astrattamente eseguibile ma non c'è controllo; la parte va in ansia e rifiuta pur condividendolo nel merito.

Il valore operativo del modello è diagnostico: davanti a una parte che rifiuta una proposta apparentemente ragionevole, l'avvocato-mediatore non deve immediatamente imputare il diniego a resistenza psicologica, ma può risalire la scala dal quinto al primo gradino. Spessissimo il blocco non è “non voglio” ma “non posso verificare”, “non capisco fino in fondo”, “non mi sono sentito dire davvero”.

### Applicazione pratica nella redazione del verbale

Nel momento conclusivo della mediazione, prima di firmare, il mediatore o l'avvocato può ripercorrere con le parti le cinque tappe: “Avete udito tutti i punti? Li capite? Li condividete? Siete in grado di eseguirli?”

Avremo modo di verificarne l'esecuzione?" Una singola risposta incerta su uno dei cinque livelli vale più di dieci firme frettolose. L'accordo che regge nel tempo è quello che supera tutti e cinque i passaggi.

## Parte III — Il doppio sistema cognitivo di Kahneman

### 3.1 Pensiero veloce e pensiero lento

La cornice teorica di riferimento è la teoria del doppio sistema elaborata da Daniel Kahneman, insignito del premio Nobel per aver dimostrato che gli esseri umani si discostano sistematicamente dalla razionalità classica nelle decisioni in condizioni di rischio. Non massimizziamo l'utilità attesa: valutiamo in termini di guadagni e perdite relativi rispetto a un punto di riferimento, siamo fortemente avversi alle perdite e distorciamo le probabilità.

Il relatore insiste su un punto spesso trascurato: i due sistemi non sono l'uno giusto e l'altro sbagliato, né sono alternative. Viaggiano in combinazione. Il pensiero veloce è stato evolutivamente indispensabile — “nel periodo in cui vivevamo nelle caverne, quelli troppo lenti che davanti al gattone con i denti grossi facevano troppe pensate, la sera non tornavano” — e resta utile nelle emergenze. Il problema sorge quando si vive solo di pensiero veloce e non si riesce più a entrare nel merito di ciò che accade. Applicata alla mediazione, la tesi si traduce in una formula: le parti arrivano al tavolo come prodotto del pensiero veloce. Si sono “sentite fregate”, hanno dedotto che l'altro vuole fregarle, si sono messe in difesa, hanno smesso di ascoltare. Il lavoro della mediazione consiste nel reintrodurre il pensiero lento, creando lo spazio, il tempo e il modo per “vedere, sentire e provare qualcosa che dentro la storia c'è ma non si vede più”.

Pensiero veloce (reattività)	Pensiero lento (riflessione)
Automatico, impulsivo: la reazione dell'ostrica che si chiude a qualunque stimolo.	Analitico, faticoso: richiede uno sforzo intenzionale e tempo.
Ancorato al passato e alla pretesa di “avere ragione”.	Proiettato sulla convenienza futura e sull'utilità attesa.
Stato alterato di coscienza: la parte vive il conflitto come “eterno”.	Stato calibrato: tollera il dubbio, l'incertezza, la gradualità.
Obiettivo: protezione identitaria, vittoria di principio.	Obiettivo: valutazione dei costi reali e dei vantaggi sostenibili.
Funziona in emergenza: salva la vita, ma appiattisce la complessità.	Recupera il “prima” della storia: la condivisione, il patto, la speranza iniziale.

### 3.2 Il concetto di ragione come primo nemico della mediazione

Una delle osservazioni più taglienti della seconda giornata merita di essere riportata quasi testualmente: “uno dei primi nemici della mediazione è il concetto di ragione. Finché non ci si schioda dal chi ha torto e chi ha ragione, difficilmente si riesce ad andare avanti”. L'avvocato che arriva in

mediazione persuaso di avere ragione, e che ha preparato il cliente a condividere questa persuasione, ha istituito una cornice incompatibile con il dispositivo mediativo. Il primo lavoro del mediatore è dunque erodere, senza umiliare, il dogma della ragione.

### 3.3 I principi di Kahneman applicati alla mediazione

1. **Dipendenza dal punto di riferimento** — le decisioni non si basano sulla ricchezza finale ma sulle variazioni rispetto a un riferimento mentale. Le parti “girano” intorno a un perimetro semantico da cui non riescono a uscire. Si aggiunge spesso il mandato familiare: “mi hanno detto di tenere questa posizione”.
2. **Avversione alle perdite** — una perdita pesa circa due volte e mezzo un guadagno della stessa entità. Se la parte si è convinta di non poter prendere meno di 10.000 euro, qualunque offerta a 9.700, 9.950 o persino 9.990 sarà percepita come sottrazione inaccettabile. Ancora più acuta quando la diatriba è fresca: “hanno tutte le chance, sono in una condizione di eternità”.
3. **Funzione di valore asimmetrica** — avversione al rischio sui guadagni, ma propensione al rischio sulle perdite: pur di non perdere, si accetta di rischiare in modo irrazionale.
4. **Ponderazione non lineare delle probabilità** — le persone sovrastimano le probabilità basse e sottostimano quelle medio-alte. La domanda test: “quanta probabilità c’è, secondo voi, che un giudice ragioni con il vostro stesso punto di vista?”
5. **Effetto cornice (framing)** — la scelta cambia a seconda di come le opzioni sono presentate. Il relatore precisa: non solo contenuto (guadagno/perdita), anche stile relazionale. Una proposta presentata con “punti esclamativi” (“io so di cosa hai bisogno”) ottiene l’opposto di una proposta presentata con “punti interrogativi” (“di cosa hai bisogno oggi?”).
6. **Effetto certezza** — gli esiti certi sono sopravvalutati rispetto a quelli probabili. Da qui la domanda strategica del mediatore: «siete certi che uscendo di qui otterrete una vittoria confermata da un giudice?», calcando l’accento sulla parola “certi”.
7. **Fase di editing** — semplificazione mentale del problema e applicazione dei criteri soggettivi (“ma sì, cosa ci vuole”). Chi chiede un preventivo ad un artigiano vede “quattro buchi”; l’artigiano vede un lavoro complesso: lo scarto tra le due letture è il cuore di molte controversie contrattuali.

#### La Macchina del Tempo in stanza

Uno dei segnali più affidabili che la parte è prigioniera del pensiero veloce è l’ossessione per il passato. Il Dr. Rondot osserva che, se offrissimo una macchina del tempo a chi arriva in mediazione, la userebbe per riscrivere i dettagli della vicenda piuttosto che per ricalibrare il futuro. Una domanda che può ri-orientare le parti: — “tra vent’anni, cosa ricorderete di questa discussione?” — è considerabile come un primo strumento di sblocco.

## Parte IV — Le cinque parti della mediazione

Un cambio di prospettiva che il Dr. Rondot ha esplicitato nella seconda giornata ha implicazioni operative importanti per l'avvocato: nella mediazione non ci sono due parti contrapposte più un mediatore, ma cinque: i due litiganti, i due difensori, e il mediatore. Ciascuno di questi cinque soggetti porta in stanza i propri bias, le proprie aspettative, i propri criteri.

### Le cinque parti (e i loro cinque bias)

Due parti — con i bias del conflitto vissuto. Due avvocati — con i bias professionali della categoria (trasporto del lessico giudiziale, dogma della ragione, fretta, ecc.). Un mediatore — con i propri bias di metodo e di personalità. In totale, almeno cinque posizioni bias-portatrici al tavolo. Qualsiasi lettura della seduta che non tenga conto di questa pluralità è incompleta.

### 4.1 Se gli altri quattro non cambiano, a chi resta il compito?

Il passaggio centrale della seconda giornata del seminario è la domanda che ne deriva: se io, mediatore, chiedo alle altre quattro persone presenti di cambiare, di spostarsi, di elasticizzare le proprie posizioni, e loro non lo fanno, a chi altro posso chiedere di introdurre una novità? La risposta è una soltanto: a me stesso.

*“Il mediatore ha da cominciare ad utilizzare sé stesso come primo e a volte unico punto di possibile cambiamento, di possibile novità all'interno del contesto della mediazione.”*

L'implicazione pratica è forte: se il mediatore non è disponibile a cambiare lui per primo, non porterà le parti da nessuna parte. Se non ha voglia di ascoltare, le parti non ascolteranno. Se non elasticizza il proprio punto di vista, non lo elasticizzeranno neppure loro. Questa è la più concreta delle responsabilità del mediatore.

### 4.2 Il valore dell'avvocato consapevole

Il medesimo principio, trasposto all'avvocato difensore in mediazione, si traduce in una domanda altrettanto netta: l'avvocato è disponibile a modificare la propria narrazione, almeno in parte, o è arrivato in mediazione solo per ottenere la ratifica della propria tesi? Nel primo caso, è risorsa del processo; nel secondo, è replicatore-amplificatore del conflitto. Il relatore segnala con favore quei difensori che, già a monte, hanno avvertito il cliente sui costi della lite e che in mediazione accettano di spostarsi; segnala come bias professionale quello di chi agisce “come davanti a un giudice” senza accorgersi che il contesto è cambiato.

## Parte V — Le tre posizioni percettive

Uno degli strumenti operativi di maggiore eleganza — mutuato dalla tradizione sistemica — è il modello delle tre posizioni percettive. Il mediatore efficace si sposta agilmente tra queste tre posizioni; il mediatore in difficoltà tende a restare ancorato alla prima.

#	Posizione	Descrizione e avvertenza
1 <sup>a</sup>	<b>Dentro di sé, con i propri presupposti</b>	È la posizione di default: leggo la storia con la mia lente, i miei valori, la mia esperienza professionale. È indispensabile ma, se unica, produce bias di categoria.
2 <sup>a</sup>	<b>Nei panni dell'altro, con i presupposti dell'altro</b>	Qui si gioca la differenza cruciale: non “nei panni dell'altro con i miei presupposti” (che produce solo buoni consigli non richiesti), ma con i presupposti dell'altro. Solo così la parte si sente capita davvero.
3 <sup>a</sup>	<b>Posizione terza, esterna</b>	Né di qua né di là: come se si vedesse il film dall'esterno. Consente di leggere la dinamica complessiva, di sottrarsi al coinvolgimento, di osservare la cornice più che il contenuto.

### 5.1 L'ostacolo principale: l'attrazione del contenuto

Il relatore segnala l'ostacolo più ricorrente al cambio di posizione percettiva: gli esseri umani sono attrattissimi dai contenuti. Cambiare posizione significa rinunciare, almeno temporaneamente, al contenuto come unica verità e accettare che “i contenuti non sono la verità, sono una delle possibili narrazioni rispetto a un evento”. La domanda utile non è allora “qual è la narrazione vera?” ma “quali sono le narrazioni significative?”. È un lavoro diverso, che richiede posizioni diverse.

### 5.2 Cosificare il pensiero: bicchieri, tappi di sughero, lavagne

Uno strumento pratico per facilitare il passaggio in terza posizione è “cosificare il pensiero”: rendere visibili, tangibili le posizioni su un supporto esterno. Il relatore descrive il proprio uso di tappi di sughero, bicchieri, fogli su cui elencare esplicitamente i presupposti di ciascuna parte. Una volta che le posizioni sono così rappresentate, si può chiedere alla parte di suggerire una soluzione al “bicchiere” che la rappresenta — ossia: guardarsi da fuori e darsi un consiglio.

#### Un caso significativo

Di fronte alla rappresentazione esterna della propria posizione, un partecipante ha osservato spontaneamente: “effettivamente vista così siamo messi male”. Perché messi male? “Perché siamo molto rigidi”. La rigidità era già lì prima, ma veniva agita senza coscienza. La cosificazione l'aveva resa visibile.

## Parte VI — Catalogo dei bias ricorrenti in mediazione

Di seguito, il catalogo dei principali bias che tendono ad attivarsi nelle sedute di mediazione, ciascuno con la relativa implicazione operativa. Il catalogo è utile tanto al mediatore, che deve individuarli nelle parti, quanto all'avvocato difensore, che può esserne egli stesso influenzato.

Bias	Descrizione	Implicazione operativa
<b>Ancoraggio</b>	Eccessivo affidamento sul valore iniziale, anche se arbitrario. Riguarda anche il mediatore: pensare "tanto con l'assicurazione non si media" è già un ancoraggio.	La prima cifra sposta la zona di possibile accordo. L'ancora utile per il mediatore è quella della sorpresa: non sapere come andrà a finire.
<b>Aggiustamento insufficiente</b>	Anche quando si riconosce l'ancora, le correzioni restano troppo piccole. Milton Erickson notava che una serie di "sì" tende a generarne altri, e una serie di "no" altrettanto.	La prima cifra continua a influenzare l'esito ben oltre la sua effettiva fondatezza. Utile aprire la seduta con domande che evocano "sì".
<b>Bias di conferma</b>	Si cercano solo i dati che confermano la propria tesi. Le parti arrivano in mediazione "preparate", ossia con tutte le informazioni confermate già raccolte.	"Il mio tecnico mi ha confermato...": il lavoro difensivo già svolto a monte ha chiuso la disponibilità a informazioni dissonanti.
<b>Avversione alle perdite</b>	Le perdite pesano circa 2-2,5 volte più dei guadagni equivalenti. Esasperata quando il conflitto è fresco: le parti sono "in una condizione di eternità".	Si rifiutano accordi oggettivamente vantaggiosi perché percepiti come perdita rispetto allo status quo mentale. Il tempo, talvolta, riduce l'avversione.
<b>Framing (cornice)</b>	La scelta dipende dalla presentazione: guadagno vs. perdita, ma anche stile relazionale (punti esclamativi vs. punti interrogativi).	Una proposta presentata già scritta dalla controparte viene respinta a prescindere dal merito, perché la parte non ha partecipato all'elaborazione.
<b>Bias di attribuzione</b>	Si spiega il comportamento altrui con tratti identitari, non con il contesto. Passaggio dal verbo "fare" al verbo "essere".	"Ha fatto un errore" e "è incompetente" producono reazioni opposte. Il secondo costringe l'altro alla difesa identitaria.

Bias	Descrizione	Implicazione operativa
<b>Overconfidence</b>	Sovrastima delle probabilità di successo. Per definizione, sottostima dell'altro. Pone il tema dell'equidistanza: per il mediatore, nessuna sovrastima per eccesso.	Richieste irrealistiche, minore propensione al compromesso. Il reality check con i costi dei tre gradi di giudizio è spesso decisivo.
<b>Miraggio della torta fissa</b>	Si percepisce il negoziato come somma zero. "C'è solo il limite della fantasia", osserva il relatore.	Si ignorano le compensazioni: dilazioni nel tempo, altri beni, scuse formali, prestazioni sostitutive.
<b>Escalation da impegno</b>	Si persiste per i costi già sostenuti (sunk cost). Gli umani sono "fatti strani": finché non si ammette che sono "già andati", non si libera il tempo futuro.	Si continua a negoziare male pur di non perdere ciò che si è già investito (tempo, denaro, reputazione).
<b>Euristica della disponibilità</b>	Valutazioni basate su informazioni facilmente richiamabili. Si richiama "ciò che è comodo".	Cifre "sentite dire" diventano verità condivise (cfr. i 17.000 euro inesistenti, Parte VII).
<b>Effetto alone</b>	Un'impressione generale (positiva o negativa) influenza i giudizi specifici.	L'aspetto fisico, la provenienza, l'abbigliamento condizionano la valutazione del merito (cfr. casi "ingegnere vs. bodybuilder" e "motociclista vs. signora").
<b>Bias egocentrico</b>	Sovrastima del proprio contributo e della propria equità. Chi è in macchina non capisce il pedone lento; chi attraversa non capisce chi ha fretta.	Divergenze sulla giustizia dell'accordo; alcune parti si vivono come "magnanime" nel concedere all'altro di esistere.
<b>Effetto dotazione</b>	Si attribuisce maggior valore a ciò che si possiede rispetto a ciò che non si possiede. Il venditore immobiliare sopravvaluta; l'acquirente svaluta.	Resistenza alle concessioni; richieste di prezzo sempre più alte. Riguarda anche gli oggetti simbolici (scritti, relazioni, lavori).
<b>Bias dello status quo</b>	Preferenza per la situazione attuale anche quando esistono alternative migliori. C'è chi "ha bisogno di stare nel litigio".	Pensionati che trasformano la mediazione nel proprio "secondo lavoro", con risme di documenti; "atti mancati"

Bias	Descrizione	Implicazione operativa
		("dovevo mandare i documenti, non l'ho fatto").
<b>Bias di negatività</b>	Maggior peso alle informazioni negative. La parte può non permettersi troppe informazioni positive sull'altro, per non "avvicinarglisi".	Elenco compulsivo di ciò che non funziona. Riformulare il contesto come "confronto di ipotesi" riduce la difesa.
<b>Recency bias</b>	Maggior influenza delle informazioni più recenti. Il "prima" della storia — la condivisione originaria — viene dimenticato.	Il mediatore deve fare da memoria storica e ricondurre le parti al punto raggiunto, ma anche al "prima" positivo che le collegava.
<b>Bias di eternità</b>	Le parti vivono il conflitto in uno "stato alterato di coscienza" fuori dal tempo e dallo spazio: potrebbero andare avanti per i prossimi vent'anni.	Questione di principio a oltranza. Il sindacalista "prende per fame" chiudendo in una stanza a oltranza; il mediatore usa la domanda proiettiva ("tra vent'anni...").

### Il bias del mediatore stesso

I bias non riguardano soltanto le parti: li hanno anche l'avvocato difensore e il mediatore. Esempi classici: "se è un'assicurazione tanto non sono responsabili"; la fretta ("quelli bravi chiudono subito"); la convinzione di dover essere sempre propositivi; il dogma della neutralità; il bisogno di piazzare il prodotto ("se non chiudo questa mediazione, non torneranno"). L'antidoto, per il mediatore, è ancorarsi alla sorpresa: non sapere come andrà a finire, approcciare ogni mediazione come un romanzo di cui non si è letta la trama.

## Parte VII — Casistica operativa dai seminari

I casi che seguono, tratti dalla pratica diretta del relatore, illustrano in concreto come i bias si manifestano al tavolo e quali contromisure si sono rivelate efficaci. Vengono presentati in forma di casi-tipo, utili come strumento di formazione e di riflessione. I casi sono tratti da entrambi i seminari, in ordine tematico.

### Caso 1 — Lo split del condizionatore spostato di 5 cm

Un impianto di condizionamento viene installato in una casa con muri vecchi contenenti pietre. Nel forare, il muratore incontra le pietre e sposta lo split di 5 cm. Il committente rifiuta il pagamento: lo voleva esattamente al centro. Il muratore, inizialmente descritto come “allegro e gioviale”, diventa nella ricostruzione della parte “superficiale e distratto”. Il conflitto si è spostato dall’oggetto all’identità.

**Lettura operativa:** quando si assiste allo scivolamento narrativo dal “fare” all’“essere”, l’avvocato-mediatore deve intervenire con la parafrasi (“voleva davvero proprio dire così?”) per riportare il discorso al piano delle azioni, più facile da negoziare rispetto all’identità.

### Caso 2 — L’orologio di Leonardo

Famiglia facoltosa in contesa ereditaria. Un fratello si fissa sull’orologio del fratello defunto (“Leonardo”). Il mediatore, colto dalla disperazione, chiede di portare l’orologio in seduta. Viene presentato un oggetto ossidato, senza cupola di cristallo, con pezzi mancanti. Nel vederlo, diventa palese a tutti che non si stava parlando dell’oggetto: si stava parlando di altro. Da lì il dialogo si sposta sulla ferita affettiva — “non sono mai stato il preferito di papà” — e la negoziazione si apre su criteri completamente diversi.

**Lettura operativa:** portare fisicamente in stanza gli oggetti del contendere o fare un sopralluogo può produrre un salto di quadro che ore di discussione verbale non produrrebbero. Il dato di realtà disarmava la fantasia.

### Caso 3 — La cifra inesistente dei 17.000 euro

In una mediazione, le parti discutono accanitamente per oltre un quarto d’ora su una cifra (circa 17.000 euro) che il mediatore non riesce a collocare nei documenti. Interrotto il flusso, nessuno è in grado di ricordare chi abbia introdotto la cifra: era stata semplicemente ripetuta. L’intervento: portare il dato reale al centro del tavolo, per iscritto e in modo condiviso.

**Lettura operativa:** l’euristica della disponibilità crea realtà artificiali. Il mediatore che resiste alla pressione del gruppo e chiede “da dove proviene questa cifra?” riporta il tavolo al principio di realtà.

### Caso 4 — L’architetto e la vedova

Controversia su un intervento edilizio agevolato. Nel corso dei lavori, la committente perde il marito. Due anni dopo, in mediazione, l’architetto la definisce erroneamente “divorziata”. La signora reagisce: «Porti pazienza, se vuole che continui ad ascoltarla consideri che non sono divorziata, sono vedova».

Cinque minuti dopo l'architetto ripete un linguaggio ugualmente invalidante. Nessuna proposta tecnica verrà accolta.

**Lettura operativa:** il framing non è soltanto contenuto, è stile. L'avvocato che non coglie il segnale emotivo della controparte condanna le proprie proposte a essere respinte a prescindere dal merito.

### **Caso 5 — L'ingegnere e il bodybuilder**

Due parti fisicamente incompatibili: un ingegnere esile con matite a punta fine e un bodybuilder la cui circonferenza del pettorale corrispondeva alla larghezza delle spalle dell'altro. Soluzione adottata: sessioni separate per l'intero svolgimento della mediazione; incontro congiunto solo per la consegna del verbale, con le firme raccolte in tempi distinti.

**Lettura operativa:** il caucus non è un ripiego, è uno strumento regolare da attivare quando l'asimmetria fisica o emotiva impedisce il lavoro congiunto.

### **Caso 6 — I 250 euro e le scuse sabaude**

Un'ora e mezza di discussione su 250 euro. L'intervento risolutivo non è stato economico ma simbolico: convincere una delle parti a chiedere scusa. Passaggio particolarmente costoso in un contesto culturale "sabaudo", dove ammettere un errore in pubblico è difficile per ragioni culturali, pur essendo spesso riconosciuto in privato.

**Lettura operativa:** il valore della torta non è fisso: spesso l'ingrediente mancante non è denaro ma riconoscimento. Ma il riconoscimento ha un "costo identitario" che varia con la cultura di appartenenza.

### **Caso 7 — L'ancoraggio da 500.000 euro**

Una parte introduce un valore di 500.000 euro non supportato da perizia. La controparte, spaventata, vuole abbandonare la mediazione. Contromossa: il mediatore fa verificare il sito [calcolomediazione.it](http://calcolomediazione.it), che per il medesimo valore di causa indica costi di lite pari a 56.000 euro in primo grado e 109.000 euro nei tre gradi, contro circa 20.000 euro di costi di mediazione. Il dato rompe il bias.

**Lettura operativa:** se si è convinti di un danno ingente, meglio indicare un "indeterminato alto" piuttosto che ancorare il tavolo a una cifra non sostenibile; il reality check sui costi è uno dei più potenti antidoti all'overconfidence.

### **Caso 8 — La porta del garage color fucsia**

Un condominio di unità grigie molto tradizionali. Una nuova condomina, appassionata di fucsia, vernicia la porta del proprio garage in quel colore "per dare vitalità". Il condominio — già rigido su tappetini di identica forma da 25 anni e biancheria non tollerata oltre il tempo di asciugatura — la convoca in mediazione. Ponendo la domanda "siete tristi? Siete arrabbiati?", il mediatore mostra che la questione è di puro principio ("siamo tutti tristi, anche lei deve essere triste"). La battuta del mediatore — "si comincia dal portone, si potrebbe andare a finire ai tappetini" — produce il primo sorriso e apre lo spiraglio.

**Lettura operativa:** è un esempio puro di dipendenza dal punto di riferimento: la norma condominiale (scritta o consuetudinaria) funziona da ancora, anche quando nessuno sa dire perché quella norma debba prevalere sulla libertà individuale. La via di uscita passa dall'ironia delicata e dall'uso del paradosso, non dalla contestazione frontale.

### Caso 9 — La siepe e le tre generazioni

Una siepe divide due terreni agricoli. Le due famiglie litigano da tre generazioni su chi debba fare la manutenzione. Il capostipite originario aveva lasciato in eredità ai figli, poi ai nipoti, il mandato di “non mollare”. Alla domanda del mediatore se avessero considerato la possibilità di rinunciare all'eredità della siepe, la prima risposta è stata: “è un tradimento”.

**Lettura operativa:** quando l'avversione alla perdita incontra la lealtà familiare, la questione di principio diventa “eterna”: potrebbe non finire mai. Il lavoro del mediatore non è smontare la lealtà intergenerazionale, ma riconoscerla e poi chiedersi con la parte: “sua madre, suo padre, vorrebbero davvero lasciarle in eredità questa lite, o vorrebbero lasciarle in eredità una pace?”

### Caso 10 — Il motociclista e la signora elegante

Da un lato una signora sottile (“45 kg minima”), tailleur grigio, foulard al collo, borsa minimalista; si siede in punta alla sedia, mani sulla borsa. Dall'altro un uomo con giubbotto Harley e casco ancora in mano; si siede sullo spigolo della sedia, gomiti sulle ginocchia, senza mai togliere il giubbotto. I due avvocati si salutano formalmente. Il motociclista saluta la controparte con un “ciao”: silenzio glaciale. L'avvocato elegante, dopo un tempo “che potremmo dire infinito”, recupera nel proprio repertorio un “salve”.

**Lettura operativa:** l'effetto alone è talvolta così prepotente da produrre un “ghiacciamento del tempo” relazionale. Il mediatore deve essere pronto a mediare anche tra galateo e cordialità: nessuno dei due è sbagliato, ma la traduzione reciproca va operata esplicitamente.

### Caso 11 — Il milionario che rifiuta 350 euro

Spese condominiali residue da un'esecuzione forzata, ripartite pro quota tra i condomini superstiti. Uno di questi ha acquistato l'immobile in asta giudiziaria, “compra centinaia di immobili per divertimento”. L'amministratrice, sensibilizzata dal mediatore, propone un 50-50 (circa 350 euro a carico del nuovo condomino su un totale di 700). Il condomino: “non se ne parla neanche, andiamo in causa tutta la vita, chiuso, verbale”. L'avvocato dello stesso condomino, a fine seduta: “gli avevo detto di chiudere, non gli faccio neanche la parcella”. Il mediatore, amareggiato, si interroga: “cosa ho sbagliato?”.

**Lettura operativa:** la risposta del relatore è la metafora della gallina: alcune persone non si mediano, non perché il mediatore abbia sbagliato, ma perché il sistema motivazionale dell'altro gioca una partita completamente diversa (“sta nuotando nelle monete, il punto non sono i soldi”). Riconoscere questi limiti non è una sconfitta professionale: è un elemento di maturità del mediatore. A volte non è possibile: punto.

### Caso 12 — La facciata rifatta al posto del risarcimento

Una controversia tra un muratore e dei committenti si chiude quando il muratore propone: “vabbè, ho capito, dai, vi rifaccio la facciata — era una casetta piccola — ma saldatemi tutto il conto”. I committenti avevano trattenuto una parte del compenso; il desiderio reale non era il denaro ma la riparazione materiale dell’opera.

**Lettura operativa:** il miraggio della torta fissa si rompe quando si scopre il desiderio sotto la richiesta economica. Spesso le parti chiedono soldi perché non vedono altra via di riparazione: quando la via alternativa viene offerta, il conflitto si risolve.

### **Caso 13 — “Mi deve promettere che non la vedo più”**

Una signora conclude una mediazione con una clausola non economica: “però mi deve promettere che non la vedo più. Viene a pulire il cantiere e poi non ci vediamo più”. La richiesta diventa parte dell’accordo.

**Lettura operativa:** talvolta il desiderio è una sottrazione: meno contatti, meno interazioni, meno presenza dell’altro. La ricchezza delle soluzioni creative sta anche nel “togliere”, non solo nell’“aggiungere”.

## Parte VIII — Il ruolo dell'avvocato-mediatore

### 8.1 Equidistanza, non neutralità

Uno dei bias professionali più insidiosi è quello della neutralità. Il relatore sostiene che la neutralità, intesa come assenza relazionale, è un paradosso: “se sono neutrale, non ci sono”. La posizione funzionale è invece quella dell'equidistanza: il mediatore si infila nella storia di una parte, la abita, la comprende, poi ne esce e si infila nella storia dell'altra. Il bilanciamento è dinamico (“somma zero”), non statico.

Ciò non significa uguale minutaggio: significa che tutti devono sentirsi ascoltati e riconosciuti, anche attraverso domande differenziate (“tre domande a una persona sintetica, una sola a una prolissa”). L'elemento non negoziabile è che le parti continuino a percepire che il mediatore non “si siede a fianco” di nessuno.

### 8.2 Il mediatore come primo punto di cambiamento

Come illustrato in Parte IV, se le parti e gli avvocati non sono disponibili a cambiare, il mediatore ha un'unica risorsa: sé stesso. Ciò comporta tre conseguenze operative che meritano di essere esplicitate:

8. **Coerenza somatica** — se il mediatore vuole che le parti rallentino, deve rallentare lui; se vuole che ascoltino, deve mostrare ascolto; se vuole che apra la prospettiva, deve aprirla lui per primo. La coerenza non verbale pesa più delle esortazioni.
9. **Auto-disclosure funzionale** — il mediatore può ammettere “portate pazienza, non ho capito, me lo potete ridire?”. Questa ammissione, apparentemente di debolezza, dilata enormemente lo spazio per le parti, che in caso contrario non ammetterebbero mai di non aver capito. “Se lo dice il mediatore, allora si può essere in confusione.”
10. **Deutero-apprendimento** — richiamando Bateson e Vygotskij, le persone cambiano per imitazione silenziosa. Se il mediatore si siede comodo, le parti si rilassano; se apre una bottiglia d'acqua e beve, le parti si idratano; se la apre, versa e offre, le parti accettano. Il mediatore è un modello in atto.

### 8.3 Il comfort del mediatore

#### Una tesi contro-corrente

Il relatore smentisce la retorica corrente sull'“uscire dalla zona di comfort”. Per lui è l'opposto: la nostra vita è già piena di scomfort; per fare un passo evolutivo dobbiamo cercare dove sta la nostra zona di comfort. Un mediatore in scomfort (fretta, sedia scomoda, stanza fredda o calda, sete) trasferisce il disagio alle parti; se non se ne accorge, può pensare che siano loro a essere resistenti. In realtà è lui a non concedersi.

L'avvocato-mediatore ha dunque il diritto e il dovere di attrezzare lo spazio: aprire o chiudere le finestre, regolare la luce, chiedere dell'acqua, prendere appunti se questo lo aiuta, proporre una pausa se avverte stanchezza. Può persino dire: “abbiamo lavorato bene, sono un po' stanco; siamo ancora

nella condizione di proseguire o ci fermiamo e aggiorniamo?”. Per le parti, tra l’altro, è spesso un’occasione preziosa per confrontarsi con interlocutori esterni (familiari, consulenti) non presenti al tavolo.

#### 8.4 Linguaggio: dal verbo “essere” al verbo “fare”

Un criterio linguistico concreto: tenere lo slang del mediatore ancorato al verbo “fare” (“cosa è stato fatto”, “cosa facciamo”), evitando il verbo “essere” (“sei incapace”, “non sei affidabile”), che attiva immediatamente il piano dell’identità e la difesa identitaria. L’avvocato-mediatore deve allenarsi a questa riformulazione, soprattutto quando le parti scivolano dall’azione all’identità.

#### 8.5 Assenza di giudizio: misurare, verificare, valutare (senza giudicare)

Nella seconda giornata il relatore ha offerto una quadrupla concettuale che chiarisce il perimetro del mediatore:

- **Misurare** — raccogliere dati oggettivi, quantitativi quando possibile.
- **Verificare** — stabilire criteri di verifica condivisi.
- **Valutare** — applicare i criteri alla misurazione e trarne indicazioni.
- **Giudicare** — il quarto passaggio, che il mediatore non compie. Il giudice giudica; il mediatore no.

L’espunzione dell’atto giudicante, osserva il relatore, “fa stare meglio le parti”. Il mediatore che non giudica consente alle parti di abbassare la guardia identitaria e di esporre informazioni che altrimenti trattiene.

#### 8.6 Il massaggio relazionale

##### **Metafora di lavoro**

Il mediatore può pensarsi come un massaggiatore: le parti arrivano contratte, irrigidite; il lavoro consiste nell’ammorbidire la storia, renderla di nuovo elastica fino al punto da poter contenere elementi che non riuscivano più a starci dentro. I micro-movimenti in stanza (alzarsi, cambiare posizione, aprire una finestra, modulare il tono) fanno parte di questo massaggio.

## Parte IX — Strumenti operativi

### 9.1 Contenuto e relazione: una distinzione cruciale

Il relatore, nella seconda giornata, ha insistito su una distinzione che l'avvocato-mediatore dovrebbe interiorizzare: "in molte situazioni i contenuti vengono sacrificati sull'altare della relazione". La parte non è ostile alla proposta in quanto tale, ma al modo in cui è stata formulata: "non è quello che mi chiedi, è come me lo chiedi". Esplicitare questa distinzione, in sessione separata, permette spesso di scoprire che la vera richiesta non è sul contenuto ("rifai il cartongesso") ma sulla relazione ("chiedimi scusa, dimmi che hai sbagliato, riconoscimi come persona").

### 9.2 La vera funzione della parafrasi

Esiste una lettura diffusa della parafrasi come strumento di chiarimento. Il relatore ne propone un'altra, più profonda: la funzione della parafrasi non è solo rendere più comprensibile il contenuto, ma anche far sì che lo stesso contenuto venga detto da un'altra persona e quindi reso accettabile da chi ascolta. Quando una parte non può accettare una proposta dalla bocca della controparte, può accettarla dalla bocca del mediatore che la parafrasa.

#### L'aneddoto personale del relatore

Da bambino, il Dr. Rondot scoprì che per ottenere certi permessi dalla madre era più efficace chiederli alla nonna. La nonna poi parlava con la madre, e il permesso arrivava. "Non credo facesse solo delle parafrasi", commenta oggi, "ma per mia madre non era concepibile che il figlio unico si mettesse in pericolo; mia nonna non so cosa dicesse, ma la convinceva". Il mediatore è, spesso, la nonna funzionale che permette alla madre di ascoltare senza dover cedere.

### 9.3 Triangolazione: invece di farli confrontare, farli parlare con te

Applicando l'yes-set di Milton Erickson — per cui un sì apre la porta ad altri sì, un no ad altri no — il relatore propone un'articolazione di seduta che spesso manca nei protocolli: non far confrontare subito le parti, ma farle alternativamente dialogare con il mediatore. Parte A parla al mediatore; parte B risponde al mediatore; parte A replica al mediatore; e così via, finché non si sono "allenate" al riconoscimento dell'interlocutore. Solo allora si può passare al confronto diretto. L'esasperazione di questa tecnica è la sessione separata, dove il mediatore diventa unico interlocutore.

### 9.4 Il patto di riservatezza della sessione separata

In sessione separata, il relatore suggerisce di esplicitare un patto specifico: "tutto quello che ci diremo resta qui; io non sarò portatore di alcun messaggio dall'altra parte, se vuoi far sapere qualcosa all'altra parte lo farai tu direttamente". Questa dichiarazione esplicita ha due effetti: responsabilizza la parte sul proprio flusso informativo, e le impedisce di fantasticare su cosa il mediatore dirà "di là".

## 9.5 Tecniche di rallentamento e apertura

Tecnica	Metodo	Obiettivo
<b>Conta fino a cinque</b>	Prima di intervenire, tenere un silenzio intenzionale.	Rompere la reattività e permettere alla stanza di reagire al vuoto.
<b>“Fattene un sentimento”</b>	Distinguere tra “fattene una ragione” e “fattene un sentimento”. Utile nei litigi ereditari, dove si parla di dettagli per non elaborare il lutto.	Accettare tristezza e perdita per superare la rabbia.
<b>Scegliere vs decidere</b>	Di fronte al blocco, proporre: “intanto scegliamo quello che ci piace, poi vediamo se decidiamo”. La decisione ha una quota di irreversibilità più alta; la scelta è reversibile.	Superare il blocco decisionale riducendo la posta percepita. Come “provarsi il vestito durante i saldi”.
<b>Brainstorming protetto</b>	Condotto in sessione separata senza il giudizio della controparte. Il giudizio vero non si sospende con la volontà: scappa dalle sopracciglia.	Passare dalla logica della torta fissa alla creazione di valore.
<b>Inversione dei criteri</b>	“Suggeritemi voi i criteri che dovrei usare per leggere la vostra storia”.	Rendere esplicita l’assenza di criteri oggettivi universali e aprire alla negoziazione dei criteri.
<b>Triage dei criteri</b>	Censire i cinque gruppi di criteri presenti (parte A, parte B, avvocato A, avvocato B, mediatore) e ratificare solo quelli condivisi.	Passare da una somma di criteri privati a un nucleo di criteri condivisi, indispensabili per procedere.
<b>Il sopralluogo</b>	Portare in stanza gli oggetti del contendere, oppure uscire e andare sul posto.	Sostituire la fantasia con il dato di realtà; spostare l’attenzione dall’oggetto al suo valore simbolico.
<b>Lettera a Babbo Natale</b>	“Se poteste scrivere una lettera al vostro parente più simpatico, cosa gli chiedereste?”	Liberare i desideri reali dal perimetro delle posizioni dichiarate.
<b>Cosificazione</b>	Rappresentare le posizioni con bicchieri, tappi di sughero, post-it su lavagna.	Portare la parte in terza posizione percettiva e farla

Tecnica	Metodo	Obiettivo
		riflettere sulla propria rigidità.
<b>Yes-set ericksoniano</b>	Aprire la seduta con domande che evochino “sì”, non “no”.	Orientare la dinamica verso il riconoscimento reciproco prima del confronto.
<b>Memoria storica</b>	“eravamo arrivati qui, come mai siamo tornati indietro?”	Neutralizzare il recency bias e il reset post-contesto familiare.

## 9.6 Le domande strategiche

Il più grande regalo del mediatore alle parti — osserva il relatore — sono le domande, perché le parti, in conflitto da mesi o anni, hanno smesso di farsele. L’obiettivo è “riempire l’aria di punti interrogativi”, lì dove prima circolavano solo punti esclamativi.

- **«Tra vent’anni, cosa ricorderete di questi 250 euro?»** — rompe l’illusione di eternità del conflitto.
- **«Siete davvero certi di ottenere una vittoria confermata da un giudice?»** — attacca l’effetto certezza; ricorda che il giudice valuta con criteri propri.
- **«Quanta probabilità pensate ci sia che il giudice ragioni con il vostro stesso punto di vista?»** — espone la ponderazione non lineare della probabilità e il dogma della ragione.
- **«Cosa direbbe sua moglie, suo figlio, se leggesse questo accordo?»** — verifica se l’intesa è narrabile e sostenibile fuori dalla stanza.
- **«Qual è la vostra finalità, non l’obiettivo immediato: fargliela pagare, o la vostra tranquillità futura?»** — sposta l’asse dal passato al futuro.
- **«Cosa non c’è più rispetto a prima, e che vi fa essere qui?»** — fa emergere il lutto sottostante alla rabbia.
- **«Avete sempre litigato, o c’è stato un momento in cui le cose funzionavano?»** — riapre la memoria del “prima” positivo, neutralizzando il recency bias.
- **«Vi vuoi davvero una soluzione? O siete qui per un passaggio dovuto?»** — chiede alle parti di esplicitare la loro reale finalità; libera il mediatore dalla pressione di dover chiudere a tutti i costi.

## 9.7 Le quattro dimensioni temporali della mediazione

In estrema sintesi possiamo dire che il percorso del lavoro mediativo attraversa quattro dimensioni temporali:

- **Passato** — cosa non c'è più? Quale speranza tradita, quale patto infranto.
- **Effetti** — perché quel qualcosa fa rabbia? E perché, quando la rabbia si stanca, lascia il posto alla tristezza? La tristezza è “la coda della rabbia”. Per questo quando una persona triste torna arrabbiata, è buon segno: sta tornando.
- **Desiderio presente** — cosa si vorrebbe? Non interesse tecnico, ma desiderio. Può essere di più ma anche di meno: “mi prometta che non la vedo più”.
- **Concretizzazione futura** — come aiutare la parte a realizzare quel desiderio?

## Parte X — Le emozioni in mediazione

### 10.1 Le emozioni come lampadine

Un contributo particolarmente prezioso della seconda giornata riguarda il modo in cui l'avvocato-mediatore dovrebbe trattare le emozioni al tavolo. La cultura corrente tende a “legittimare” le emozioni positive (“sono felice” → “che bello”) e a “problematizzare” quelle negative (“sono arrabbiato” → “però non puoi arrabbiarti”). Il relatore ribalta la prospettiva:

*“Le emozioni hanno una funzione diversa. Sono delle lampadine che si accendono e che avvisano che sta succedendo qualcosa che genera quel tipo di stato d'animo. Non sono né belle né brutte.”*

Il corollario operativo è netto: il mediatore non deve perdere tempo a stabilire se la rabbia della parte sia giustificata o no. La domanda utile è un'altra: “cosa l'ha accesa quella lampadina?”. Spegnerla prima di avere capito cosa segnala significa perdere un dato informativo cruciale.

### 10.2 Rabbia, tristezza, rabbia

Il relatore propone una lettura dinamica delle emozioni in mediazione: la rabbia è la reazione primaria; la tristezza è “la coda della rabbia”, compare quando il soggetto comincia a sentire che la rabbia non serve a nulla. Se, dopo un periodo di tristezza, la parte torna ad arrabbiarsi, è spesso un buon segno: sta tornando a muoversi, non è più rassegnata.

Questa sequenza ha implicazioni operative: davanti a una parte triste, il mediatore non deve necessariamente consolare; può invece fare spazio alla tristezza come elaborazione, e poi cogliere il momento in cui la mobilitazione emotiva riparte.

### 10.3 Contenere senza giudicare

Richiamando il principio dell'assenza di giudizio (misurare/verificare/valutare senza giudicare), il mediatore può contenere le emozioni al tavolo senza reprimerle. L'avvocato difensore, a sua volta,

può evitare di “correggere” il cliente quando esprime rabbia: l’espressione controllata dell’emozione è parte del lavoro mediativo, non un ostacolo.

## Parte XI — Il processo decisionale in mediazione

Il processo classico della mediazione si articola in dieci fasi. Il relatore avverte però che la sequenza lineare è essa stessa un bias del mediatore: le fasi si sovrappongono, anticipano, tornano indietro. Ciò che segue è una griglia orientativa, non un protocollo rigido. La mediazione è “un work in progress”: anche la progettazione del percorso va ricalibrata in corso d’opera, come una vacanza il cui cronoprogramma troppo preciso produrrebbe solo ansia.

#	Fase	Avvertenze pratiche
1	<b>Analisi preliminare</b>	Perimetro, complessità, fattibilità. Se irrigidita, diventa essa stessa un ancoraggio: il perimetro va monitorato per tutta la durata. “Allargare la torta” delle soluzioni significa ridefinirne il perimetro.
2	<b>Progettazione del processo</b>	Setting, sessioni congiunte/separate, regole, tempi. La progettazione è una co-progettazione in itinere con le parti: “a che punto siamo? Dove vogliamo andare?”
3	<b>Riconoscimento di posizioni e interessi</b>	Si arriva con le posizioni; si valutano bisogni, priorità, vincoli, spazi di integrazione. Se si forza il passaggio prima che la parte sia pronta, si ottiene rigidità.
4	<b>Gestione della comunicazione e delle emozioni</b>	Ascolto attivo, parafrasi (vera funzione: permettere di accettare il contenuto da un’altra voce), domande esplorative. Emozioni come lampadine, non come problemi.
5	<b>Valutazione delle alternative (BATNA/WATNA)</b>	Ancorare le aspettative alla realtà e calibrare il potere negoziale, ma anche dare spazio alla fantasia: “se poteste chiedere qualsiasi cosa?” Le tempistiche non sono lineari.
6	<b>Generazione di opzioni</b>	Il brainstorming classico è delicato in presenza di controparti: meglio sessioni separate. Il giudizio, apparentemente sospeso, scappa dalle sopracciglia.
7	<b>Valutazione e selezione</b>	Applicare criteri, ma quali? Cinque famiglie di criteri presenti: triage dei criteri per estrarre il nucleo condiviso. Tutti gli interlocutori — non solo le parti — devono essere convinti.

#	Fase	Avvertenze pratiche
8	<b>Gestione dei bias e dei blocchi</b>	Bias cognitivi, affettivi, emotivi: tre razze diverse. Una paura non si risolve razionalizzando. Scegliere vs decidere: se c'è blocco, degradare da decisione a scelta.
9	<b>Costruzione dell'accordo</b>	L'accordo deve essere assimilabile e accomodabile. Attenzione alle "formule di portafortuna" degli avvocati: utili solo se tranquillizzano senza ingabbiare.
10	<b>Chiusura</b>	Verbale positivo o negativo: entrambi esiti legittimi. Il verbale negativo non è fallimento. La mediazione è un "confronto di ipotesi", non un luogo obbligato di soluzione.

### 11.1 L'accordo come testo assimilabile

Uno degli insegnamenti pratici più preziosi riguarda il testo dell'accordo. Si incontra talvolta la spinta degli avvocati a scrivere "tutto quello che serve" in linguaggio tecnico. Il mediatore deve verificare che anche le parti possano riconoscere nel testo qualcosa che parli a loro. Il criterio operativo: un buon accordo è quello che la parte può raccontare a casa, a chi non era presente, e ottenere approvazione.

Un paragone efficace: il paziente che esce dall'esame con un referto corretto ma incomprensibile non si tranquillizza — al contrario può arrivare a sperimentare l'ansia. Analogamente, un accordo formalmente ineccepibile ma non leggibile dalla parte è un accordo fragile. Le "formule di portafortuna" che alcuni colleghi vogliono sempre inserire ("ce l'ho già nella chiavetta") sono ammesse se servono a tranquillizzare, ma non devono sostituire la comprensibilità.

### 11.2 Il valore del verbale negativo e la metafora della gallina

Un esito negativo non è un fallimento. Alcune mediazioni arrivano "troppo presto": le parti hanno ancora bisogno di litigare per maturare il distacco. Il relatore riporta il caso di una mediazione chiusa negativamente, il cui accordo si è poi concretizzato sei mesi dopo, in via autonoma: "era solo troppo presto". A questo si aggiunge un'ulteriore categoria: le mediazioni che semplicemente non sono mediabili. Il caso del condomino milionario che rifiuta 350 euro per principio ne è l'esempio limite. La metafora che il relatore offre a consolazione del mediatore frustrato è quella della gallina: "le galline hanno le ali, sono uccelli, fanno le uova, somigliano tanto agli altri uccelli, ma non volano". Esistono persone che, per ragioni personali, caratteriali, sistemiche, non sono accessibili al dispositivo mediativo. Riconoscerlo non è una sconfitta: è parte della maturità professionale.

#### Funzione perturbativa

Il mediatore non deve risolvere: deve perturbare. Se la perturbazione è stata efficace, anche un verbale negativo produce nel tempo i suoi effetti. Se la perturbazione non è possibile, è comunque un dato che il

mediatore ha raccolto: talvolta il servizio reso consiste nel restituire alle parti la consapevolezza che le loro finalità sono incompatibili. “È già un bellissimo lavoro riconsegnare alle parti il fatto che hanno delle finalità completamente diverse”.

## Parte XII — Matrice riassuntiva: da dove venire, dove andare

Il relatore sintetizza il proprio percorso in una matrice di spostamenti che il mediatore è chiamato a operare su sé stesso, sulle parti e sulla scena negoziale. Non sono imposizioni morali ma direzioni di lavoro.

Punto di partenza	Punto di arrivo	Nota operativa
Bias	Euristica	Riammorbidire, rendere flessibile ciò che si è irrigidito.
Esterno (fatti)	Interno (effetti)	Dalle condizioni oggettive alle condizioni vissute.
Simmetrico	Asimmetrico	Dal “voglio tutto e il contrario di tutto” alla scelta che implica un limite.
Veloce	Lento	La mediazione come spazio di lentezza ritrovata.
Posizioni	Desideri	La parola più profonda, oltre “interesse”, è desiderio.
Confronto	Dialogo	Nel confronto non c'è ascolto; nel dialogo, finché non dialogano, non si ascoltano.
Passato	Futuro	Dallo sguardo indietro a ciò che conviene domani.
Impossibile	Conveniente	Dalla posizione identitaria al calcolo di utilità sostenibile.
Risolvere	Perturbare	Il mediatore non decide: riapre spazi mentali.

Punto di partenza	Punto di arrivo	Nota operativa
Suggerire	Domandare	Punti interrogativi contro punti esclamativi.
Ipotizzare	Coinvolgere	Il cambiamento passa dall'implicazione attiva della parte, non dalle fantasie del mediatore.
Dati / fatti	Contesti	I fatti, fuori dal contesto, assolutizzano.
Ruolo	Funzione	Il ruolo vincola, la funzione libera.
Obiettivo immediato	Finalità di fondo	"Fargliela pagare" o "la tranquillità futura"? La domanda va posta apertamente.
Decidere	Scegliere (quando c'è blocco)	Degradare la posta percepita quando la parte non riesce a muoversi.
Giudicare	Misurare-verificare-valutare	Il mediatore non giudica: il quarto gradino non gli appartiene.
Contenuto	Relazione	Spesso non è cosa chiedo ma come lo chiedo.
Neutralità	Equidistanza	Non essere invisibile: essere simmetricamente presente.

## Conclusioni

Se si volesse distillare in poche righe i due seminari, per un avvocato che intenda trasporli nella propria pratica, la sintesi potrebbe essere questa.

Prima di tutto, la mediazione è un dispositivo di rallentamento. Le parti arrivano in uno stato di pensiero veloce che ha già deciso al posto loro; il compito del professionista — avvocato difensore o mediatore — è restituire tempo, introdurre domande, resistere alla pressione della chiusura rapida.

Gli strumenti non mancano: la parafrasi, il silenzio, il sopralluogo, la lettera a Babbo Natale, la cosificazione del pensiero. Ciò che manca, spesso, è la disponibilità interiore dei professionisti a rinunciare al bias della propria efficienza.

In secondo luogo, i bias sono condivisi. Non riguardano soltanto le parti, ma anche gli avvocati e il mediatore. Di qui la necessità di un costante esercizio di consapevolezza: “quali sono i miei bias? In quali contesti si attivano?”. Un avvocato mediatore che non si ponga questa domanda replicherà i cliché della categoria (“le assicurazioni non sono rispondibili”, “bisogna chiudere subito”, “devo essere neutrale”) e perderà occasioni negoziali.

Il terzo principio — ulteriormente rafforzato dalla seconda giornata — è che il mediatore è il primo e spesso unico punto di cambiamento certo. Se le parti e gli avvocati non si spostano, l’unica risorsa che resta al mediatore è sé stesso. Disponibilità ad ascoltare, elasticità del proprio punto di vista, coerenza somatica, auto-disclosure funzionale (“non ho capito, me lo ripetete?”) sono gli strumenti di questa leva. Il mediatore che non è disposto a cambiare lui per primo non porterà le parti da nessuna parte.

Il quarto principio riguarda la struttura comunicativa. Qualsiasi proposta attraversa cinque tappe — percepibile, comprensibile, condivisibile, attuabile, verificabile — e può fallire a qualunque di esse. Risalire questa scala davanti a un rifiuto consente di distinguere un no di contenuto da un no di forma, da un no di fattibilità, da un no di fiducia. Ciascuno richiede una risposta diversa.

Il quinto principio — il più controintuitivo per chi viene dalla formazione giuridica — è che l’accordo, per reggere nel tempo, deve essere comprensibile alle parti prima che tecnicamente perfetto per gli avvocati. Un verbale di mediazione non è una sentenza: è un testo che la parte deve poter raccontare a casa e riconoscere come proprio.

In questa cornice, anche un verbale negativo ha valore: rappresenta talvolta il seme di un accordo che maturerà altrove, quando il tempo avrà fatto il lavoro che la stanza di mediazione non poteva completare. E per i casi in cui nemmeno il tempo basterà — perché, come nelle galline, non tutte le creature che hanno le ali volano — al mediatore resta la dignità di aver restituito alle parti una verità onesta: le loro finalità sono incompatibili, e non c’è mediazione possibile. È già, in sé, un servizio.

Il mediatore perturba, non risolve; e la perturbazione, se ben condotta, è sufficiente.

*La presente relazione è stata elaborata a partire dai seminari del Dr. Rondot del 23 aprile 2026 e del 24 aprile 2026, integrati con la sintesi tematica “La psicologia del conflitto”. Ogni riferimento teorico (Kahneman, Matte Blanco, Bateson, Vygotskij, Erickson, Gestalt) è tratto dalle citazioni operate dal relatore. Gli esempi di casistica sono tutti riportati dal relatore e utilizzati in forma anonimizzata. Gli elementi contrassegnati da sfondo dorato provengono prevalentemente dalla seconda giornata.*



## Bibliografia minima

- Bateson, G. (1984), *Mente e natura, un'unità necessaria*, Milano, Adelphi.
- Vygotskij L. S. (1974) *Storia dello sviluppo delle funzioni psichiche superiori e altri scritti*, Firenze, Giunti-Barbera.
- Schopenhauer A. (1992) *L'arte di ottenere ragione*, Milano, Adelphi.
- Rondot F. (2023) *Anatomia di un problema – soluzioni in controluce*, Amazon store.
- Rondot F. (2020) *La bottega di Otto – Metafore takeaway*, Amazon store.

## Storyboard delle slide utilizzate

Di seguito le slide che sono state condivise durante i due incontri.

<p> Lavorare con le metafore</p> <p><b>La psicologia del conflitto i bias cognitivi nella mediazione civile</b> Strumenti operativi per l'avvocato-mediatore — Fabio Rondot — Fabio.rondot@gmail.com</p>	<p> Lavorare con le metafore</p> <p>FR ©</p>  <p>FR ©</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>
---	--

<p> Lavorare con le metafore</p> <p>FR ©</p> <p><b>La teoria del prospetto (Prospect Theory)</b> sviluppata da Daniel Kahneman e Amos Tversky</p> <p>descrive: come le persone prendono decisioni in condizioni di rischio, mostrando deviazioni sistematiche dalla razionalità classica.</p> <p><b>Sintesi operativa:</b> FR ©</p> <p>Le persone non massimizzano l'utilità attesa in senso classico, ma valutano <b>guadagni/perdite relativi</b>, con forte <b>avversione alle perdite</b> e <b>distorsioni nelle probabilità</b>, il tutto influenzato dal modo in cui le scelte sono presentate.</p> <p>FR ©</p> <p>I punti chiave, in forma sintetica, sono: FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>	<p> Lavorare con le metafore</p> <p>FR ©</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1) Dipendenza dal punto di riferimento (reference dependence)</b> Le decisioni non si basano su stati finali di ricchezza, ma su <b>variazioni rispetto a un punto di riferimento</b> (status quo o aspettativa).</li><li><b>2) Avversione alle perdite (loss aversion)</b> Le perdite pesano psicologicamente più dei guadagni equivalenti. In media, <b>una perdita vale circa 2-2,5 volte un guadagno</b> della stessa entità.</li><li><b>3) Funzione di valore asimmetrica</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Concava per i guadagni → <b>avversione al rischio</b> sui guadagni.</li><li>▪ Convessa per le perdite → <b>propensione al rischio</b> sulle perdite.</li><li>▪ Più ripida per le perdite → riflette la loss aversion.</li></ul></li><li><b>4) Ponderazione non lineare delle probabilità (probability weighting)</b> Le persone <b>sovrastimano le probabilità piccole</b> e <b>sottostimano quelle medie-alte</b>. Le probabilità oggettive vengono quindi trasformate in pesi decisionali distorti.</li></ol> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>
---	---

<p><b>5) Effetto framing</b> La scelta cambia a seconda di come le opzioni sono presentate (come guadagni o perdite), anche se sono logicamente equivalenti.</p> <p><b>6) Effetto certezza (certainty effect)</b> Gli esiti certi sono sopravvalutati rispetto a esiti solo probabili, influenzando scelte apparentemente incoerenti.</p> <p><b>7) Fase di editing e valutazioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Editing</b>: semplificazione mentale del problema (codifica in guadagni/perdite, aggregazione, eliminazione di componenti comuni).</li> <li>▪ <b>Valutazione</b>: applicazione della funzione di valore e dei pesi decisionali per scegliere il prospetto preferito.</li> </ul> <p>FR ©</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>	<p><b>Vediamo ora quali bias distorcono percezioni e valutazioni, influenzando offerte, concessioni e interpretazione delle mosse altrui. Riconoscerli consente di strutturare meglio comunicazione, framing e strategie di contro-ancoraggio.</b></p> <p><b>1) Ancoraggio (anchoring bias)</b> Tendenza a fare eccessivo affidamento su un valore iniziale (ancora), anche se arbitrario. <b>Implicazione</b>: la prima offerta influenza l'intera trattativa; chi ancora per primo spesso sposta la "zona di possibile accordo" (ZOPA).</p> <p>FR ©</p> <p><b>2) Bias di conferma (confirmation bias)</b> Propensione a cercare e interpretare informazioni che confermano le proprie ipotesi, ignorando segnali contrari. <b>Implicazione</b>: irrigidisce le posizioni, riduce l'ascolto attivo e ostacola soluzioni creative.</p> <p><b>3) Aversione alla perdita (loss aversion)</b> Le perdite percepite pesano più dei guadagni equivalenti (concetto chiave della Prospect Theory). <b>Implicazione</b>: le parti rifiutano accordi vantaggiosi se percepiti come "perdita" rispetto allo status quo o a un riferimento mentale.</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>
---	--

<p><b>4) Effetto framing</b> Le decisioni cambiano in base a come le opzioni sono presentate (come guadagni o perdite). <b>Implicazione</b>: lo stesso accordo può essere accettato o rifiutato a seconda della formulazione (es. "risparmio" vs "costo evitato").</p> <p><b>5) Bias di attribuzione (fundamental attribution error)</b> Tendenza ad attribuire il comportamento altrui a tratti personali (intenzioni, carattere) anziché a fattori situazionali. <b>Implicazione</b>: aumenta conflitto e sfiducia, portando a giudizi moralizzanti e a escalation.</p> <p><b>6) Overconfidence (eccesso di fiducia)</b> FR © Sovrastima delle proprie probabilità di successo o della solidità delle proprie argomentazioni. <b>Implicazione</b>: richieste irrealistiche, minore propensione al compromesso.</p> <p><b>7) Fixed-pie bias (illusione della torta fissa)</b> Percezione che il negoziato sia a somma zero, ignorando possibilità di creazione di valore. <b>Implicazione</b>: si trascurano scambi integrativi e soluzioni win-win.</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>	<p><b>8) Reactive devaluation</b> Svalutazione automatica di una proposta solo perché proviene dalla controparte. <b>Implicazione</b>: offerte potenzialmente valide vengono respinte o sottovalutate.</p> <p><b>9) Endowment effect</b> Tendenza ad attribuire maggior valore a ciò che si possiede rispetto a ciò che non si possiede. <b>Implicazione</b>: richieste di prezzo più alte e resistenza a concessioni.</p> <p>FR ©</p> <p><b>10) Status quo bias</b> FR © Preferenza per mantenere la situazione attuale anche quando alternative migliori sono disponibili. <b>Implicazione</b>: inerzia decisionale e difficoltà a chiudere accordi innovativi.</p> <p><b>11) Escalation of commitment (sunk cost fallacy)</b> Persistenza in una posizione a causa di investimenti già sostenuti (tempo, denaro, reputazione). <b>Implicazione</b>: si continua a negoziare male pur di "non perdere" quanto già investito.</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>
--	---

<p><b>12) Availability heuristic</b> Valutazioni basate su informazioni facilmente richiamabili (esperienze recenti o salienti). <b>Implicazione</b>: percezione distorta dei rischi o delle probabilità.</p> <p><b>13) Halo effect</b> Un'impressione generale (positiva o negativa) su una persona influenza il giudizio su aspetti specifici. <b>Implicazione</b>: si sopravvalutano o sottovalutano proposte in base a simpatia/antipatia.</p> <p>FR ©</p> <p><b>14) Self-serving bias</b> Interpretazione degli esiti in modo favorevole a sé stessi (successi attribuiti a merito, fallimenti a fattori esterni). <b>Implicazione</b>: riduce responsabilità percepita e ostacola apprendimento e concessioni.</p> <p><b>15) Egocentric bias</b> Sovrastima della propria equità o del proprio contributo rispetto a quello altrui. <b>Implicazione</b>: divergenze sulla "giustizia" dell'accordo.</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>	<p><b>16) Anchoring-and-adjustment insufficiente</b> Anche quando si riconosce un'ancora, gli aggiustamenti sono spesso insufficienti. <b>Implicazione</b>: la prima cifra continua a influenzare eccessivamente l'esito.</p> <p><b>17) Negativity bias</b> Maggiore peso alle informazioni negative rispetto a quelle positive. <b>Implicazione</b>: singoli elementi sfavorevoli possono bloccare accordi complessivamente vantaggiosi.</p> <p>FR ©</p> <p><b>18) Recency bias</b> FR © Maggiore influenza delle informazioni più recenti rispetto a quelle precedenti. <b>Implicazione</b>: le ultime mosse o concessioni pesano più dell'intero storico negoziale.</p> <p>FR ©</p> <p>Copy by Fabio Rondot - fabio.rondot@gmail.com</p>
--	---

