

LA MEDIAZIONE TRASFORMATIVA

Carlo Mosca © 2016

Mediazione e mediatori. Una premessa

Vi è un generale consenso che la **mediazione**, intesa come metodo per affrontare situazioni conflittuali che vede un terzo neutrale (il mediatore) intervenire a supporto delle parti direttamente coinvolte, **sia caratterizzata dalla mancanza**, in capo da detto terzo, **dei poteri impositivi tipici di altri metodi**, in particolare quello di imporre ai litiganti una soluzione che valga a por fine alla controversia.

Come noto, il paradigma di tali 'altri metodi' è dato dal ricorso all'autorità giudiziaria o al vaglio di arbitri, a soggetti insomma che 'impongono' una loro soluzione.

Nella mediazione, per contro, la soluzione, se mai possa essere trovata, dev'essere raggiunta su base consensuale: sono gli interessati stessi che prendono così il controllo sul dissidio che le divide.

Ciò può naturalmente accadere – e accade regolarmente – anche senza l'intervento di un terzo esterno al conflitto, ma è da tempo noto come la presenza di questi possa in molti casi aumentare le chances che ciò accada. Lasciate senza un supporto, le parti in un conflitto tendono infatti spesso ad esacerbare la situazione; la distanza fra esse e l'incomunicabilità che ne deriva tendono ad aumentare invece di ridursi ed il conflitto tende ad avvitarsi su dinamiche distruttive piuttosto che costruttive.

È un comune dato d'esperienza, quindi, che l'intervento del mediatore possa risultare utile e sia un elemento apprezzato, al fine di poter giungere a soluzioni soddisfacenti per le parti stesse nonché, sul piano più generale, per lo stesso sistema dei rapporti fra membri di una comunità. Sotto tale ultimo aspetto, la mediazione, quale strumento di composizione 'di base' e pacifica dei conflitti (scaturente quindi dai diretti interessati senza ricorso alla violenza), concorre con l'azione che le società sviluppate hanno via via elaborato in termini di protezione legale degli interessi considerati meritevoli di tutela (sia per via legislativa, che amministrativa, che giudiziaria).

Tali convinzioni sono assai radicate nelle società e comprensibilmente, **la mediazione è stata ab immemorabile praticata per la gestione di conflitti della più varia natura**: dalle liti fra individui riguardanti confini, eredità, rapporti d'affari, ... ai conflitti fra gruppi all'interno di una data comunità, sino ai conflitti fra comunità diverse, ed in ultima istanza fra nazioni.

Le **modalità con le quali storicamente si è fatto ricorso alla mediazione sono varie** e strettamente collegate al particolare ambiente culturale sono state realizzate. In tutte le maggiori culture al mondo (da quella ebraica, a quella islamica, alla cristiana, all'induista, confuciana, buddista, ...) è possibile riscontrare il ricorso a forme di mediazione. Il tratto comunque di dette mediazioni – che persistono ancor oggi – è dato dal fatto che il terzo cui le parti ricorrono in genere in primo luogo è

una persona che gode di un certo carisma, o comunque di una posizione sociale di rispettabilità ed in secondo luogo, seppur in genere versato per porre in essere forme di intermediazione, non dev'esser necessariamente, un esperto della materia, neppure un 'tecnico' di risoluzione dei conflitti e addirittura neppure terzo rispetto alle parti. Il dato che appare comune in quasi tutte queste **forme di mediazione – che potremmo definire 'tradizionali'** – è che il mediatore, più che sulla base dei contingenti interessi delle parti, pare muoversi nell'ottica di preservare un bene più alto, quello della conservazione della pace sociale, l'armonia della comunità.

Parallelamente, con l'organizzazione di uffici e servizi in senso lato amministrativi nell'età moderna, è interessante notare come si siano sviluppate forme di mediazione affatto diverse da quelle sopra descritte. La mediazione risulta esser ora **offerta come un servizio 'pubblico'**, insieme alla tipica funzione giurisdizionale ed il mediatore cambia connotati: di regola è un burocrate, l'aspetto della sua terzietà acquista peso rilevante e la mediazione tende ad esser formalizzata e in un certo senso processualizzata (scadenze, rituali, ...). Questo secondo tipo di mediazione pare tendere, come la prima ad un'ordinata e pacifica composizione delle liti. La prospettiva 'armonica' peraltro pare lasciare il passo ad esigenze d'organizzazione ed efficientismo degli uffici.

Negli ultimi 50-60 anni abbiamo poi assistito ad una crescita di forme di mediazione diverse dalle due sopra delineate. Dapprima soprattutto negli Stati Uniti, ma poi anche negli altri Paesi, è venuta progressivamente ad affermarsi una mediazione concepita essenzialmente come **pratica professionale indipendente**. Il cambio di passo rispetto alle due forme analizzate in precedenza è stato notevole: parti in conflitto hanno cominciato a rivolgersi a mediatori, non tanto in quanto figure d'autorità morale o funzionari incaricati, ma in quanto esperti. Una richiesta di servizi, quindi, di quello che potremmo indicare come un terziario avanzato in cui poco se non nullo spazio ha ogni considerazione relativa all'armonia del sistema o all'efficienza degli uffici, esigenze caratterizzanti invece, come visto, le precedenti forme di mediazione.

Tale 'professionalizzazione' del lavoro di mediatore è un fenomeno tutto sommato recente ed ancora in fase di assestamento (ancora oggi la più parte di tali professionisti sono mediatori solo part-time, svolgendo per il resto una loro attività professionale più tradizionale - avvocati, psicologi, consulenti del lavoro, d'impresa, ...). È interessante notare che la provenienza del mediatore da un particolare mondo professionale di regola determina le modalità con cui viene condotta una mediazione. Si verifica spesso, in altri termini, una confusione fra l'attitudine del mediatore a gestire un caso in mediazione con quello che egli fa nella vita di tutti i giorni: un avvocato tende ad agire da avvocato, anche quando è chiamato a mediare; così un giudice in pensione, o psicologo, un consulente del lavoro, ...

Lo sviluppo della mediazione indipendente ha coinciso con l'affermazione crescente della mediazione in generale, al punto tale che si parla di 'moderna' mediazione. Il qualche testo ci si può anche imbattere nella definizione di mediazione 'Western-style' visto il contesto nel quale si è dapprima sviluppata. Certamente la mediazione 'tradizionale' resiste localmente, come pure quella 'burocratico-amministrativa' ma è quella indipendente, soprattutto grazie alla crescente globalizzazione, che appare la più suscettibile di sviluppo e diffusione. A ciò ha contribuito anche la notevole mole di analisi teorica prodotta e le ricerche sul campo che, sulla mediazione ed in genere sul conflitto sono state condotte, in questi decenni.

Oggi, certo più che nella prima metà del '900, disponiamo di dati che ci permettono di capire meglio il fenomeno conflittuale nel suo complesso, le sue dinamiche e le modalità più efficienti di gestione. Un notevole contributo al riguardo è stato offerto dagli studi sul negoziato avviati a partire dagli anni '50 negli Stati Uniti, in epoca di guerra fredda, complici le drammatiche prospettive di un conflitto nucleare. Altrettanto importante è stata l'esperienza fatta, sempre nel Nord America a partire da metà anni '60 di forme di mediazione autogestite all'interno delle comunità.

Va detto che in molti Paesi oggi la pratica della mediazione indipendente si presenta in forma spuria con quella burocratico-amministrativa. La scarsa efficienza dei sistemi giudiziari, infatti, spesso conduce il legislatore a vedere nella mediazione una possibile soluzione al problema dell'arretrato. La conseguenza pratica è inevitabilmente una confusione, o perlomeno una scarsa chiarezza quanto agli obiettivi dell'azione del mediatore.

In conclusione, può affermarsi che, alla luce della prospettiva storica sopra richiamata, se resta valida l'osservazione fatta in apertura – la mediazione è generalmente intesa come procedimento di gestione dei conflitti in cui un terzo interviene a supporto delle parti senza avere il potere di imporre una data soluzione – **le modalità di supporto possono variare in modo sensibile**, a seconda del contesto socio-culturale, delle finalità esplicite o meno sulle quali si modula l'intervento, nonché della formazione e della professionalità del mediatore.

Di tali variazioni danno, seppure parzialmente, conto alcune definizioni di mediazione che si sono affermate negli anni: si parla così, in particolare, di **m. "valutativa"** per designare procedimenti nei quali il mediatore tende ad assumere il ruolo di esperto, come pure di **m. "facilitativa"** laddove il suo intervento è maggiormente diretto a facilitare la comunicazione. Particolari modalità di intervento sono poi ricavabili per via indiretta da definizioni in uso che designano settorialmente il conflitto oggetto di mediazione (es. m. "familiare", "commerciale", "penale", ...). Riscontriamo, così, nella vulgata, una sovrapposizione semantica per cui il settore finisce per designare una prassi assunta come tipica (es. "La mediazione commerciale è sostanzialmente un negoziato orchestrato dal mediatore") o i suoi obiettivi ("Nella mediazione penale si tende alla riconciliazione fra vittima di reato e colpevole").

Ne *La promessa della mediazione*, un libro uscito nel 1994¹ a firma di due accademici, il prof. Robert Baruch Bush della facoltà di legge presso la Hofstra University di New York e Joseph P. Folger del dipartimento di Psicologia della Temple University di Philadelphia, la situazione che abbiamo sopra descritto in relazione ai diversi modi con i quali era stata sino ad allora intesa la mediazione, è stata riassunta parlando di **'storie' diverse**: secondo la **'storia della soddisfazione'**, o meglio il racconto della stessa, la mediazione è essenzialmente un modo di soddisfare bisogni personali e trovare modi di composizione condivisi che, grazie all'abilità del mediatore, possono essere raggiunti dalle parti in conflitto. L'assunto di base è che il mediatore possa facilitare soluzioni vincenti per tutti i partecipanti ad una lite, c.d. strategia 'win-win', evitando il confronto frontale e negoziati a somma zero. Grazie ad un sapiente dosaggio delle dinamiche negoziali, poi, il

¹ La prima edizione è stata poi rivista nel 2005. Entrambe sono state editate da Jossey-Bass di San Francisco e possono essere facilmente reperite presso le maggiori librerie virtuali. La versione del 2005 è stata tradotta a cura di Gianni Scotto e Monica Castoldi per Vallecchi editore, nel 2009 è di più difficile reperimento in libreria (è andata esaurita) ma copie possono essere ordinate a Quadra (www.adrquadra.com).

mediatore può sollevare le parti dallo stress psicologico tipicamente derivante da un confronto diretto. Un aspetto particolarmente valorizzato, in tale visione, è l'utilità derivante al sistema pubblico in quanto il ricorso alla mediazione costituisce una valida alternativa al ricorso al giudice, contribuendo a ridurre il carico giudiziario e generare risposte più 'giuste' e ragionevoli rispetto a quelle generate, con maggior dispendio di energie e tempo, nelle aule dei tribunali. Tale narrativa ha goduto di notevole attrattiva, sia da parte di pratici che di studiosi e può dirsi dominante al punto tale che per molti neofiti è l'unica conosciuta e praticata².

La seconda visione della mediazione presa in considerazione da Bush e Folger è stata dagli stessi denominata come **'storia della giustizia sociale'** e consiste nel considerare la mediazione come uno strumento particolarmente efficace per rinsaldare i vincoli comunitari degli individui, soprattutto nella valorizzazione del ruolo dei corpi intermedi che avvicinano la giustizia, altrimenti distante erogata da entità distanti e fredde. Un aspetto particolarmente apprezzato della mediazione, in tale narrativa, è la sua capacità di fungere da catalizzatore di aggregazione di soggetti deboli (membri di un quartiere, consumatori, utenti, lavoratori, ...) in modo da permettere il raggiungimento di obiettivi negoziati che a livello individuale sarebbe troppo oneroso o impossibile raggiungere. Una tale visione della mediazione è senz'altro più riscontrabile in Paesi, come gli Stati Uniti o la Francia, nei quali si è sviluppata quella che è stata chiamata la mediazione di comunità, più che in Italia ove tale esperienza è sinora stata decisamente marginale.

La terza 'storia' della mediazione evocata da Bush e Folger è la **'storia dell'oppressione'**. A differenza delle due precedenti, in questa visione, la mediazione assume qui connotati negativi.. Proprio grazie infatti alla sua informalità, all'opacità di quel che avviene nelle stanze in cui si svolge il procedimento, e l'impossibilità di una revisione giudiziaria la mediazione non può, per coloro che adottano tale visione, che avere effetti inibitori sulla capacità dei singoli di ottenere giustizia. Essa infatti diventa un modo per mantenere lo status quo, e perpetuare le differenze sociali e le ingiustizie esistenti, in particolare fra soggetti forti e soggetti deboli (economicamente o culturalmente). Il mediatore può facilmente divenire, anche inconsciamente, lo strumento di tale oppressione visto che introduce in mediazione il suo bagaglio culturale ed i suoi pregiudizi e non può non farli pesare, grazie all'influenza che si trova ad esercitare sulle parti.

Tale visione è diffusa al pari della storia della soddisfazione ed ha trovato in molti autori soprattutto nordamericani modo di esser espressa con riferimento in particolare al pericolo che nella mediazione familiare possano facilmente riprodursi situazioni di sottomissione delle donne agli uomini; in quelle di consumo, degli utenti rispetto ai produttori o ai grandi erogatori di servizi; in quelle di lavoro, dei dipendenti rispetto ai datori di lavoro. In Italia, un'eco di tale visione pare persistere – anche nell'attuale generale favor riservato alla mediazione – appunto nel settore del lavoro dipendente. Non a caso qualsiasi tentativo di introdurre forme di mediazione (come pure di arbitrato) nelle controversie sia individuali che collettive si è scontrato con la decisa opposizione dei sindacati e si è al più tradotta in previsioni nei contratti collettivi che poca applicazione pratica hanno avuto.

² La letteratura è sterminata, soprattutto in lingua inglese, ma basti al lettore italiano considerare l'approccio adottato da quasi tutta la manualistica ed i lavori a commento del decreto 28/2010 per avere un'idea di come tale visione della mediazione si ponga decisamente come l'unica meritevole di considerazione.

La quarta ed ultima 'storia' menzionata nella *Premessa* è quella della '**storia della trasformazione**' ed è quella che caratterizza la visione della mediazione come strumento, invero unico nel suo genere, per modificare in senso positivo la qualità dell'interazione conflittuale.

Per Bush e Folger, "*grazie alle sue caratteristiche di informalità e consensualità, la mediazione può permettere alle parti di scegliere in che termini definire i propri problemi e i propri obiettivi, confermando l'importanza che esse vi attribuiscono nelle loro vite*"³. L'affermazione è coerente con il principio di autodeterminazione che secondo gli autori deve venir prima di ogni altra cosa e costituire insomma la 'promessa' dello strumento mediatorio: il fatto di essere un'occasione dove poter decidere della propria sorte, senza giudici o esperti che impongano in un modo o nell'altro le loro soluzioni.

Va detto subito, a scanso di equivoci, che il termine 'trasformativo' è relativo alla qualità dell'interazione fra le parti in conflitto, nel momento in cui essa avviene e non ai loro rapporti in genere e tanto meno alle singole individualità. L'intento trasformativo del mediatore non ha la pretesa, insomma, di cambiare le persone o il loro modo stabile di relazionarsi, ma solo di lavorare puntualmente sullo scambio che fra lo avviene in corso di mediazione.

In conclusione, il quadro della pratica e della teoria della mediazione è lungi dall'essere omogeneo. Esistono **diverse visioni di cosa la mediazione** sia e, soprattutto, cosa debba essere e che obiettivi dovrebbe perseguire. Spesso, di tale diversità non viene dato conto e molti autori sembrano presupporre esista un solo tipo di mediazione: quella che conoscono o praticano (e spesso di tratta della mediazione di tipo facilitativo rispondente al modello della 'soddisfazione').

A nostro avviso un'utile **generale ripartizione** può essere opera fra **(i) approcci di tipo direttivo** (in cui il mediatore, al di là delle tecniche usate, cerca di portare le parti a convenire su soluzioni che a suo avviso sono quelle corrette e **(ii) approcci di tipo non direttivo** (in cui il mediatore rispetta il principio di autodeterminazione delle parti).

Non è difficile vedere come tale ripartizione di massima si modelli, in ultima istanza, sull'atteggiamento di fondo che ogni individuo o comunità organizzata, a livello individualmente come generale, adotta quando deve affrontare situazioni che coinvolgono persone o gruppi (ritenuti) in difficoltà. In tali circostanze si può notare una costante tensione fra un atteggiamento protettivo, a volte paternalistico sino ad arrivare ad essere impositivo, ed un atteggiamento più permissivo che, per contro, cerca di supportare soluzione che originino dallo stesso soggetto in difficoltà. Gli esempi sono infiniti: basti pensare a quando da genitori s'insegna ai propri figli a camminare o andare in bicicletta, come ad altro livello quando a livello legislativo si debbono disciplinare situazioni contrattuali in cui viene identificata una parte come più debole dell'altra. Dire quale sia l'approccio migliore è spesso difficile; di fatto, entrano in gioco convinzioni profonde quanto alla 'moralità' dell'intervento e le motivazioni spesso agiscono a livello inconscio sulla scorta della formazione e l'esperienza passata personale dell'interveniente, più che per una cosciente analisi della situazione. In mediazione, ciò si ripropone con regolarità. I mediatori spesso agiscono sulla base di ciò che ritengono 'giusto' e utile per le parti e se sono direttivi – come spesso accade – per propensione, formazione culturale e professionale o altro, ciò è vissuto come

³ Pag. 24, ed. italiana della II edizione.

‘normale’, considerato anche il fatto che la più parte di essi è mediatore part-time e in larga parte, per il resto del tempo lavorativo, svolge attività per loro natura portate ad una certa inevitabile direttività (si pensi agli avvocati, ai medici, ai terapeuti, ... la cui missione è quella di consigliare, guidare, curare, chi non è in grado di farlo da solo).

La mediazione trasformativa

La m. “trasformativa” designa un tipo di intervento nel conflitto da parte del mediatore, volto – come sopra abbiamo accennato - a modificare in senso positivo, “trasformare”, la relazione conflittuale fra le parti.

L’assunto teorico è che il **conflitto** consista, in ultima istanza, in una **crisi nei rapporti fra i soggetti coinvolti** (individui, ma pure gruppi) e che quindi lavorare su tali rapporti, aiutando le parti a comprendere meglio la situazione e capirsi vicendevolmente, può innescare la capacità insita in tutti i soggetti coinvolti di mobilitare le proprie risorse ed elaborare soluzioni utili.

L’obiettivo del mediatore trasformativo è quindi quello di supportare le parti nella mutazione della natura del conflitto, da esperienza sostanzialmente distruttiva e destabilizzante a confronto costruttivo.

L’elaborazione della pratica della mediazione trasformativa si basa sul lavoro che alcuni studiosi hanno svolto a cavallo fra anni ’70 ed ’80 negli Stati Uniti e che ha trovato la sua formalizzazione nella *Promessa*. La ragione del carattere ‘rivoluzionario’ del modello proposto da Bush e Folger, e poi da altri riuniti nell’ISCT - Institute for the Study of Conflict Transformation⁴, consisteva nel fatto che si poneva in chiara contrapposizione con altri modelli all’epoca imperanti ed in particolare con quello c.d. “dell’armonia” (nel quale – come accennato sopra parlando di m. tradizionale - il mediatore si sforza di ricomporre il conflitto, cercando la riconciliazione fra le parti ed il ripristino appunto di una situazione di armonia perduta) e quello c.d. “problem-solving” o “settlement oriented” (nel quale il mediatore si adopera fattivamente per il raggiungimento di un accordo fra le parti che componga la lite). Tale contrapposizione si basava sul fatto che, secondo gli studiosi ‘trasformativi’, in entrambi i casi il mediatore aveva di vista obiettivi ‘suoi’ (e non necessariamente delle parti) e pertanto rischiava – come spesso poi nella pratica accadeva – di imporsi sulle parti, pur per il loro bene, limitandone l’autodeterminazione.

La mediazione trasformativa pone alla base della sua pratica una solida analisi teorica sul conflitto e su quali sono le sue dinamiche. Numerosi studi effettuati da studiosi operanti in diversi settori (dalla psicologia clinica e quella sociale, alla scienza delle organizzazioni complesse) hanno dimostrato che, in qualsiasi situazione conflittuale, quel che viene sperimentato come può straniante da chi vi è coinvolto non è tanto la difficoltà di raggiungere un dato obiettivo concreto, quanto il disagio nel rapportarsi con l’altra parte, il fatto di sentirsi limitati nella capacità di controllo della situazione, in molti casi il fatto di doversi comportare in un modo ripugnante per lo stesso soggetto che lo pone in essere. In altri termini, nel conflitto quello che le parti sperimentano è quella che abbiamo indicato poco sopra come una crisi nei rapporti interpersonali.

⁴ Per vederne l’attività si consiglia una visita al sito www.transformativemediation.org.

L'esperienza sul campo ha reso evidente tali assunti teorici: è la **qualità dell'interazione** il fattore che determina la capacità delle parti nel trovare soluzioni utili ai problemi che stanno affrontando. Se le parti interagiscono costruttivamente, sono lucide e determinate nell'analisi della loro situazione e nelle opzioni disponibili e sono aperte a considerare anche la posizione reciproca, le soluzioni possono facilmente emergere dal confronto. Il problema è che, per contro il conflitto tende ad esacerbare fattori contrari a tali dinamiche: chiusura in sé stessi, senso di relativa incapacità e per le parti è spesso difficile poter intervenire su un trend di per sé naturalmente distruttivo. Ecco a cosa può servire il mediatore e, nell'ottica trasformativa, il suo compito è precisamente quello di aiutare le parti a invertire le spirali negative e distruttive tipiche del conflitto per poter innescare un trend che consenta un confronto costruttivo.

Chiaramente, l'assunto di fondo è che le parti in conflitto si trovino solo temporaneamente in una situazione disabilitante, restando in generale capaci di autodeterminarsi se, da sole o con l'aiuto del mediatore, possono invertire le dinamiche distruttive sopra descritte. Se si assumesse che le parti sono e restano incapaci di decidere, chiaramente un modello del genere non avrebbe senso: il mediatore o chi altri dovrebbe assumere la funzione di tutore delle parti per il loro stesso bene (e questa è una convinzione che più o meno inconsciamente ricorre più di quanto possiamo immaginare, anche in mediazione. Si pensi ai soggetti che vengono ritenuti 'deboli', come i minori, gli anziani, i consumatori, i dipendenti, gli utenti, ...).

Sotto questo profilo, quindi, l'approccio trasformativo si propone decisamente come una pratica non-direttiva.

Vi sono due concetti di base nella teoria trasformativa che conviene ora prendere in esame:

- empowerment
- recognition.

Manteniamo per entrambi il termine originariamente utilizzato dagli autori perché, se per il secondo è facile la traduzione ("riconoscimento") per il primo vi sono difficoltà, mancando un termine italiano che renda compiutamente il significato.

Per **empowerment** s'intende l'effetto di 'rafforzamento' che porta una parte in conflitto a riacquistare la corretta percezione della propria autonomia decisionale, la consapevolezza delle forze a disposizione e la lucidità nell'identificare obiettivi e modi per raggiungerli.

Per **recognition** s'intende la capacità di una parte di in conflitto di dare dignità alla posizione delle altre parti, il che comporta non già l'accettazione del loro punto di vista o delle loro pretese ma come minimo il raggiungimento di un atteggiamento di apertura interessata (se non empatica) e di una sospensione almeno temporanea di (pre)giudizio.

Detti concetti sono essenziali perché tutta l'azione richiesta al mediatore è volta, nel modello trasformativo, al supporto dei moti che, spontaneamente, le parti possono avere verso forme di empowerment e/o recognition nel corso del loro confronto.

Il termine tecnico usato da Bush e Folger per designare tali moti è quello di **shifts** e l'assunto è che essi avvengano, o possano avvenire, di continuo nel corso di un'interazione conflittuale, a dispetto del fatto che, come sopra accennato, il conflitto tenda ad assumere forme distruttive che vanno in direzione contraria. La ragione per cui ciò avviene è identificata nella insopprimibile desiderio delle parti coinvolte di guadagnare posizioni di forza e chiarezza interiore (*empowerment shifts*) da un

lato, e di capacità di comprensione e relazione con l'avversario (*recognition shift*), dall'altro. In altri termini – come ha notato una studiosa vicina al movimento trasformativo⁵ – il modello assume che la trasformazione della qualità dell'interazione sia ciò che veramente conta di più per le parti in conflitto – anche più di un accordo basato su condizioni favorevoli". Il lavoro del mediatore non può essere che, quindi, quello di supportare le parti in tale ricerca. Più precisamente, come affermato nel primo capitolo della *Promessa*, l'obiettivo del mediatore, nel modello trasformativo consiste nel supportare sia gli *empowerment shifts*, che i *recognition shifts*: con riguardo ai "sostenendo – senza soppiantare – ciascuna delle parti in quel che discute e decide" sia che si tratti di questioni procedurali (ad esempio come tenere la conversazione, che tono usare, se continuare il confronto o chiedere una pausa, ...) che ovviamente di merito (come chiudere un accordo, se farlo, se invece terminare la mediazione, ...); con riguardo ai secondi "incoraggiando e sostenendo – senza mai forzare" gli sforzi di capire meglio l'avversario, comprendere il perché delle posizioni da questi assunte. La differenza, all'evidenza, è notevole rispetto ad altri approcci: certamente a quello valutativo, ma pure a quello problem-solving ed in genere a tutti gli approcci che abbiamo definito sopra di tipo 'direttivo'.

Solitamente i *recognition shifts* sono più facilmente leggibili rispetto agli *empowerment shifts*. È più facile, per un osservatore esterno o per il mediatore percepire la portata di scuse offerte da una parte all'altra, piuttosto che i moti interiori che caratterizzano un'acquisita maggiore lucidità decisionale. Ciò porta alcuni mediatori, spesso se con poca esperienza, a privilegiare la ricerca dei *recognition shifts*, più che gli *empowerment shifts*, o quanto meno a sentirsi più gratificati quando i primi si manifestano. In realtà, pur costituendo due facce della stessa medaglia, sono gli *empowerment shifts* quelli più importanti: in loro assenza, è difficile che gli altri avvengano. Riprendendo l'esempio fatto sopra, le scuse (manifestazione di *recognition*) sono di regola il risultato di un'acquisita maggior forza (*empowerment*); difficilmente vale il contrario. È da dire peraltro che **empowerment e recognition si alimentano a vicenda**, se viene avviato un circolo virtuoso nell'interazione: più sono forte, e più sono disposto ad aperture, e così agendo determino maggiore forza ed apertura nel mio interlocutore; e una sua risposta positiva a sua volta aumenta il mio grado di forza e apertura. Si tratta del fenomeno inverso e speculare a quello tipico dell'escalation negativa (più sono debole e meno sono disposto ad aperture, e questo determina negativamente l'atteggiamento del mio interlocutore, e così via).

Interventi e strategie del mediatore trasformativo

Considerato quanto detto sopra – e cioè che l'obiettivo primario del mediatore, nel modello trasformativo, è quello di supportare gli *shifts* delle parti verso l'empowerment e la *recognition* in modo non direttivo – appare evidente che, per poter intervenire in modo appropriato, egli debba essere prima di tutto in grado di **identificare le opportunità** che si aprono, nel corso del confronto fra le parti, affinché tali *shifts* si verifichino. Ciò equivale a saper 'leggere' fra le righe del discorso, mentre questo si sviluppa. Vi sono comportamenti evidenti, anche al di là delle enunciazioni verbali, che denotano chiaramente gli stati di debolezza e di chiusura, come pure aperture,

⁵ Dorothy Della Noce, docente alla James Mason University di Harrisonburg, Virginia, nel suo contributo *Shifts, Fractures and Support* contenuto nel *Sourcebook*, l'opera a più mani edito nel 2010 dall'ISCT, che fa il punto sullo stato dell'arte trasformativa (ne è disponibile la versione italiana della parte I, pubblicata da Giuffrè, 2015).

manifestazioni di disponibilità. Il processo non è mai lineare, ma piuttosto caratterizzato da andirivieni contraddittori: a timide aperture spesso succedono nuove chiusure, per lasciar spazio poi ad aperture magari maggiori. Ciò che conta è il senso di progressione generale ed il successo degli interventi del mediatore non sta tanto nel raggiungimento di obiettivi chiaramente definiti quanto piuttosto, il più delle volte, nel fatto che le parti hanno innescato, con tutta la difficoltà del caso e gli inevitabili scivolamenti indietro, un confronto produttivo, vale a dire sono riusciti a veder la situazione da una posizione di maggior lucidità (empowerment).

Il lavoro del mediatore trasformativo consiste quindi innanzitutto in un'attenta analisi di come si svolge, davanti ai suoi occhi, il confronto fra le parti in conflitto. L'attenzione è focalizzata sui modi di espressione (verbali e non, ovviamente) e sullo sviluppo del discorso. Il contenuto naturalmente ha la sua importanza, ma non è importante alla pari del 'come' viene espresso. Ciò richiede l'impiego di una prima 'tecnica', che è stata indicata come **capacità di 'ascolto in profondità'**, vale a dire capacità di andare oltre quel che viene detto e raccogliere invece informazioni quanto allo stato di forza/debolezza e chiusura/apertura che, in quel momento, caratterizzano ciascuno degli interlocutori. Va da sé che ciò ha un senso se le parti effettivamente si stanno confrontando e questa è la ragione per la quale, di regola, le mediazioni trasformative non conoscono sessioni separate, così largamente usate ad esempio nel modello problem-solving. Senza confronto non c'è infatti interazione e la possibilità di focalizzarsi sulla stessa va inevitabilmente perso⁶.

La fondamentale differenza rispetto ad altri approcci consiste nel fatto che il mediatore si concentra in un tale ascolto non per assorbire dati e comprendere meglio la situazione generale (o gli interessi delle parti sottesi alle posizioni espresse, come nel modello problem-solving). Non elabora quindi proprie strategie, ma resta focalizzato in quel che avviene, nel momento in cui avviene. Ciò gli serve per effettuare **interventi che siano funzionali al supporto ai possibili shifts** e tali interventi consistono sostanzialmente, relativamente a quanto manifestato dalle parti, in (i) amplificazioni; (ii) contributi a chiarificazione; (iii) offerta di occasioni per assumere decisioni.

L'intento degli interventi di 'amplificazione' è essenzialmente quello di far prender coscienza alle parti di elementi emersi nell'interazione che risultano particolarmente importanti, in modo tale che siano ben chiari sia a chi li ha espressi che a chi li ha sentiti esprimere, così che entrambi possano valutarli meglio e assumere decisioni conseguenti. La 'tecnica' largamente usata a tal fine è quella del c.d. **rispecchiamento**, vale a dire una ripresa da parte del mediatore di parti di discorso che ritorni, senza elaborazioni, contenuto ed emozioni espresse. Si tratta di una pratica comune anche ad altri tipi di intervento (in particolare al counselling) ed è sorprendentemente semplice quanto difficile da mettere in pratica. Se ben fatta, essa produce di regola uno shift trasformativo: chi ha espresso un concetto e se lo sente tornare indietro spesso lo rielabora magari modificandone spessore e dimensione. Effetti simili si verificano anche sull'altra parte.

Altro intervento amplificativo usato dai mediatori trasformativi è quello denominato **riassunto**. In tal caso, il mediatore interviene nel discorso riassumendo, appunto, dopo uno scambio più o meno lungo in cui le parti si sono confrontate, i temi toccati dando conto delle posizioni di ognuno. In tale caso, all'effetto amplificativo si unisce anche un effetto chi secondo tipo, di supporto alla maggior chiarezza. Anche tale tecnica è strutturalmente semplice (si tratta di enucleare i temi

⁶ Ciò non significa che il mediatore non veda mai le parti separatamente. Se le stesse lo chiedono, ovviamente, è loro facoltà farlo e talora accade, in particolare quando sentono il bisogno di avere una pausa di riflessione.

fondamentali toccati nello scambio appena concluso e di enunciare quale, per ciascuno di essi, sia la posizione espressa delle parti), ma assai difficile da metter in pratica in modo appropriato (spesso il discorso ha toccato più temi, di diversa rilevanza, in modo confuso, per un tempo abbastanza lungo,...). Anche in tal caso, gli shifts trasformativi sono sorprendentemente frequenti come risultato di un efficace intervento. Le parti, una volta sentite riassumere le questioni che premeva loro discutere, le questioni spesso in modo diverso e decidono se riprenderle, rielaborarle, abbandonarle, ...

Un aspetto fondamentale dell'atteggiamento del mediatore trasformativo, sia in fase di rispecchiamento che, soprattutto, di riassunto, è che evita accuratamente di modificare la sostanza ed il tono di quanto ha sentito. Certo un margine di rielaborazione c'è (altrimenti l'intervento si ridurrebbe ad una ripetizione pedante di quanto detto), ma in senso di mantenere sempre l'autenticità ed evitare manipolazioni ad arte. Ciò marca chiaramente la distanza di tali interventi con quelli tipici di altri approcci (si pensi al *reframing* largamente usato dai problem-solvers).

Quanto alla terza categoria di interventi, i mediatori trasformativi colgono spesso l'occasione, nel corso della sessione di mediazione di offrire alle parti l'occasione di prendere decisioni relative – come sopra detto – sia ad aspetti organizzativi che di merito. In gergo, tale genere di interventi viene chiamato come **check-in**, verifica e viene usato ad esempio dopo un riassunto, per dare modo alle parti di decidere dove vogliono portare il discorso. Anche al riguardo la differenza con altri tipi di mediazione è notevole: i mediatori non trasformativi in genere tendono ad assumerne le redini della situazione, ed a controllarne lo svolgimento (determinando ad esempio la sequenza degli incontri individuali, o chi debba parlare, ...).

La mediazione trasformativa alla riprova pratica

Negli oltre vent'anni che ormai ci separano dall'uscita della prima edizione della *Promessa* (1994) l'approccio trasformativo ha avuto modo di essere testato sul campo da un numero crescente di mediatori (spesso formati in base ad altri modelli), ed adottato da varie organizzazioni come modello privilegiato.

Certamente il test più importante è stato quello relativo al **programma Redress**, introdotto dal servizio postale statunitense nel 1994 per la gestione delle controversie di lavoro interne che avevano da tempo assunto dimensione preoccupanti (circa 30 000 casi l'anno su una 'popolazione' di dipendenti di ca. 800 000 persone). Dopo un periodo iniziale in cui veniva utilizzato un approccio tradizionalmente facilitativo problem-solving, i responsabili del programma decisero che l'approccio trasformativo doveva esser l'unico da impiegarsi. Come dichiarato all'epoca da Cinthya Hallberlin, la legale a capo del progetto "*Sapevo che l'esito della mediazione è spesso un accordo, indipendente dal metodo usato, ma il Servizio Postale voleva di più; voleva migliorare l'ambiente di lavoro grazie al potenziamento della comunicazione fra dipendenti. Volevamo qualcosa di più di una transazione; volevamo che i rapporti interpersonali migliorassero*"⁷. Lo sforzo organizzativo è stato notevole (sono stati formati praticamente ex novo circa tremila

⁷ Da un discorso tenuto alla Hofstra University di New York e riportato nell'*Hofstra Labor and Employment Journal*, n. 2 del 2001, pp. 375 ss. Come contributo dal titolo "Transforming Workplace Culture through Mediation: Lessons Learned from Swimming Upstream".

mediatori trasformativi, e pure i supervisor della loro futura attività in pochi mesi) ed il successo dell'iniziativa pure, misurato come è stato in termini di 'chiusura del caso'. Il punto è interessante perché espressamente il Servizio Postale evitò di adottare come metro del successo o meno delle mediazioni il fatto che si raggiungesse o no un accordo transattivo; piuttosto, venne adottato un criterio più allargato di 'chiusura del caso' il che comprendeva anche le ipotesi di abbandono delle pretese o non prosecuzione del contenzioso presso altra sede⁸. Altro dato importante fu quello relativo alla soddisfazione delle parti, con percentuali che negli anni si sono stabilite intorno al 90%⁹.

Se i conflitti sul posto di lavoro hanno, come visto, costituito uno dei principali terreni di azione per i mediatori trasformativi, il **modello è da subito parso suscettibile di applicazione in ambiti diversi** quali i conflitti familiari, i rapporti di vicinato, quelli fra vittima di reato e colpevole, ... Forse a causa dell'estrazione dei mediatori impegnati sul campo, è rimasto sottotraccia invece l'impiego del modello nell'ambito prettamente commerciale, dove imperavano – ed ancora imperano – il modello facilitativo problem-solving e quello valutativo.

Ciò ha inevitabilmente determinato in molti la convinzione (errata, val la pena di dirlo subito) che l'approccio trasformativo vada sostanzialmente bene per conflitti che vedano in gioco emozioni, o emotività, rapporti personali di lunga durata, ... insomma non soldi o altri beni materiali e basta. In realtà così non è perché, come illustrato sopra, il metodo trasformativo è stato elaborato sulla scorta di una rigorosa analisi delle dinamiche conflittuali, e queste assumono forme ricorrenti *indipendentemente* dall'oggetto del dissidio. In altri termini, che si parli di terreni, o rapporti affettivi, contratti violati o eredità negate, poco cambia. Il conflitto si sviluppa e viene alimentato seguendo dinamiche negative prevedibili ed uguali. Il modello trasformativo cerca di dare al mediatore interveniente gli strumenti per aiutare le parti a contrastare tali dinamiche, qualsiasi sia l'argomento del discorso.

Alla prova dei fatti, è oggi dimostrato dalla pratica crescente che si sperimenta sul campo, l'approccio trasformativo torna utile alla gestione delle liti di affari alla stregua di ogni altro tipo di lite¹⁰. La ragione banale, al di là di altre considerazioni, è data dal fatto che a litigare di 'puri soldi' sono esseri umani, non macchine; come esseri umani, quindi, soggetti a stress ed all'esposizione al rischio di debolezza e chiusura che motiva l'intervento in termini di empowerment e supporto alla recognition, per usare i concetti sopra esaminati.

Venendo da ultimo alla situazione nel nostro Paese, può dirsi che il modello trasformativo è tuttora usato da una parte minoritaria dei mediatori ma viene visto con crescente interesse. ADR Quadra di Treviso è il centro pilota di tale movimento¹¹. Affiliata all'ISCT, Quadra opera essenzialmente come organismo che gestisce mediazioni ex decreto 28/2010 ed impiega

⁸ Il progetto cominciò ad essere effettivamente operativo a metà del 1999 e nei primi due anni vennero gestiti ca. ventimila casi con un tasso di 'successo' dell'80%.

⁹ I lettori interessati possono trovare dettagliate statistiche in particolare nei lavori della prof.ssa Bingham (v. per tutti il suo contributo *Mediation at Work: Transforming Workplace Conflict at the United States Postal Service*, che costituisce il cap. XVI del citato *Sourcebook*, pagg. 321 ss.)

¹⁰ L'ISCT ha recentemente messo in commercio un interessante video dal titolo *The Contractor's Contract* (diponibile per il momento solo in lingua inglese) che mostra un caso di controversia relativa ad un appalto nel settore costruzioni gestito da Jody Miller, una mediatrice trasformativa (chi è interessato può ordinarlo sul sito www.transformativemediation.org)

¹¹ Gli interessati possono vederne l'attività al sito www.adrquadra.com.

esclusivamente mediatori trasformativi ormai da un quinquennio. Come noto, le mediazioni ex decreto 28 sono di varia natura: alcune paiono attagliarsi meglio al modello trasformativo interpretato con le pregiudiziali di cui sopra, altre invece sono decisamente più 'commerciali'. Ebbene in tutti i casi, il ricorso all'approccio trasformativo ha generato incoraggianti risultati, sia in termini di adesione delle parti chiamate, sia in termini di accordi raggiunti (il sistema del decreto 28, a differenza del US Postal Service, misura il successo della mediazione sulla base delle transazioni avvenute). I tassi registrati da Quadra sono in genere superiori a quelli rilevati a livello nazionale su entrambi i versanti¹². Il raffronto soffre naturalmente della notevole sperequazione in termini assoluti nella comparazione, ma può essere assunto come dato per lo meno indicativo dell'utilità del modello. Pur in assenza di statistiche ufficiali quanto al modello utilizzato dai mediatori, vi sono pochi dubbi che la stragrande maggioranza dei mediatori italiani sia formata ed operi secondo modalità facilitativo/problem-solving.

Il modello, i suoi 'tentativi d'imitazione' e la tutela della qualità

L'elaborazione teorica del modello trasformativo ha richiesto del tempo. Già fra la prima (1994) e la seconda (2005) edizione della *Promessa* si possono rinvenire importanti differenze d'impostazione. Lo stesso Bush ha ammesso che il caso-studio riportato nell'edizione del 1994, da lui mediato, presentava alcuni tratti 'direttivi' che anni più tardi certamente avrebbe evitato¹³. Certamente l'esperienza sul campo (in particolare quella fatta in ambito Postal Service) è tornata grandemente utile.

Oggi il modello può dirsi stabilizzato ed è una costante preoccupazione dell'ISCT quella di far in modo che venga insegnato in modo diciamo ortodosso, cioè da persone che ne hanno familiarità e praticano come mediatori trasformativi certificati (torneremo sull'argomento poco più sotto).

Questo perché il termine 'trasformativo', come tutti i brand descrittivi ha poca capacità di protezione contro le imitazioni 'servili' e vi è evidenza, invero non a livelli preoccupanti, di un suo utilizzo da parte di organizzazioni o singoli che non sono riconosciuti dell'ISCT.

La formazione di base alle tecniche trasformative (ma sopra abbiamo visto che non si tratta tanto di tecniche quanto di 'filosofia') può essere realizzata in tre o quattro giorni. Detti corsi-base vengono realizzati un po' in tutto il mondo; in Italia, sono curati da Quadra ed i partecipanti sono spesso mediatori già formati su altri modelli, che utilizzano questa ulteriore formazione come occasione di specializzazione / aggiornamento.

Naturalmente, come in altri approcci, anche per il modello trasformativo la formazione iniziale è solo un passo iniziale. La **certificazione ISCT è garanzia di qualità** e l'ottenimento di questa

¹² Prese a base le mediazioni avviate nel 2015, ad esempio, il tasso di 'adesione' (che mostra la percentuale delle procedure effettivamente tenute rispetto alle domande ricevute) registrato da Quadra è pari al 46,75%, contro una media che può essere stimata intorno al 20/25% (il Ministero non fornisce tale dato, bensì quello relativo ai casi in cui almeno un chiamato compare al primo incontro informativo – 45,20% - evidentemente poco utile ai nostri fini); mentre il tasso di 'accordo' (vale a dire la percentuale dei casi in cui una mediazione effettivamente tenuta si conclude con una transazione) di Quadra è pari al 26,39% contro il 22% rilevato su base nazionale. N.B. I dati nazionali al momento sono disponibili solo per i primi tre trimestri.

Con riguardo alle mediazioni avviate nel 2014, il tasso di adesione Quadra è del 32,76% e quello di accordo è del 57,89%, contro rispettivamente il 20/25% (v. considerazioni sopra) ed il 24,40% nazionali.

¹³ V. il suo contributo al *Sourcebook* al cap. III "Taking Self-Determination Seriously" (pp. 51 ss.).

richiede in genere un periodo di pratica, specie se si arriva da mondi diversi e bisogna transitare da un modello a modello.

La certificazione attesta che il mediatore ha pienamente appreso i fondamenti teorici dell'approccio trasformativo e sa tradurli in pratica. Dei vari metodi usati per verificare tali capacità, quello più impiegato consiste nell'analisi del candidato mediatore in una registrazione di una trentina di minuti. Gli esaminatori osservano in particolare che il candidato attui i suoi interventi in maniera conforme al modello **in 5 grandi strategie**.

La prima strategia consiste nella capacità di **dare alle parti l'idea della mediazione come occasione di confronto costruttivo**. Il mediatore è richiesto in altri termini di costituire il catalizzatore di un dialogo fra le parti, non tanto di un negoziato né tanto meno di un'udienza. La caratterizzazione conversazionale è funzionale infatti, più delle altre descritte, al manifestarsi di shifts trasformativi, occasioni di chiarimento, aperture all'interlocutore. Tipicamente, il mediatore trasformativo coglie l'occasione delle prime sue battute introduttive per spiegare il suo ruolo e la sua filosofia di mediazione.

La seconda strategia che viene osservata nei 30' oggetto del test è la capacità di **favorire in ciascuna parte la crescita della coscienza della propria capacità di autodeterminazione**. Si tratta – ormai il lettore potrà intuirlo – di favorire gli empowerment shifts ed il mediatore interviene solitamente a tal proposito come descritto poco sopra (interventi amplificativi, volti a favorire la miglior comprensione della situazione, e/o che favoriscono l'assunzione di decisioni).

La terza strategia consiste poi nella capacità di **aiutare ciascuna parte ad meglio relazionarsi con l'altra**. L'assunto è che il mediatore è solo un (per quanto importante) fattore minore ed il dialogo deve avvenire soprattutto fra le parti, non tanto fra parti e mediatore. È interessante notare come i mediatori trasformativi – ad differenza di altri - tendano, in tale prospettiva, a sminuirsi, 'farsi piccoli' piuttosto che ad assumere ruoli di riferimento.

La quarta strategia attiene alla **capacità del mediatore di sostenere le parti quando il confronto diventa difficile**, il dialogo acceso, le emozioni trabordano. È in tale situazioni che si nota evidente la differenza fra l'approccio trasformativo ed altri. Il mediatore trasformativo infatti non limita le modalità di espressione, non regola il discorso o calma gli animi, non cerca di controllare, insomma, la situazione come invece è regola ad esempio nel modello facilitativo. Il principio di base che guida tale atteggiamento è certamente il rispetto per l'autodeterminazione e la non direttività, ma è presente pure la consapevolezza che la differenziazione, anche estrema, delle posizioni possa essere – come spesso è – la base, ed il necessario passo preliminare, per un'integrazione.

Quinta e ultima strategia è quella relativa alla **capacità del mediatore di sostenere le parti nei loro processi decisionali**. Come visto sopra nel corso dell'incontro le parti si trovano spesso di fronte alla necessità di prendere decisioni, di rilievo organizzativo (debbo parlare con questo o è meglio che non entri neppure nella stanza? Posso prendermi una pausa e pensarci su?, Affrontiamo adesso questa cosa o ne parliamo dopo?, ...) che inerenti al merito delle questioni che le dividono (mi conviene insistere su questo punto o lascia perdere? Questa proposta è accettabile o mi conviene rilanciare?, ...). L'intervento del mediatore trasformativo deve consistere, al proposito, in un supporto, non in una sostituzione. Le decisioni, in altri termini, le debbono prendere le parti, non il mediatore. Anche al riguardo, la differenza con metodi diversi da quello trasformativo è

notevole: nel modello facilitativo, infatti, è scontato che il procedimento debba esser condotto dal mediatore e che questi è a questi che dev'esser delegata dalla parti la scelta sull'organizzazione del confronto. Spesso poi, anche se si ripete che 'L'accordo è delle parti', la tensione del mediatore facilitativo verso il raggiungimento di un accordo, tende a coinvolgerlo direttamente nella ricerca di soluzioni utili, a volte addirittura 'imposte' di fatto alle parti.

Il processo di certificazione prevede che il candidato produca una sua autovalutazione e sostenga un colloquio con un valutatore. Alla fine per potersi dire certificato, il candidato deve essere valutato come soddisfacentemente in controllo di tutte e cinque le strategie sopra descritte. Qualora così ancora non sia, il candidato può chiedere di esser valutato da persona diversa ovvero più produrre un nuovo video e ricominciare (senza ulteriori spese) il procedimento.

Anche i valutatori, dal canto loro, hanno una formazione specifica per svolgere la loro attività. Si tratta in genere di mediatori esperti che hanno sviluppato sia una solida pratica trasformativa che grande dimestichezza con il modello teorico.

Per banali questioni pratiche sino a poco tempo fa il processo di certificazione era accessibile solo a chi era in grado di produrre video-test e sostenere il colloquio in inglese. Ora è possibile farlo in italiano, tramite Quadra, e la certificano, se concessa vale anche per tale organismo oltre che ovviamente per l'ISCT, che la rilascia.

Lecture suggerite:

FOLGER, J.P.; BUSH, R.A.B.; DELLA NOCE, D.J. (eds), *Transformative Mediation: A Sourcebook. Resources for Conflict Intervention Practitioners and Programs*, ACR/ISCT, 2010 (trad. Parte I in it. A cura C. Mosca, *La mediazione trasformativa: il "Sourcebook"*, Giuffrè, 2015)

BUSH, R.A.B.; FOLGER, J.P., *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*, Jossey Bass, 2005 (II ed.); (trad. it a cura G. Scotto e M. Castoldi), *La promessa della mediazione. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti*, Vallecchi, 2009

FOLGER, J.P.; BUSH, R.A.B. (eds), *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*, ISCT, 2001