

# MEDIAZIONE TRASFORMATIVA

Note essenziali per il focus group Milano 22-10-14

Carlo Mosca\*

## Origine e fortuna

Con mediazione “trasformativa” ci si riferisce al particolare tipo di approccio al conflitto elaborato dai prof. Robert Bush e Joseph Folger sulla scorta dei loro studi sul conflitto nonché della pratica da essi stessi svolta come mediatori a partire da fine anni '70, divulgato al largo pubblico a metà degli anni '90<sup>1</sup>. Il termine ‘trasformativo’ intende connotare l'effetto dell'intervento del mediatore, teso alla *trasformazione della qualità del rapporto* fra i soggetti coinvolti nella mediazione<sup>2</sup>.

---

\* *Avvocato internazionalista, si avvicina alla mediazione a metà degli anni '90 accreditandosi come mediatore presso il CEDR (Londra), organismo per il quale ha poi lavorato come docente dal 2000 al 2007. Ha contribuito allo sviluppo della moderna mediazione facilitativa problem solving in Italia realizzando i primi corsi di formazione in materia e determinando la nascita di organismi come Curia Mercatorum. Da anni ormai pratica come mediatore trasformativo, è responsabile scientifico dei programmi di formazione di vari enti e recentemente è entrato a far parte del board del ISCT, il think tank della mediazione trasformativa creato presso la Hofstra University di New York ed ora operante a Dayton, Ohio.*

<sup>1</sup> V. ROBERT A. BARUCH BUSH, JOSEPH P. FOLGER, *The Promise of Mediation*, Jossey Bass, 1995, riedito dallo stesso, in versione ampiamente rivista nel 2005 (tr. it. per Vallecchi ed. nel 2009). Fra i lavori più recenti, v. ROBERT A. BARUCH BUSH, JOSEPH P. FOLGER, DOROTHY J. DELLA NOCE (EDS), *Transformative Mediation: A Sourcebook*, ISCT/ACR, 2010 (tr. it. attesa per il 2014).

<sup>2</sup> Va avvertito che il termine è a volte usato per denotare pratiche non ortodosse (vale a dire non congruenti al modello di Bush e Folger).

L'applicazione su più larga scala di tale modello è stata fatta negli Stati Uniti a partire dal 1999 quando l'US Postal Service l'ha adottato (in sostituzione del precedente metodo facilitativo problem-solving) per gestire tutte le controversie interne fra dipendenti e loro superiori.

Erroneamente percepito come un approccio adatto alle sole liti 'emozionali', quello trasformativo sta trovando crescente applicazione anche in settori (come quello commerciale) ove tradizionalmente si seguono i modelli tradizionali "valutativo" e "facilitativo problem solving"<sup>3</sup>, in ragione della maggior soddisfazione riscontrata nelle parti che l'hanno sperimentato nonché nel maggior tasso di intese raggiunte all'esito (il che ha i suoi aspetti paradossali, visto che l'intervento del mediatore trasformativo NON è teso al raggiungimento di tali intese, come meglio specificato sotto).

Gli standard della pratica, pur se in costante affinamento, sono oggi sostanzialmente fissati ed è previsto un percorso per la certificazione dei mediatori trasformativi. Lo sviluppo della pratica ed il mantenimento di criteri di qualità elevati è svolto da un apposito centro di ricerca - l'ISCT Institute for the Study of Conflict Transformation ([www.transformative-mediation.org](http://www.transformative-mediation.org)).

### **Assunti di base**

Quello trasformativo è un approccio che si distingue dagli altri anche per il fatto di porre alla base dell'agire del mediatore una solida analisi del conflitto.

---

<sup>3</sup> In Italia, ad esempio, presso ADR Quadra vengono correntemente affrontate mediazioni tipicamente d'affari con ricorso all'approccio trasformativo. L'ISCT ha recentemente diffuso un video, utilizzato in occasioni di training e promozione, che fa vedere un mediatore all'opera in una controversia relativa a costruzioni ("*A Contractors Contract: Applying Transformative Mediation with Attorneys and Their Clients in a Commercial Dispute*")

L'assunto teorico di base consiste nel qualificare essenzialmente il *conflitto* (non tanto in termini di oggettive differenze o pretese confliggenti,

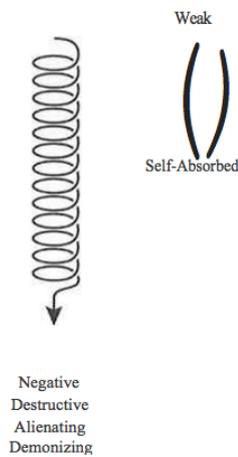


Figure 1 The Negative Conflict Spiral.

ma) *come crisi nei rapporti interpersonali* che ha un tendenziale andamento degenerativo (c.d. escalation) ed induce chi vi è coinvolto a sperimentare: da un lato, (i) una crescente sensazione di *debolezza* (non saper che fare, non saper perché le cose stanno in quel modo, impotenza per non riuscire a cambiarle, ...) e dall'altro, (ii) un crescente senso

di *chiusura* nei confronti dell'avversario (che più giungere alla sua demonizzazione).

Ciò nonostante, i cicli negativi conflittuali possono essere invertiti se le parti sperimentano e sono capaci di far tesoro di naturali 'slittamenti' (*shifts*) rispettivamente (i) da una situazione di debolezza ad una di maggior forza e (ii) da una situazione di chiusura verso l'avversario ad una di maggior apertura.

Il lavoro del mediatore consiste così, secondo il modello, nel *supportare le parti in detti shifts*, in modo che ciascuna parte coinvolta nel conflitto acquisisca maggiore consapevolezza della situazione e delle proprie capacità decisioni (c.d. *empowerment*) e, possibilmente, arrivi a comprendere (anche se non necessariamente accettare) le ragioni dell'altra (c.d. *recognition*).

Secondo il modello, le parti, una volta raggiunto un grado di sufficiente livello di *empowerment* nonché di capacità di dare *recognition* (il percorso non è comunque mai lineare e i due processi interagiscono continuamente) sono normalmente capaci di prendere le decisioni appropriate relativamente al conflitto che le oppone (incluso, ma non necessariamente, un accordo che valga a superarlo).

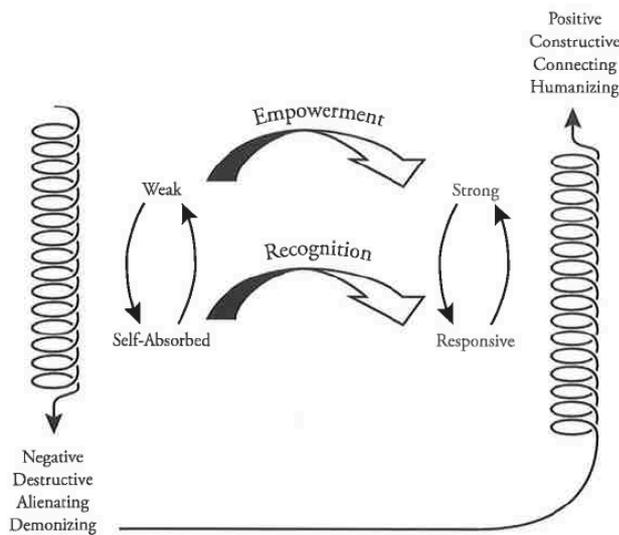


Figure 2 Changing Conflict Interaction.

flitto che le oppone (incluso, ma non necessariamente, un accordo che valga a superarlo).

Tali assunti teorici sono corroborati sia (i) dalle acquisizioni teorico/pratiche fatte in campi diversi (come la *psicologia clinica* – C. Rogers; la *gestione delle risorse umane* – l'esperienza dei T-groups e dell'OD in genere; la *psicologia sociale*, ...); sia (ii) dalla una notevole e crescente mole di dati empirici ricavati da ricerche quali-quantitative sul campo (in primis quella emersa dagli studi fatti in ambito US Postal Service).

### Strategie di intervento del mediatore

L'obiettivo di supportare l'*empowerment* e la possibile *recognition* di ciascuna parte caratterizza i *modi di intervento del mediatore*.

Più che di *tecniche* (che sono comportamenti ritualizzati che hanno effetti diversi a seconda del fine perseguito mettendole in atto – *Purpose Drives Practice*) si preferisce parlare di *strategie*. Quelle congruenti al modello trasformativo sono essenzialmente cinque –

- 1) caratterizzare il confronto delle parti come un dialogo costruttivo

- 2) sostenere ciascuna parte nella propria capacità di autodeterminarsi
- 3) sostenere ciascuna parte nei tentativi di comprendere le ragioni dell'altra/e
- 4) favorire il confronto interpersonale, anche se conflittuale
- 5) aiutare le parti nel loro processo decisionale

I tipici interventi base del mediatore consistono in

- rispecchiamento (*reflection*),
- riassunto (*summary*),
- richiesta di decisione in merito ad futuri passi (*check-in*) e
- lasciar spazio all'interazione diretta fra le parti (*staying out/backing out*).

In generale, l'approccio del mediatore trasformativo può dirsi decisamente *non direttivo* nel senso rogersiano. Si ritiene, infatti, che il processo di *empowerment* richieda la loro responsabilizzazione non solo in termini di decisioni nel merito, ma anche nell'organizzazione della stessa mediazione.

Gli interventi del mediatore sono poi *focalizzati sull'interazione*, quando e dove si manifesta (si parla di micro-focus). Il mediatore non segue una sua agenda e la mediazione non è conseguentemente strutturata in fasi successive (come ad esempio nel modello facilitativo problem solving).

C Mosca, ottobre 2014

cmosca1@me.com