

QUADRA E LA PRATICA DELLA MEDIAZIONE TRASFORMATIVA

Carlo Mosca*

1. L'inizio dice tutto.

“La mediazione – almeno per come la intendo io – è un’occasione unica in cui voi possiate avere un dialogo costruttivo, ed il mio ruolo oggi, da mediatore è quello di aiutarvi a sostenere tale dialogo. Cercherò di aiutarvi a farvi le idee più chiare sulla situazione, evidenziando in particolare i punti sui quali siete distanti, così che possiate capire, esprimervi e sentire le opinioni altrui, e quindi poter prendere le decisioni che riterrete più opportune. Molte mediazioni conducono ad un accordo, in altri casi le parti realizzano che un accordo non può esser trovato; in altri ancora, decidono di prendersi una pausa di riflessione. Comunque sia, siete voi che deciderete quel che è più opportuno fare: siete voi che controllate sia l’esito di questo procedimento che le sue modalità di realizzazione. Potete consultarvi in qualsiasi momento con chi pensate sia utile sentire. Se volete prendere una pausa o parlare con me in privato, da parte mia non avrò alcuna difficoltà a farlo. Come forse vi sarà già stato detto, quanto emerge in mediazione non può essere utilizzato in un giudizio; da parte mia ovviamente considererò confidenziale quel che mi direte. Bene... come volete cominciare?”

Questo è, più o meno, il tipico avvio di una mediazione gestita in ambito Quadra (che si tratti di mediazione ex decreto 28, ovvero extra decreto, con avvocati o meno, relativa a rapporti di affari, come privati. Magari, in sede di c.d. “primo incontro informativo”, il mediatore aggiunge alla fine qualcosa come “Pensare sia utile proseguire con la mediazione, considerando anche che in tal caso il mio intervento avrà il costo di € _____?”).

Si tratta in ogni caso di mediazioni che Quadra chiede ai propri mediatori vengano gestite nel quadro di una **filosofia ‘trasformativa’ del conflitto**. Questa si basa sul lavoro che alcuni studiosi hanno svolto a partire dalla fine degli anni ’70 negli Stati Uniti e che ha trovato la sua formalizzazione nel rivoluzionario *La promessa della*

* Fondatore di Quadra nel 2003 e suo responsabile scientifico, è membro dal 2013 del board dell’ISCT. Uno dei primi in Italia ad occuparsi di mediazione (nel 1995 ha creato Curia Mercatorum di Treviso e curato la collaborazione con il CEDR di Londra presso il quale lavorava come docente) ha abbandonato ad un certo punto il suo approccio problem-solving al conflitto per abbracciare la filosofia trasformativa. Oggi dedica buona parte della sua giornata alla mediazione, continuando per il resto a svolgere il lavoro di avvocato internazionalista che pratica da metà anni ’80.

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 Joe Folger, del dipartimento di Psicologia della Temple University di Philadelphia.

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 Transformation², 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 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, seppur per il loro bene, limitandone l'autodeterminazione. **Per Bush e Folger, invece, il principio di autodeterminazione doveva venir prima di ogni altra cosa** e la pratica della mediazione doveva rispettare il carattere ritenuto essenziale (ed unico, nel panorama degli strumenti per la gestione delle liti) della stessa, la sua 'promessa', insomma: il fatto di essere un'occasione dove poter decidere della propria sorte, senza giudici o esperti che imponessero in un modo o nell'altro le loro soluzioni.

Fermo il rispetto per il principio di autodeterminazione, restava da capire come potesse agire il mediatore in modo tale da essere utile alle parti. A tal riguardo il metodo trasformativo si basa su un radicale ripensamento di quali possano essere i reali bisogni di soggetti che si trovino in una soluzione conflittuale, come la vivano e come possano gestirla in modo costruttivo. Quel che ne è risultato – anche sulla scorta di una mole notevole di risultanze emerse da ricerche e studi fatti in vari campi (dalla psicologia clinica e quella sociale, alla scienza delle organizzazioni complesse) – è che, in qualsiasi situazione conflittuale, quel che viene sperimentato come più 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 a sé stessi. In altri termini, nel conflitto quello che le parti sperimentano è innanzitutto una crisi nei rapporti interpersonali, ed il lavoro del mediatore trasformativo si focalizza proprio nell'aiutarle a migliorare, 'trasformare' la qualità di detto rapporto.

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).

² 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, ...).

Il discorso iniziale con il quale il mediatore trasformativo accoglie le parti risponde a tali assunti teorici.

Nonostante a prima vista le parole usate dal mediatore possano risuonare analoghe a quelle di mediatori che operano secondo modelli diversi, ad un'analisi più approfondita sono molte e notevoli le differenze.

In primo luogo, della mediazione stessa viene da subito offerta una visione di **sostanziale conversazione** (*"La mediazione – almeno per come la intendo io – è un'occasione unica in cui voi possiate avere un dialogo costruttivo"*). Non vi è nulla che richiami l'idea di un giudizio, o di una situazione in cui il mediatore è orchestratore di un negoziato. Ciò, da subito, fornisce alle parti l'indicazione che ciò che viene loro offerto è la possibilità di parlare, essere ascoltate, poter ascoltare.

Laddove possibile, a Quadra tale carattere discorsivo del procedimento viene rinforzato dal fatto di organizzare la sessione di mediazione in una stanza senza un tavolo. È sorprendente, specie nelle mediazioni c.d. commerciali, come le parti spesso mostrino di aver alcun bisogno di esaminare carte ed avere una superficie dove disporle. La situazione la conoscono bene ed in genere non servono loro molti documenti per affrontare le questioni più importanti. Ovviamente, se le parti optano per un assetto diverso della stanza, non vi sono problemi a condurre una

mediazione attorno al classico tavolo. La scelta deve rimanere loro, non del mediatore né tanto meno di Quadra.

Il secondo elemento che emerge da quel che il mediatore trasformativo dice è relativo al suo ruolo (*“il mio ruolo oggi, da mediatore è quello di aiutarvi a sostenere tale dialogo”*). Naturalmente le parole variano da mediatore a mediatore ed a seconda delle circostanze, ma il senso vuol esser quello di porsi come strumento di supporto mentre l’interazione si svolge. Ciò è peculiare al modello e le differenze con il ruolo assunto in altri approcci è notevole. Nel modello facilitativo problem solving, ad es. il mediatore tipicamente prende in mano le redini del procedimento; esprime il concetto che l’accordo è delle parti, ma sottolinea il fatto che sarà lui/lei a decidere come condurre la mediazione. Nel modello trasformativo non abbiamo qualcosa di analogo alle *ground rules* che caratterizzano altri approcci (le c.d. “regole di base” per la conversazione: ad es. il fatto che una parte non interrompa l’altra mentre questa parla, che spetti al mediatore la scelta di quando si opportuno terminare la sessione congiunta, e così via). Al contrario, **il mediatore trasformativo ha cura di riservare tutte queste decisioni alle parti stesse** (*“siete voi che deciderete quel che è più opportuno fare: siete voi che controllate sia l’esito di questo procedimento che le sue modalità di realizzazione”; “come volete cominciare?”*). Anche rispetto al modello c.d. valutativo, le differenze di tale impostazione sono notevoli: il mediatore non si propone come un esperto, come qualcuno cui rivolgersi per un consiglio o un’opinione. Nel modello trasformativo, anzi, il mediatore tende a ‘sminuirsi’, per quanto possibile: ciò va nel senso di rafforzare la capacità di autodeterminazione delle parti, il processo di quello che in gergo viene chiamato il loro *empowerment*.

Terzo aspetto toccato dal mediatore trasformativo: i possibili esiti della mediazione (*“Molte mediazioni conducono ad un accordo, in altri casi le parti realizzano che un accordo non può esser trovato; in altri ancora, decidono di prendersi una pausa di riflessione. Comunque sia, siete voi che deciderete quel che è più opportuno fare”*). **L’accordo è solo uno dei possibili esiti e non è l’obiettivo perseguito dal mediatore trasformativo.** Ciò si pone in netto contrasto con quanto invece prescrive il modello facilitativo problem-solving ed anche con la vulgata che vede l’accordo come l’ovvia auspicabile conclusione del procedimento (per tacere della legge di molti Paesi, e anche dell’Italia che comprensibilmente, dall’ottica del legislatore, concepisce l’utilità della mediazione soprattutto in termini di alternativa deflattiva al carico giudiziario). Perché mai il mediatore trasformativo bistratta tale prospettiva o non le dà il peso che altri mostrano darle? La risposta è relativamente semplice: l’accordo è un esito benvenuto se frutto della determinazione delle parti; il suo mancato raggiungimento non costituisce necessariamente un ‘fallimento’ della mediazione perché ben può darsi che le parti abbiano ritenuto che invece conviene loro, ad esempio, proseguire o avviare una causa per ottenere una pronuncia giudiziale o arbitrale sul punto controverso; o perché non c’è alcun bisogno di accordo ma è stato sufficiente chiarirsi, ... insomma, la cosa importante è che il

raggiungimento di un accordo non sia l'obiettivo del mediatore. Se lo fosse, infatti, il mediatore inevitabilmente agirebbe in modo da compromettere il principio di autodeterminazione delle parti, le solleciterebbe, cercherebbe di convincerle o addirittura sfruttare loro debolezze. Per chi scrive, la rilevanza o meno dell'accordo è stata la prima questione che ha contribuito al progressivo abbandono dell'approccio facilitativo. Mi sono reso conto infatti che se perseguivo tale obiettivo mi trovavo a comportarmi in una maniera manipolativa che alla fine mi ripugnava. Molte mie mediazioni di "successo" di allora, ora mi ispirano francamente vergogna perché temo di aver fatto fare alle parti, grazie alla posizione privilegiata in cui mi trovavo, dei passi che forse in cuor loro non volevano fare, o non avrebbero fatto in quel momento, almeno. Ancora prima di leggere una riga della *Promessa*, ho cominciato così a sentirmi più a mio agio con l'idea che veramente l'accordo era delle parti (non solo nei contenuti, ma per quanto attiene al se e quando darvi corso). Il fatto curioso è che il tasso delle mediazioni concluse con un accordo non solo non diminuiva, ma anzi aumentava. Vedremo più sotto come tale fenomeno sia oggi confermato dalle statistiche Quadra, ma la cosa non può aver altra spiegazione se non il fatto che le parti, se rispettate nelle loro decisioni, trovano soluzioni in misura eguale se non maggiore di quanto sono a ciò spinte dal mediatore. In definitiva, quindi l'accordo, per il mediatore trasformativo non è altro che l'esito di una libera determinazione delle parti, al pari di altre (come chiudere la mediazione perché ritenuta inutile, o prendersi una pausa di riflessione, o andare ognuno per la sua strada). L'accordo non è il metro del successo e non genera alcun compenso aggiuntivo per il mediatore Quadra, a dispetto di quanto ingenuamente (e pericolosamente) previsto dalla normativa regolamentare – art. 16.4(b) d.m. 180/2010.

2. Cosa è avvenuto prima di trovarsi in mediazione. Il ruolo della segreteria e del mediatore

Abbiamo sinora parlato della mediazione presupponendo, in un qualche modo, una sua unità di tempo e spazio. Ciò è vero, in relazione almeno alle singole sessioni in cui le parti si trovano con il mediatore, ma in realtà una mediazione in senso lato inizia ben prima che tali sessioni abbiano luogo e precisamente quando Quadra si attiva nei confronti della c.d. parte chiamata (o parti se sono più d'una), a seguito di un'istanza di mediazione.

La più parte delle mediazioni gestite da Quadra ricade nell'ambito del decreto 28/2010 e quindi necessariamente debbono essere gestite in conformità ad alcune regole procedurali che assumiamo note ai lettori (sostanzialmente, comunque, si tratta di norme organizzative in base alle quali l'organismo adito deve, una volta ricevuta un'istanza di mediazione, provvedere alla nomina del mediatore, raccogliere la sua adesione e dichiarazione d'indipendenza e fissare la data nell'arco dei successivi 30 giorni il primo incontro in cui il mediatore informerà le parti

quanto alla procedura e raccoglierà l'eventuale loro adesione a procedere). Quadra gestisce anche mediazioni extra decreto 28. Mancano qui termini per la fissazione di detto primo incontro, ma ai fini di quanto qui rileva non vi sono differenze significative nella prassi adottata da Quadra.

Quadra, come organismo, cerca di essere 'trasformativa' anche in tale fase, o quanto meno di **rispettare il principio di autodeterminazione delle parti per quanto possibile** e di favorire il loro empowerment. Così, la comunicazione in cui la parte chiamata viene notiziata dell'avvenuto deposito di un'istanza nei suoi confronti è stata così predisposta cercando di evitare che assomigli ad una citazione in giudizio. Al chiamato vengono fornite ampie spiegazioni di cos'è la mediazione e del ruolo del mediatore. È una sorta di anticipazione del discorso introduttivo di questi, riportato in apertura. Viene lasciato poi ampio spazio a commenti e suggerimenti sia per quanto riguarda data, figura del mediatore e sede selezionate. Anzi, di regola la data viene nei limiti del possibile concordata in anticipo fra le parti, per il tramite della segreteria. Ciò richiede un lavoro addizionale che molti altri organismi non fanno, ma si traduce poi in un tasso di adesione (numero di mediazioni che effettivamente si tengono rispetto a quelle richieste) decisamente elevato (v. sotto quando parliamo di statistiche).

Molte volte il mediatore effettua poi dei contatti (in genere telefonici) con le parti se è opportuno che aspetti organizzativi vengano discussi. L'idea di fondo è che le parti (ed i loro difensori, visto che molte mediazioni richiedono necessariamente la presenza dei legali di parte) arrivino all'incontro con le idee chiare su quello che possono avere dal mediatore.

Mediamente questo lavoro preparatorio alle sessioni di vera e propria mediazione prende da una a due ore ed è compensato dai soli c.d. diritti iniziali. È un'attività economicamente quindi poco remunerativa, anzi in perdita, ma viene considerata da Quadra come una sorta di investimento perché va in conto all'accrescimento della soddisfazione del cliente. Non è infrequente che i legali di parti chiamate infatti, decidano di rivolgersi a Quadra per altre procedure che avviano nell'interesse di altri loro clienti.

3. [Aiutare senza essere direttivi. Cosa fa un mediatore Quadra](#)

Torniamo alla sessione di mediazione.

È arrivato il giorno e il mediatore si vede con le parti (talora collegate in remoto se ragioni logistiche impediscono la presenza fisica). Spesso è la prima conoscenza diretta che fa di loro, altre le ha sentite brevemente prima. Comunque ora sono lì e la prima cosa da verificare, almeno nelle procedure ex decreto 28 è la loro disponibilità a procedere con la mediazione, in che si traduce nella decisione se investire tempo e denaro (senza avere la certezza di una decisione che comunque risolve il caso, come avviene invece in giudizio o ancor meglio in arbitrato).

La fase del c.d. primo incontro informativo è un ottimo esercizio di autodeterminazione, agli occhi del mediatore trasformativo. È la prima occasione per loro di decidere che fare e il mediatore le aiuta in tale decisione senza forzarle o soppiantarne la volontà.

Come in altri centri, anche a Quadra tale fase può prendere un tempo variabile. A volte le parti hanno bisogno di una pausa di riflessione e ci si aggiorna ad altra data. Il più delle volte le parti decidono, comunque, e spesso la mediazione continua a seguire, specie se le parti sono presenti.

Anche la fase di informazione costituisce per il mediatore e Quadra, sotto il profilo monetario un investimento non retribuito. Se le parti decidono di non mediare, l'attività svolta è pro bono, ma ciò può essere considerato, se vogliamo, almeno in questa fase storica, la contropartita per il vantaggio derivante dal fatto che il passo è necessitato per legge in molti casi di contenzioso (art. 5, oggi chissà perché bis, del decreto 28) ed il meccanismo di *opt out* (dover decidere se interrompere la mediazione iniziata, piuttosto che decidere di avviare una mediazione non ancora cominciata) tende a favorire la prosecuzione delle mediazioni. In parole povere, a Quadra, come immagino in altri centri, siamo coscienti che senza la previsione della mediazione c.d. obbligatoria (che obbligatoria comunque non è più) non si sarebbero verificati i numeri registrati negli ultimi anni. Ante decreto 28, Quadra gestiva non più di una decina di mediazioni l'anno.

Ci siamo. Le parti hanno deciso di provare ad avvalersi del mediatore e la mediazione vera e propria può dirsi abbia inizio. Ciò che guida il mediatore trasformativo in tale situazione non è diverso ovviamente da quanto sopra descritto. Il suo obiettivo primario è quello di supportare ciascuna parte (e s'intende per tale anche i difensori, se presenti) negli spostamenti (in gergo *shifts*) che possono avvenire essenzialmente in due dimensioni diverse ma correlate: spostamenti da una situazione di debolezza ad una posizione di forza (*empowerment shifts*) e spostamenti da una posizione di chiusura verso l'Altro ad una di apertura (*recognition shifts*). Come abbiamo considerato sopra, il conflitto, nella teoria trasformativa, viene concepito come una situazione dinamica che facilmente tende ad assumere dinamiche distruttive

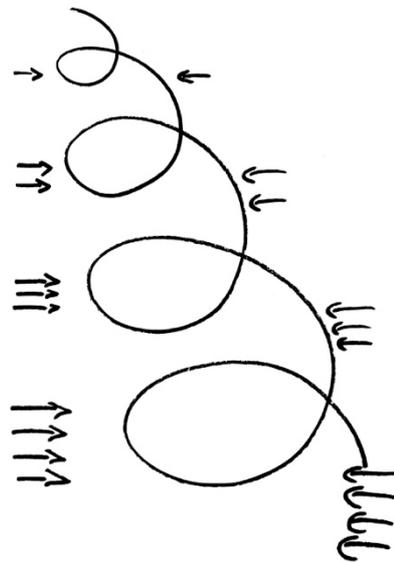


Figura 1 - L'escalation del conflitto

crescenti in cui i soggetti coinvolti sperimentano da un lato una situazione di debolezza (incertezza quanto alle scelte da compiere, insicurezza, vulnerabilità, ...) dall'altro una situazione di chiusura (incapacità di comprendere le ragioni della

controparte, indisponibilità all'ascolto, demonizzazione delle sue posizioni, ...). E tale situazione alimenta, ed è alimentata dal comportamento delle parti, così che facilmente debolezza crea maggiore debolezza e chiusura crea maggiore chiusura, reciprocamente. È il fenomeno conosciuto come *escalation* e da molti esemplificato nel modello a spirale decrescenti riportato a fianco.

Il modello pure assume che le parti in genere vogliono sfuggire a tali dinamiche, che sono destabilizzanti ed impediscono non solo il raggiungimento di intese soddisfacenti ma lo stesso benessere individuale. Talvolta le parti riescono da sole a raggiungere tale obiettivo, invertendo la spirale negativa ed avviando un confronto costruttivo; molto più spesso invece sono incapaci di contrastare forze più grandi di loro. Il mediatore trasformativo si pone appunto l'obiettivo di aiutare le parti in tale faticoso percorso.

Vedremo come, fra poco. Prima però è opportuno ricordare un altro degli assunti fondamentali alla base della filosofia trasformativa del conflitto: l'identificazione delle strategie più efficienti per gestirlo e (auspicabilmente) tramutarlo da distruttivo a costruttivo.

Vi sono varie idee al riguardo, ma una delle più accreditate – che è stata fatta propria dai teorici trasformativi – consiste nel fatto che una delle strategie migliori per venir a capo di situazione in cui le visioni delle parti divergono sia quella di approfondire tali divergenze in modo tale che gli interessati da tale processo di analisi riescano ad identificare autonomamente i modi di possibile composizione. In altri termini, si parla di **differenziare per potersi (sperabilmente) integrare**. Per poter venir a termini stabilmente con un problema è necessario conoscerlo a fondo; se semplicemente lo si ignora, si potranno forse trovare soluzioni ma queste sono destinate a scontrarsi prima o poi con le questioni non risolte. Ovviamente tale processo ha i suoi rischi: la fase di differenziazione può aumentare le distanze, al punto che le forze centrifughe abbiano il sopravvento. Ma spesso avviene che l'approfondimento delle divergenze crea maggiore consapevolezza rispetto alle stesse e facilita un processo di presa di coscienza individuale che conduce ad un ripensamento della propria posizione. Se ciò avviene, la differenziazione lascia naturalmente il passo all'integrazione, vale a dire ad una fase in cui le parti esplorano possibilità di composizione delle opposte visioni con uno spirito più realistico e più aperto al confronto.

Quello che il mediatore trasformativo fa, per tutta la durata della mediazione è appunto quello di aiutare le parti a prendere coscienza delle questioni che le separano, e di come le parti stesse intendano comporle, se lo desiderano. In ciò il mediatore sostiene ciascuna parte nel suo sforzo di capire meglio la situazione e come gestirla (*empowerment shifts*) come pure di farsi capire dall'altra e capire la posizione di questa (*recognition shifts*).

Questa **attività del mediatore richiede un'attenzione particolare e la capacità di leggere, per così dire, fra le righe**. Ad esempio - come l'analisi di migliaia di

mediazioni mostra chiaramente – di regola le parti all’inizio della sessione sono chiuse in sé stesse, spesso fanno commenti sarcastici, si dichiarano ferme sulle loro posizioni. Queste comportamenti, verbali e non, denotano tipicamente mancanza di empowerment e indisponibilità alla recognition. Ma quando nel corso del confronto, una parte dice ad es. *“Ah, questa è nuova per me, perché non me l’hai detto subito che te ne sei andata perché non ti trovavi bene con ...”* quello che emerge è una nuova prospettiva conoscitiva (un passo avanti quindi nell’*empowerment*) in genere accompagnato anche da una maggiore apertura verso la posizione di controparte (un passo avanti quindi nella *recognition*).

Se il mediatore enfatizza quanto avvenuto – e lo fa tipicamente rimarcandolo, da voce terza – lo consolida nell’esperienza che le parti stanno vivendo, dando loro modo di valutarlo e determinare le prossime loro mosse. Spesso quel che si verifica è un cambio di passo: le parti affrontano altri argomenti, ad esempio, o modificano il tono generale della conversazione. Uno shift è comunque avvenuto e forse ciò potrà costituire un elemento per quell’inversione del trend generale distruttivo sopra descritto e l’innesco di spirali positive.

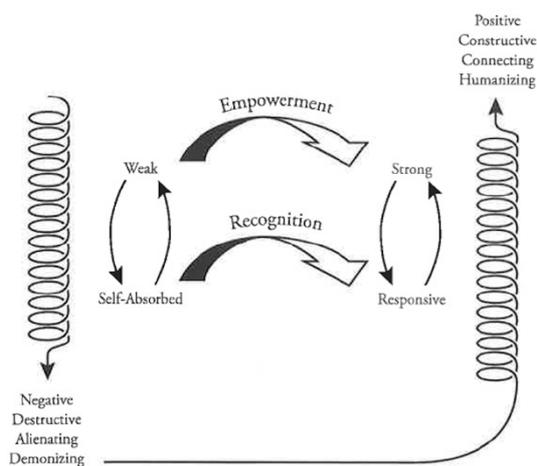


Figura 2 - L'intervento del mediatore nella dinamica conflittuale

Si consideri che si parla di spirali e non di linee rette, perché le dinamiche conflittuali tendono a non essere uniformi ed unidirezionali nel loro sviluppo. Spesso ad un passo verso un’ottica di confronto costruttivo, seguendo un passo indietro (proseguendo nell’esempio, la parte potrebbe continuare con una constatazione del tipo *“... d’altra parte ti comporti sempre così, sei sempre inaffidabile”*). Quel che conta è il

trend generale, vale a dire la direzione che nel complesso, fra mosse e contromosse delle parti prende il confronto. E ciò è strettamente correlato alla qualità generale dell’interazione: se questa migliora, possono anche verificarsi, ed in genere si verificano, passi indietro con conseguente temporaneo annullamento di uno shift positivo, ma non mancheranno poi in genere occasioni perché altri avvengano.

Quel che è richiesto al mediatore trasformativo è una capacità di analisi ed intervento che avvenga mentre avviene il confronto fra le parti. È un intervento caratterizzato dalla necessità di essere presenti nel momento, *“qui ed ora”* come si usa dire, seguendo attentamente ciò che le parti dicono (o non dicono). Il mediatore non ha alcuna pretesa che il confronto si diriga in una situazione rispetto

che un'altra. Semplicemente la segue, perché sole le parti a scegliere quel di cui vogliono parlare e come (principio di autodeterminazione).

La prospettiva - il lettore avrà già capito - è radicalmente diversa da quella adottata in altri tipi di mediazione, ed in particolare in quella facilitativa problem-solving. In questa, ricordiamo l'obiettivo perseguito dal mediatore è consciamente o meno quello di aiutare le parti a raggiungere un accordo a chiusura della lite; ciò comporta inevitabilmente per il mediatore un atteggiamento mentale in cui l'ascolto e la comprensione di ogni posizione adottata dalle parti innesca due correlate reazioni fondamentali: (i) la traduzione di tali posizioni in possibili componenti dell'auspicabile accordo; (ii) l'adozione di strategie che, a giudizio del mediatore, siano funzionali alla generazione di posizioni sempre più compatibili. Ciò spiega perché, nel modello problem-solving, il mediatore preferisca non lasciare alle parti la conduzione della mediazione preferendo invece seguire un suo percorso logico che si sviluppa per 'fasi'. Tipicamente alla fase c.d. negoziale, viene sempre fatta precedere una fase c.d. esplorativa (condotta di regola in sessioni individuali) che permette al mediatore di capire bene quali siano gli interessi delle parti ed i margini di manovra reciproci.

Tale prospettiva è del tutto estranea al mediatore trasformativo. Come abbiamo detto sopra egli 'segue' le parti nel confronto che loro decidono di avere, non elabora mentalmente soluzioni o verifica la loro tenuta perché lascia alle parti farlo. Ciò ha condotto alcuni a ritenere che il mediatore trasformativo intervenga 'meno' di altri. In realtà non è tanto il dato quantitativo che rileva quanto quello qualitativo: il mediatore trasformativo interviene, ma in modo non-direttivo. Non potrebbe fare altrimenti, d'altronde, pena la violazione del principio di autodeterminazione.

I suoi interventi sono piuttosto da caratterizzarsi come circoscritti a momenti del confronto. Si parla al riguardo di *microfocus* (attenzione ai dettagli), contrapposto al *macrofocus* (cioè l'attenzione al disegno generale) che caratterizza altre pratiche di mediazione. L'attenzione mentale richiesta, e quindi il tipo di interventi da porre in atto, sono decisamente diversi. Per il mediatore trasformativo è certo più importante analizzare come vengono dette (o non dette le cose), piuttosto di cosa viene detto. Il 'come' infatti dà indicazioni quanto alla qualità dell'interazione che si sviluppa fra le parti ed alla situazione individuale in cui ogni soggetto si trova e mostra di voler andare. Certo anche il 'cosa' ha la sua rilevanza in tal senso ma un'attenzione focalizzata su di esso porterebbe il mediatore a concentrarsi sui problemi e sulle possibili loro soluzioni, piuttosto che sulle parti ed il loro rapporto. In parole povere, di fronte ad uno scambio del genere (molto semplificato) "*Ti offro al massimo 10 000 euro. Ultima offerta*" "*No, ne voglio almeno 15 000. Non un euro di meno*" concentrarsi sul 'cosa' significa inevitabilmente per il mediatore seguire un processo mentale, che conduce ad una valutazione del livello di realismo delle posizioni ed all'elaborazione di scenari possibili per la soluzione dei problemi. Tale

percorso è di regola condiviso con le parti stesse, preferibilmente in sessione separata. L'intento è di mobilitare ogni energia per risolvere questioni a prima vista insolubile, generando ipotesi accettabili a tutti i soggetti coinvolti (es. dalla banale soluzione intermedia – *“Vediamo se riusciamo a far modificare un po' le posizioni ad entrambi così che si trovino a 12 500”*, a formule più raffinate, tipo *“€ 14 000 pagati a rate?, €10 000 più qualche benefit?, ...”*). In tale scenario, risulta inevitabile l'impiego, da parte del mediatore, di una certa dose di capacità persuasiva.

Concentrarsi sul 'come' significa, invece, muoversi ad un altro livello e lavorare sull'interazione fra le parti che si realizza in un momento, aiutandole a capire ciò che è avvenuto e come esse stesse possono reagire, senza impiegare alcuna tecnica persuasiva. In ciò, come detto sopra, il mediatore confida che le parti sono, al netto degli effetti invalidanti del conflitto distruttivo, in possesso di tutte le capacità per generare opzioni valide ed identificare possibili soluzioni, come pure di prender atto dell'impossibilità di qualsiasi soluzione di compromesso. Dipende molto quindi, per tornare al nostro elementare caso, di come le parti hanno espresso le due asserzioni sopra riportate. È facile immaginare la differenza 'qualitativa' che si dà se ciò avviene all'avvio di un incontro con le parti che si guardano in cagnesco, oppure al termine di una disamina compiuta della situazione in un clima relativamente disteso. Nel primo caso, lo scambio potrebbe forse esser letto come espressione di chiusura ed autodifesa che potrebbe modificarsi nel corso della conversazione; nel secondo, invece, magari come ponderata presa d'atto di una situazione inconciliabile che richiede l'esperimento di un procedimento aggiudicativo che entrambe le parti sono disposte a fare a ragion veduta.

La personale esperienza di chi scrive (l'aver praticato a lungo il primo approccio) porta decisamente a privilegiare il secondo. La ragione è banale nella sua semplicità: il mediatore che cerca di far arrivare le parti ad una qualche soluzione è spesso di poco aiuto alle parti, in quanto queste conoscono meglio di lui la situazione e hanno di regola già preso in considerazione le varie opzioni. Meno banale è piuttosto il fatto che ogni ragionevole opzione (almeno agli occhi del mediatore) ha poche chances di esser condivisa dalle parti, se queste non sono in grado di valutarla, e condividerla fra loro, per la cattiva qualità del loro rapporto.

Il repertorio delle 'tecniche' usate dai mediatori trasformativi consiste in **interventi funzionali al supporto ai possibili shifts trasformativi** e 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** (reflection), 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** (summary). 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 di secondo tipo, di supporto alla maggior chiarezza. Anche tale tecnica è strutturalmente semplice (si tratta di enucleare i temi 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, dopo un riassunto da parte del mediatore di determinate questioni, spesso le affrontano in modo diverso, 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).

I **contributi alla chiarificazione** sono effettuati dal mediatore con ricorso a domande, ma molto più spesso con semplici inviti (cenni, disposizione all'ascolto, ...) ad elaborare ulteriormente un concetto espresso. Per quanto riguarda, in particolare, le domande, netta è la differenza intenzionale che marca l'approccio trasformativo da quello facilitativo. Se in quest'ultimo, l'effettuazione di domande (di regola aperte, o ipotetiche), il c.d. questioning è teleologicamente volto alla ricerca di interessi sottesi alla posizione espressa ('scavare sotto la crosta' come si usa dire), in modo tale che sia la parte che il mediatore possano avere elementi nuovi che permettano loro di ricomporre il puzzle creativamente, questa curiosità si

può dire del tutto assente nell'azione del mediatore trasformativo. La domanda viene fatta per stimolare la parte stessa a meglio capire quel che desidera e comunque sempre in modo da evitare che si traduca, o venga percepita come una pressione indebita. Si consideri poi anche che, se nel modello facilitativo il questioning è largamente usato nelle sessioni individuali (in cui non a caso il mediatore rassicura la parte quanto alla riservatezza di ciò che viene detto), le sessioni di mediazione trasformativa avvengono solitamente con tutte le parti presenti (il mediatore trasformativo lavora infatti sull'interazione che avviene fra le parti, e questa sarebbe del tutto assente se queste se ne stanno in stanze diverse)³.

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, ...).

Una 'tecnica', o meglio una disposizione generale, che si può dire sta alla base di quelle descritte consiste nella capacità di **ascolto profondo**: essa consiste nella capacità del mediatore trasformativo di 'leggere fra le righe', come detto poco sopra, e re-interpretare lo scambio che avviene – a livello verbale e non – fra le parti secondo il lessico trasformativo dell'empowerment e della recognition. Capacità, quindi, 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 in modo da permettere la messa in atto delle appropriate strategie di supporto.

Un dato interessante al riguardo, che è stato rilevato sin dai primi utilizzi del metodo, è che l'effettuazione di un appropriato intervento di supporto genera quasi inevitabilmente uno shift (rilevabile abbastanza facilmente dalla lettura della trascrizione, meno intuibile sul momento specie da parte dei mediatori meno navigati); si tratta di cambi di ritmo del discorso, o cambi di soggetto dello stesso, momenti di riflessione, e così via: Per contro, a seguito della mancata effettuazione di un intervento, o un intervento non appropriato, le parti tendono a ritornare sui concetti già espressi (effetto 'disco rotto', come si dice). Altra interessante osservazione è che le occasioni di intervento, se non sfruttate, comunque in genere si ripresentano: al riguardo è stato fatto un curioso parallelo con la situazione che

³ Ciò non significa, naturalmente, che le parti debbano per forza star sempre insieme. Poiché sono loro che determinano lo svolgimento della mediazione, se lo desiderano – e talora accade – possono benissimo chiedere di avere una pausa di riflessione, o godere di una sosta, con o senza l'assistenza del mediatore.

fronteggia un tennista di fronte ad una macchina spara-palline. Non è possibile prenderle tutte, ma finché la macchina è in funzione vi è sempre la possibilità di tentare di intervenire. Fuor di metafora, il mediatore si trova ad operare all'interno di un discorso che prende le forme più diverse, scorre per rivoli inaspettati e salta da uno di questi all'altro e spesso è difficile aver il tempo stesso di intervenire (ovviamente non si può dire alle parti *'Adesso state zitte, perché state facendo confusione!'*). In fondo, il discorso è lo specchio della relazione, almeno nel momento in cui prende forma avanti al mediatore, e risultato anche dello stato disabilitante in cui le parti si trovano. Occorre del tempo per innescare trends positivi (che si manifestano non a caso spesso con una maggiore lucidità e ordine logico del discorso) ed il mediatore non può spingere le parti verso tale stato, ma solamente supportarle nel loro percorso. In altri termini, debbono arrivaci da sole. In calce al presente capitolo il lettore potrà leggere la trascrizione di una mediazione tenuta da uno dei mediatori Quadra. L'impiego delle strategie sopra descritte apparirà chiaro.

4. I mediatori Quadra. Selezione, formazione, controllo di qualità

Quadra utilizza, per le procedure che le vengono sottoposte, esclusivamente mediatori formati alla scuola trasformativa. Per di più, dall'estate del 2015 ha richiesto ai suoi mediatori di certificarsi presso l'ISCT.

La ragione per la quale la richiesta di tale certificazione è relativamente recente consiste nel fatto che sino ad allora il processo di rilascio era in pratica riservato ai soli mediatori capaci di mediare in lingua inglese (banalmente, i certificatori erano tutti d'oltre oceano e non sarebbero stati in grado di analizzare le performances di un mediatore che si esprimeva in una lingua diversa). Tale problema è stato ovviato con la formazione di certificatori che oggi possono interagire in italiano con i candidati.

Vale la pena soffermarci sul procedimento di certificazione e sui livelli di competenza richiesti per l'ottenimento della stessa, al fine di chiarire quale sia la formazione richiesta a chi opera come mediatore trasformativo. La certificazione è garanzia di qualità in quanto richiede il possesso di livelli di competenza decisamente elevati. Considerata la libertà di chiunque di auto-qualificarsi come 'trasformativo' (il termine ovviamente non può esser oggetto di copyright), è facile comprendere quale sia stata la preoccupazione sin dai primi sviluppi del movimento di garantire agli utenti un livello di qualità elevato e soprattutto la rispondenza ai principi fondamentali che stanno alla base della teoria trasformativa del conflitto⁴.

I mediatori certificati invece come 'trasformativi' dall'ISCT sono autenticamente tali. Quadra opera come sorta di centro periferico nella gestione del processo di

⁴ Di fatto ci sono casi, non solo in Italia, in cui vengono presentate come 'trasformative' modalità non ortodosse di intervento (intendendosi per tali, pratiche non congruenti con il modello sopra descritto ed in certi casi addirittura smaccatamente direttive).

certificazione ISCT, non ha una propria certificazione, ed ovviamente riconosce pienamente quella rilasciata dall'ISCT⁵.

Il percorso formativo di un mediatore trasformativo comincia, come di regola per qualsiasi altra nuova conoscenza, da un **corso-base**. Solitamente sono sufficienti tre/quattro giorni di formazione per raggiungere tale obiettivo. Il corso copre sia gli aspetti teorici del modello (così importanti per capirne la filosofia degli interventi concreti, come abbiamo visto), sia appunto le 'tecniche'. Si tratta di corsi altamente interattivi, che usano molto casi simulati e analisi delle performances registrate dei partecipanti tenuti in genere da due docenti.

Quadra organizza periodicamente corsi del genere che vengono realizzati, vista la particolare situazione italiana (i criteri formativi minimi per operare come mediatore ex decreto 28/2010) sia come corsi base che come corsi di aggiornamento. Ai primi si iscrivono coloro che desiderano ottenere appunto tale qualifica 'ministeriale' e la formazione base in mediazione trasformativa costituisce una parte di un corso più articolato e di maggior durata, che dà conto anche degli altri approcci e soddisfa in generale i requisiti richiesti dal d.m. 180/2010. Molto più frequente, invece, è che alla mediazione trasformativa si avvicinino mediatori già in possesso della qualifica ministeriale: in tal caso il corso-base viene realizzato, appunto, come corso di aggiornamento. La sostanza non cambia.

Oltre che in Italia, Quadra è operativa anche nel Regno Unito. Lì, se la mediazione è di più antica introduzione rispetto all'Italia, l'approccio trasformativo è relativamente recente e quindi il fenomeno di mediatori formati in scuole diverse (in particolare quelle facilitativa e valutativa) interessati a quella trasformativa è interessante. Sinora sono stati realizzati alcuni corsi-base, sia a Londra che nel nord del paese. È in Italia, peraltro, che Quadra ha concentrato gli sforzi formativi: dal 2011 ad oggi sono oltre una cinquantina di corsi-base realizzati e oltre ottocento i mediatori formati. Non mi risulta vi siano altri enti formatore autorizzati dal Ministero ed attivi in Italia nel campo trasformativo come lo è Quadra.

La formazione di base è naturalmente solo un primo passo nel percorso invero lungo (ed al momento assai poco remunerativo, almeno in Italia) per diventare un apprezzato mediatore. Al neofita viene richiesta la partecipazione a corsi di aggiornamento e la partecipazione come osservatore in vari casi condotti da mediatori più esperti (sempre che alle parti vada bene la presenza di un ulteriore estraneo). (Entrambe le esperienze sono come noto peraltro richieste anche dalla normativa in vigore per poter mantenere la qualifica 'ministeriale'). Quadra richiede però, con riferimento ai c.d. tirocini che l'osservatore sviluppi gradualmente la

⁵ Quadra nel 2016 dovrebbe iniziare ad operare come centro qualificatore per l'IMI (l'International Mediation Institute). Chi ottiene una certificazione ISCT tramite Quadra, acquisisce quindi, nel contempo, il diritto di fregiarsi del titolo di mediatore certificato IMI (v. al sito www.imimmediation.org). Sempre per l'IMI, Quadra opera come centro certificatore anche dei mediatori facilitativi e di quelli valutativi. Basta dichiarare prima come si vuole operare: i criteri di valutazione – come si può capire da quanto esposto nel testo – sono drammaticamente diversi.

capacità di identificare l'appropriatezza degli interventi in senso trasformativo. A tal fine viene richiesto di osservare attentamente l'operato del mediatore e interpretarne le mosse e la loro congruenza al modello. Tali rilevazioni vengono raccolte in appositi moduli che sono utilizzati poi per un confronto fra mediatore osservato e osservatore e conservati da Quadra. I feedback dati sia dall'uno che dall'altro vengono considerati quindi ai fini del rispettivo curriculum e non è infrequente che alla discussione intervengano anche docenti Quadra o comunque altri mediatori esperti. È comunque un'occasione di crescita per tutti i soggetti interessati, più che di valutazione e Quadra incoraggia naturalmente tali occasioni di confronto e favorisce il loro allargamento alla platea di mediatori più ampia possibile⁶.

Quando un mediatore si sente pronto per la certificazione può farne domanda ed attivare così il procedimento che descriviamo qui sotto. Si tratta essenzialmente di essere osservati in azione e di fornire ai certificatori gli elementi che corroborino il giudizio che si son fatti appunto sulla base dell'osservazione.

Precisamente, al candidato viene richiesto di fornire la registrazione di una mediazione in cui opera come mediatore. La registrazione può riguardare un caso reale (in tal caso occorre che il candidato ottenga il consenso delle parti interessate) come pure un caso simulato. Intuitivamente è questa seconda, l'evenienza di gran lunga più frequente. Tale registrazione deve riguardare la parte iniziale della mediazione e durare all'incirca 30 minuti⁷.

Insieme alla registrazione, al candidato viene poi chiesto di produrre un'autovalutazione della sua prestazione, evidenziando gli interventi che ritiene di aver fatto conformemente al modello trasformativo e quelli che invece a suo avviso non lo erano (in tal caso specificando cosa avrebbe potuto fare in alternativa). Infine, al candidato viene chiesta una propria presentazione che evidenzi il percorso formativo sino al momento realizzato.

La domanda, corredata dal video e dalla documentazione è indirizzata all'ISCT e, come visto sopra, può esser presentata anche tramite Quadra, che dà il supporto eventualmente necessario. Con la domanda vanno pagate anche le spese (oggi 750 USD) che sono destinate unicamente all'ISCT (Quadra non richiede alcun compenso per sé).

Una volta ricevuto il tutto, l'ISCT investe dalla cosa un esaminatore e questi analizza il video e la documentazione e intrattiene il candidato per un'intervista di circa un'ora, all'esito della quale lo giudica 'soddisfacente' o meno. In tale seconda evenienza, la certificazione non può esser rilasciata ed il candidato può scegliere se

⁶ Resta fermo che ben difficilmente è possibile la presenza di più di un osservatore a sessione. Un confronto privato si tradurrebbe in spettacolo pubblico.

⁷ È ormai acquisito che tale lasso di tempo sia sufficiente per vedere il mediatore esser richiesto di metter all'opera il repertorio pressoché completo degli interventi e comunque sia un periodo di tempo sufficiente per avere una visione soddisfacentemente completa del modo in cui interagisce con le parti.

farsi esaminare da altro certificatore o se presentare un nuovo video (il tutto senza spese aggiuntive). Se il candidato è (in prima o successiva battuta) considerato 'soddisfacente' allora ottiene la certificazione ISCT e, come sopra detto, può chiedere di operare come mediatore Quadra (per gestire mediazioni ex decreto 28, naturalmente, il mediatore deve soddisfare anche i requisiti previsti dallo stesso).

Il lettore a questo punto sarà ansioso di conoscere in base a quali criteri un candidato venga considerato o meno 'soddisfacente'. In effetti questo è il punto più importante dell'intero processo.

Le capacità del candidato ad operare come mediatore trasformativo vengono valutate sulla base di cinque grandi 'strategie' di intervento. 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 a 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 – a 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 dalle 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.

Per ottenere la certificazione, il candidato deve risultare soddisfacente in tutte e cinque le strategie sopra illustrate ed a tal fine il certificatore esamina attentamente la performance registrata e la valuta anche alla luce di quanto espresso dal candidato nell'autovalutazione e nell'intervista finale. Ogni intervento (o mancato intervento) del mediatore viene registrato e valutato: le risultanze finali danno per ognuna delle strategie il quadro fedele dei punti di forza e debolezza del mediatore e permettono appunto la valutazione finale.

Nel complesso, anche laddove l'esito non è la certificazione (quanto meno al primo tentativo), l'esperienza viene vissuta dai candidati come altamente formativa. La profondità di analisi che caratterizza la valutazione è infatti preziosa per comprendere le aree dove inevitabilmente si è più deboli (di regola, nell'ottica trasformativa, dove si è più direttivi) e conviene lavorare. In genere, i candidati fanno tesoro del feedback ricevuto dall'esaminatore e si registra, anche laddove non vi sono i presupposti per una certificazione, un deciso salto di qualità nelle mediazioni 'reali' che vengono da loro gestire successivamente.

La lista di tutti i mediatori certificati viene pubblicata sul sito dell'ISCT. Al momento il numero è ancora ristretto, e composto in prevalenza da statunitensi, ma la tendenza è per un deciso aumento, con riguardo pure alla percentuale di extra USA e, nel piccolo, di italiani.

5. Che conflitti? Tipologie di controversie e esito della loro gestione

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

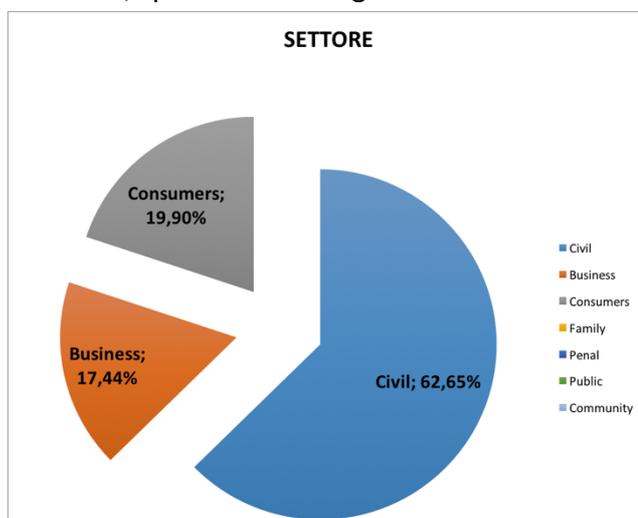
modelli), ed adottato da varie organizzazioni come modello privilegiato. Certamente il test più importante è stato quello relativo al **programma Redress, introdotto dal servizio postale statunitense nel 1994** per la gestione delle **controversie di lavoro** interne che avevano da tempo assunto dimensione 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.

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, ...**

Peraltro, 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 lite⁸. 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



⁸ L'ISCT ha recentemente messo in commercio un libro (in lingua inglese) che mostra un caso di controversia relativa ad un appalto nel settore costruzioni. *Figura 3 - Settori mediazioni Quadra (2011-2015)*
(chi è interessato può ordinarlo sul sito www.transizioni.it)

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 a Quadra, essa opera essenzialmente come organismo che gestisce mediazioni ex decreto 28/2010 e, come visto, impiega 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 in linea, se non superiori a quelli rilevati a livello nazionale su entrambi i versanti⁹. 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.

6. La posizione di Quadra sull'attuale regime normativo.

Quadra è uno degli organismi di mediazione più 'anziani' operanti in Italia. Ha iniziato infatti a gestire mediazioni nel 2003, prima come centro informale, poi come marchio della divisione ADR della società Tiaki s.r.l. Sino all'esplosione del 2011 (entrata in vigore del decreto 28/2010) i casi gestiti sono stati invero assai pochi. Poi sono cresciuti in misura consistente. Quadra resta peraltro a livello di boutique, visto che nel 2015 le domande ricevute sono state dell'ordine di circa 150.

Come tutti i centri privati, Quadra sconta la concorrenza – per molti versi in odor di 'slealtà' - dei centri pubblici come quelli costituiti presso le Camere di Commercio e

⁹ Le rilevazioni relative alle mediazioni avviate nel periodo 2011-14 (casi quindi ormai consolidati) danno un tasso di adesione Quadra al 31,37% (contro il 26,16% nazionale, stimato in quanto il Ministero inspiegabilmente non fornisce tale dato, bensì quello relativo ai casi in cui almeno un chiamato compare al primo incontro informativo, evidentemente poco utile ai nostri fini) e un tasso di accordo al 47,92% (contro il 46,79% nazionale). Se si ragiona in termini di procedure definite, nello stesso periodo, i tassi Quadra sono rispettivamente il 37,09% e 41,99%.

Per quanto riguarda il 2015, il tasso di adesione Quadra è pari al 46,75%, contro una media su base nazionale che può essere stimata intorno al 25% per le ragioni sopra dette; mentre il tasso di 'accordo' è pari al 27,03% contro il 43,50% rilevato su base nazionale. Il basso tasso di accordi si spiega con il fatto che molte mediazioni iniziate nel 2015 sono ad oggi ancora in corso; un'indicazione migliore si ha se si prendono a base le mediazioni definite nel 2015 (in tal caso il tasso sale al 34,33% e non è possibile un'esatta comparazione con i dati nazionali, che si basano sulle procedure iniziate nel periodo).

gli ordini forensi, oltre che una ristretta disponibilità finanziaria propria. Nel piccolo peraltro è riuscita a contribuire allo sviluppo della qualità della mediazione in Italia, grazie ad un'intensa attività formativa e all'organizzazione di numerose occasioni di studio. Soprattutto, come detto sopra, è l'unica realtà realmente promotrice di una visione trasformativa del conflitto e del relativo intervento del terzo.

Quanto all'attuale assetto normativo italiano, Quadra è naturalmente consapevole che solamente grazie alla previsione di un certo grado di 'obbligatorietà' la mediazione ha potuto cominciare ad essere conosciuta a livello di grande pubblico. Per ciò l'introduzione del decreto 28/2010 certamente è da considerarsi positivamente.

Peraltro, per molti versi il giudizio non può che essere critico. In primo luogo per le crescenti, largamente ingiustificate, restrizioni operative cui i centri e gli utenti sono stati oggetto dal 2011 ad oggi (in termini di fissazione delle tariffe, in particolare, ma anche in tema di competenza territoriale, incompatibilità dei mediatori, presenza obbligatoria dei legali). In secondo luogo per la scarsa, se non nulla redditività dell'attività. È questo un punto di cui pochi parlano, oggi, perché probabilmente l'attenzione è attirata su altre problematiche, e manca magari la capacità di comparare la situazione italiana a quella di altri paesi, ma è un aspetto che può pregiudicare lo sviluppo, se non la stessa esistenza dei centri (sia privati che pubblici). Oggi la mediazione costa non poco, ma pochissimo alle parti che vi ricorrono, infinitamente meno di una causa o un arbitrato, ed il trend è in discesa. E ciò sia in termini assoluti che relativi (rapportati cioè al valore della lite, nella misura in cui tale dato sia quantificabile). Quadra, ad esempio sta registrando dal 2012 valori medi di costo a carico di (tutte) le parti intorno a 200/300 euro per caso. Il che è un'inezia, considerato anche che corrisponde a qualcosa intorno allo 0,3 / 0,2% del valore dichiarato della causa. Molti mediatori lavorano pro bono, i migliori continuano a farlo per passione, molti hanno rinunciato dopo esser stati formati; i centri, dal canto loro, fanno i conti con bilanci risicati ed anche quelli pubblici si trovano a non poter più giustificare le spese di un servizio che viene finanziato in minima parte degli introiti derivanti dallo stesso.

Nel complesso la mediazione pare venga considerata dai regolatori, se va bene, qualcosa che deve costare poco o nulla (il che è in linea con certe esperienze del passato, quali ad esempio le conciliazioni del lavoro). Il che è altro dall'idea di un servizio assai sofisticato, tipico di un terziario avanzato.

Diciamo che per il momento, ciò può esser considerato l'inevitabile scotto della spinta propulsiva data dalla (ormai relativa) obbligatorietà. Ma non può costruirsi un reale e sano mercato su tali presupposti.

Ad avviso di Quadra c'è bisogno di un contesto che valorizzi competenze e concorrenza. Solo così la mediazione potrà mantenere livelli qualitativi apprezzabili, ed apprezzati dall'utenza. In difetto, il rischio di un'involuzione generale in servizi burocratici e poco efficienti pare purtroppo essere assai alto.

7. “La coppia” caso-studio

(trascrizione dei primi 30' di una mediazione tenuta da una mediatrice Quadra ed utilizzata, con successo, anche come test per la certificazione ISCT. Gli interventi del mediatore sono evidenziati in grassetto)

MED: Buongiorno, benvenuti... *(parlando alternativamente alle parti)... (verso l'uomo)... architetto ***... (verso la donna) dottoressa ***... Allora, benvenuti. Innanzitutto vi chiedo come volete mi rivolga a voi. Come volete che ci chiamiamo? Se vi va bene il cognome o preferite il nome...*

M: Il nome va bene.

MED: Va bene?

F: Va bene.

MED: Allora... Marco, Francesca e *** (MED).

M: OK.

F: Anche noi la chiamiamo per nome?

MED: *(rivolgendosi a Francesca)* Sì, certo... *(Rivolgendosi ad entrambi)* Allora, innanzitutto, avete già avuto esperienze di mediazione? Sapete di cosa si tratta? Avete delle aspettative su come si svolgerà l'incontro di oggi?

M: No, io non so nulla. Il mio avvocato mi ha consigliato di fare questa cosa, mi ha detto che tentare non costa nulla, si può provare magari prima di trovarsi in tribunale... potrebbe essere una cosa più veloce, più...

MED: OK, quindi è stato Lei a proporre questo incontro per non andare in tribunale... *(Ad entrambi)* Come marito e moglie siete qui oggi, giusto? Per una questione di separazione?

F: Sì.

MED: OK *(rivolgendosi a Francesca che era rimasta in silenzio)* Lei ha delle aspettative?

F: No, io sono... *(sospira)* Non sapevo neanche che era l'avvocato che l'aveva consigliato e già questa cosa mi... *(gioca nervosamente con le mani)* mi dà un po' i nervi...

MED (a Francesca): Questa cosa La innervosisce.

F: Sì, io... non so ... credo che dobbiamo trovare il modo di uscirne... Su una cosa sono d'accordo: siamo qua, proviamo ... non so, io sono venuta... Cioè, mi costa in termini emotivi; non è che non costi. Siamo qua, mi costa, costa tanto, però, comunque...

MED: Quindi è faticoso per Lei essere qui a fare questo tentativo. Volete *(si rivolge ad entrambi)* trovare una soluzione per la vostra separazione attraverso la mediazione, però non avete mai avuto esperienze di mediazione prima...

M: No.

F: Io non so neanche bene com'è...

MED: Allora vi dico magari qualcosa su come funziona. Nel mio modo di lavorare, nel modello che utilizzo, la mediazione è essenzialmente un'occasione che avete oggi di avere un dialogo fra voi. Quindi, il mio ruolo sarà quello di supportare il vostro dialogo; aiutarvi a fare chiarezza; molto probabilmente anche aiutarvi a capire meglio, ciascuno di voi, il punto di vista dell'altro. Sarete voi però a prendere ogni decisione, quindi io seguirò quelli che saranno i vostri obiettivi che emergeranno man mano. Non sarò io a decidere. Gli esiti possono essere molti: molto spesso le persone trovano un accordo, emergono nuove informazioni, contenuti emotivi, questo dipende dalle scelte che voi farete. Ha senso per voi questa cosa?

M: Direi proprio di sì.

F: Sì.

MED: Bene.

M: Se già Lei ci aiuta a parlare..., se ci riesce...

MED: Sì, il mio ruolo è proprio quello di supportarvi.

M: *(al MED)* Questo sarebbe già tanto... perché con lei *(accennando a Francesca)* in questo periodo è impossibile, non si può parlare... perché lei assolutamente *(Francesca scuote la testa)*, in questo periodo... il dialogo è impossibile... non si può parlare...

MED (rivolgendosi a Marco): Non riuscite a parlare... Lei ritiene che sia impossibile parlare con Francesca.

M: Sì, è impossibile.

F: *(rivolgendosi a Marco)* Come "impossibile"?!?

M: *(rivolgendosi a Francesca)* Impossibile! Diciamolo. Addirittura *(si rivolge a MED)* mi voleva buttare fuori di casa, casa mia, lo dico subito...

F: Casa nostra!

M: No...

F: ... nostra, perché l'abbiamo comprata noi... OK, i tuoi soldi erano tuoi, però ... e l'abbiamo comprata quando è nata nostra figlia.

M: Beh, cosa c'entra? Però è casa mia, non è che possiamo...

F: La casa è nostra!

MED: (rivolgendosi ad entrambi) Avete già messo sul tavolo alcune questioni...

F: È difficile...

MED: ... la proprietà della casa, il fatto che Francesca abbia... (guarda Marco), Lei Marco, dice abbia cercato di mandarla via e dice 'La casa è mia', mentre Francesca (rivolgendosi a Francesca) Lei dice 'La casa è nostra'; quindi avete questioni e punti di vista diversi... Vi volevo solo dire un'altra cosa prima (rivolgendosi ad entrambi alternativamente), per quanto riguarda lo svolgimento del mio lavoro: rispetterò riservatezza e confidenzialità di tutto quello che voi mi direte. Per il resto sarete voi a decidere come procedere, quindi... se vorrete avere dei momenti di pausa, se vorrete chiedere un incontro separato con me...

M: Uhm, uhm...

MED: ... potete farlo. Ciascuno di voi può chiedermi di avere un momento per parlare separatamente. Io rispetterò la riservatezza di quello che mi direte separatamente anche nei confronti dell'altra parte e per il resto sarete voi a decidere anche, appunto, come andare avanti per tutto il tempo che vorrete finché lo riterrete utile. Quindi, massima volontarietà di questo lavoro. Ah, un'altra cosa: volere magari darvi delle regole di base per questa conversazione? Qualche cosa che può essere utile per condurla? Se voi volete...

M: Non so, ci dica Lei. Se ha delle regole da suggerire...

MED: (rivolgendosi a Marco) No, io non ho delle regole da suggerire. Come dicevo prima (riprende a parlare rivolgendosi ad entrambi) il mio ruolo non è quello di suggerirvi una modalità di lavoro o dei contenuti...

F: Io francamente vorrei non esser interrotta... adesso l'ho interrotta io, però non vorrei essere interrotta.

MED: (a Francesca) Lei vorrebbe non esser interrotta da Marco, mentre parla.

F: (al MED) Perché è vero, sì, riconosco che... non è che è impossibile parlare con me però certamente io faccio fatica e quindi, quando vengo interrotta, poi... quello che è successo quando abbiamo provato a parlarne è che mi sentivo interrotta e a quel punto o me ne andavo o sbottavo, quindi effettivamente poi il dialogo...

MED: Lei mi sta dicendo che effettivamente il dialogo è difficile, che fa fatica a parlare e quando viene interrotta tutto diventa più complicato...

F: Esatto!

MED: ... e non vorrebbe quindi oggi essere interrotta mentre parla.

M: (Annuisce perplesso) Va bene, l'importante è avere la possibilità di parlare, insomma... Se c'è uno spazio, penso che sia giusto questo.

MED: (annuisce) ok. Allora, chi vuole cominciare?

M: (Al MED) Ah, vorrei chiedere una cosa, prima. Ma Lei è avvocato, anche?

MED: Sì, sono anche avvocato, ma in questa situazione qui sono mediatore...

M: Quindi non può fare consulenza, non si possono far domande su quello che prevede la legge?

F: (a Marco) Ce l'hai già l'avvocato!

M: (interrompendo Francesca) Scusa, abbiam detto però che non si deve interrompere! Abbi pazienza un attimo.

MED: Allora, il mio ruolo qui non è quello di darvi consulenza o suggerirvi i termini di un possibile accordo. Il mio ruolo è quello di sostenere il vostro dialogo, nel raggiungimento di accordi o di quello che voi vorrete raggiungere.

M: Quindi, se uno – scusi se l'ho interrotta io – se uno avesse bisogno di un consiglio legale durante la procedura, non so... posso chiamare il mio avvocato?

MED: Sicuramente! Potete interrompere in qualunque momento per chiamare il vostro avvocato. Oggi i vostri avvocati non sono qui. Non so se avete concordato questa cosa con loro...

M: No, come dicevo il mio mi ha detto semplicemente, "Se volete provare..." volevo anche ribadirlo a mia moglie: non è che io ho concordato con l'avvocato niente, mi ha

semplicemente detto 'Se volete provare'... Però vorrei capire se possono essere presenti gli avvocati.

MED: Sì, sicuramente, se più avanti vorrete fare degli incontri anche con loro, se vorrete interrompere in qualsiasi momento per chiamarli, va benissimo.

M: Va bene.

MED Ci sono altre domande? O volete iniziare?

F: Inizia tu, che hai avuto questa idea.

M: (*rivolgendosi al MED*) Va bene, allora io magari Le spiego un attimo come vedo la situazione. Il mio punto di vista... Noi siamo sposati da 7 anni, abbiamo una figlia, si chiama Elisa, che ha 6 anni, quindi ha appena iniziato la prima elementare, e poi Francesca ha un figlio di 15 anni che si chiama Matteo ed è nato da una sua relazione precedente. Ma è come se fosse mio figlio, sostanzialmente... perché il padre è totalmente assente... ed è un personaggio anche un po' discutibile...

F: (*scuote la testa e sospira*) Eh, vabbè... (*giocando nervosamente con le mani, sbatte sul tavolo*)

M: (*guardando F*) ... diciamolo, scusa...

F: (*chiude gli occhi, sospira*)

M: ... non c'è mai, è in viaggio per il mondo, non manda soldi... quindi... OK, chiusa la parentesi. E quindi Matteo è cresciuto da quando aveva 7 anni praticamente – 7/8 anni – è sempre cresciuto praticamente con noi, con me, e penso che mi consideri un padre sostanzialmente. Abbiamo un rapporto molto stretto e naturalmente, quando io ho detto che... ho cominciato a parlare di separazione, Francesca subito mi ha minacciato, mi ha detto che non voleva più farmi vedere Matteo...

F: No... non ho detto così

M: E no, hai detto proprio così! E adesso mi hai interrotto di nuovo, eh?

F: Vabbè. Poi parlo io!

MED: (*arretra nella sedia*)

M: No no, va beh, dai sentiamo cosa hai detto...

F: No, guarda, questo proprio non l'ho detto, francamente. Io (*rivolta al MED*) ho sempre veramente apprezzato il modo in cui Marco si è comportato con mio figlio. È verissimo che è stato un padre perché è vero che il padre biologico c'è ma, insomma, è come se non ci fosse, mah... quindi non ho mai (*si rivolge a Marco*) messo in dubbio il vostro rapporto e lo sai benissimo! Sei tu che in questo momento... ti stai comportando con Matteo... dici "è come mio figlio" ma in realtà... hai detto "Il viaggio in America adesso vediamo se lo faccio perché non è un mio impegno... non è che lo devo mantenere". quindi secondo me sei tu quello che sta mettendo in dubbio tutto questo...

M: A lui non mai ho detto queste cose!

F: Ma le hai dette a me!

M: Le ho dette appunto solo a te, è una cosa fra di noi...

F: Appunto!

M: E questo cosa c'entra?

F: C'entra! Perché sei tu che stai mettendo in dubbio il rapporto con Matteo. Dici "è come mio figlio", però poi "non lo devo mantenere".

M: No, non ho detto che non devo mantenerlo.

F: Vabbè, insomma, ci siamo capiti...

M: Diciamo le cose come stanno!

F: Detto questo, io non ho mai detto che con Matteo non hai un rapporto profondo né che non ci sia... io ho sempre cercato... non ho mai voluto dire a Matteo che Marco è il suo nuovo papà perché lui ce l'ha un papà, quindi posso giudicarlo io come una persona assente però ... e in questo devo dire (*torna a rivolgersi al MED*) che anche Marco è stato bravo, nel senso che ha sempre cercato di esserci senza mettersi nei panni di qualcun altro, anche di qualcuno che non c'era, quindi questo tengo a dirlo perché è vero. Detto questo, sono io che sono rimasta malissimo perché (*si rivolge a Marco*) oltre a scoprire che hai una relazione con una che ha pochissimi anni più di Matteo tra l'altro...

M: Beh, adesso non esageriamo, dai!

F: Comunque ne ha molti meno di me!

M: Ne ha 25 (*rivolto al MED*) scusi, dottoressa, mi dica lei...

F: Appunto, Matteo ne ha 14.

M: Eh, va beh, son dieci di più... scusa, adesso, se la matematica non è un'opinione

F: Diciamo che è più vicina a Matteo che a me... mettiamola in questi termini... mi dà fastidio...

M: Non vedo cosa c'entra l'età, non è una questione di età...

F: Mi dà fastidio! Ne abbiamo parlato e mi dà fastidio. Comunque, mettiamo da parte questo argomento. Quello che veramente faccio fatica a... è vedere come... io capisco che uno ha una nuova storia, una nuova famiglia, e la casa ridiventa "mia", quella che era la casa "nostra", anche se non è il titolo di proprietà, però come luogo di affetti era casa nostra: mia, tua di Elisa e di Matteo, lo sappiamo. Poi vengo accusata di essere io quella isterica. Io sono arrabbiatissima, non lo metto in dubbio, però non è che adesso... sia io che ti voglio sbattere fuori di casa...

M: Eh sì, perché tu adesso hai detto la casa è nostra, però settimana scorsa mi hai detto "adesso tu te ne vai"

F: Ero arrabbiata...

M: ... "te ne vai con quella..." - non dico il nome che hai usato - e "mio figlio non la vedi più perché io te lo posso impedire". Questo mi hai detto settimana scorsa!

F: (*guarda in basso, usa le mani nervosamente e poi si rivolge a Marco*) Va beh, ero...

MED: (*guardandoli alternativamente entrambi*) Non so se può essere utile che io faccia un riassunto di tutte le questioni che sono emerse, che sono già molte e ci sono anche molte differenze tra voi nel modo di vedere tutte queste questioni. Avete parlato innanzitutto del figlio di Francesca (*guarda Francesca*), Matteo, e avete parlato della questione della casa, di questa compagna nuova (*guarda Marco*), di questa relazione che Lei, Marco, ha con una nuova compagna, che è molto giovane... E su tutti questi argomenti avete grosse differenze. Per quanto riguarda Matteo, entrambi avete detto che il rapporto di Marco con questo ragazzo è sempre stato molto importante (*rivolta a Francesca*) Lei, Francesca, ha detto "io l'ho sempre molto apprezzato" e (*rivolta a Marco*) Lei, Marco, dice: "per me è stato quasi come un figlio, anche perché il papà era un personaggio discutibile, era sempre assente". Lei, Francesca (*rivolta a Francesca*), invece dice "questa parola non mi va bene, anche se era assente, non offendiamo". E per quanto riguarda Matteo avete avuto uno scambio grosso sulle differenze che ci sono rispetto a questa separazione, con questo ragazzo. Lei, Marco (*rivolta a Marco*), dice che Francesca ha minacciato di non farglielo più vedere e quindi è preoccupato di non poterlo vedere più, mentre Lei, Francesca (*rivolta a Francesca*), ha detto che le questioni sono sorte con Matteo – riguardo a un viaggio in America mi sembra abbia accennato ... giusto? -

F: Mhm... (*conferma con la testa*)

MED: ... non c'entrano niente con la separazione. Poi avete parlato anche della casa e del fatto che Francesca (*rivolta a Francesca*) ha detto ha detto a Marco di andarsene mentre per Lei (*rivolta a Marco*) non è giusto perché la casa è Sua. Avete parlato anche di come vi state rivolgendo l'uno all'altro in questa situazione. Francesca, (*rivolta a Francesca*), mi pare Lei abbia detto mi è sentita trattata in un modo che non Le è piaciuto per niente, che L'ha messo in difficoltà...

F: Sì.

MED: (*rivolta a Marco*) mentre Lei Marco ha detto di essersi sentito minacciato.

M: Esatto.

MED: Visti gli argomenti che avete affrontato (*guardando alternativamente entrambi*), come volete proseguire ... ce n'è qualcuno che...

F: (*guardando in basso*) Io volevo dire una cosa... non credo sia l'argomento principale, non vorrei parlarne come prima cosa, però... Intanto, ho detto a Marco di andarsene via, in un momento in cui ero molto arrabbiata e quindi forse l'ho anche detto male. Ma l'ho detto essenzialmente perché noi stiamo litigando tantissimo in questo periodo e come ho detto litighiamo male, perché io poi ad un certo punto mi arrabbio e lui è fin troppo calmo per i miei gusti – (*rivolgendosi a Marco*) te l'ho sempre detto che non mi dai soddisfazione quando litighiamo - e questa cosa paradossalmente mi innervosisce ancora di più. Matteo ha scoperto questa nostra cosa perché ci ha sentito litigare – infatti ad Elisa non l'abbiamo ancora detto – ci ha sentito litigare, ci ha sentito parlare di separazione, quindi – come dire – la mia è... io vorrei veramente cercare di ... già abbiamo sbagliato, e mi ci metto anch'io in questo, però vorrei veramente far sì che

torni un po' di serenità (*guarda più volte Marco*)... quindi il mio "vai via" non è... non voglio prendere accordi sulla casa... l'ho detto male.

M: Però sei una persona adulta, dovresti essere capace di controllare le tue emozioni...

F: No, in questo momento non sono capace.

M: ... se c'è un ragazzo adolescente che ti sta sentendo...

F: Io non lo sapevo che mi stava sentendo, non lo sapevi neanche tu Marco che era lì.

M: Eh... Non era difficile da immaginare.

MED: Lei, Francesca, dice ... (si ferma – le parti continuano uno scambio diretto)

M: ... senza contare Elisa... perché Elisa – voglio dire - ha sei anni, (*guarda Marco*) va bene che durante il giorno è a scuola però... se dovesse sentirci Elisa poi...

MED: State entrambi dicendo che sia meglio non litigare davanti ai vostri figli...

M: (*rivolgendosi al MED*) Sì, ma con lei è impossibile perché qualsiasi cosa te la butta addosso... poi dice "vai via di casa", ma scusa, parliamone, no?

MED: (rivolta a entrambi) State entrambi parlando della difficoltà di comunicazione che avete tra voi in casa...

M: Anche fuori di casa...

MED: (si gira verso Marco) Anche fuori di casa... (a Francesca) Lei, Francesca, dice che ha chiesto a Marco di interrompere la convivenza ed andarsene in un momento in cui era arrabbiata ed anche spaventata proprio a causa dei litigi che avvenivano davanti ai figli ma di aver paura di degenerare, di qui la richiesta di andare via, mentre Lei, Marco, (a Marco) ha detto di capire questa cosa ma che è necessario stare attenti a come si parla, perché se dovesse capitare davanti a Elisa...

M: (*guardando MED*) Sì, la prima cosa è preservare i figli, non esiste che una dia sfogo così alle emozioni in maniera incontrollata...

MED: Lei vorrebbe che le emozioni potessero venire fuori in modo diverso...

M: Sì... non so, siamo qua, ne stiamo parlando, si può anche discutere però... (*a Francesca che abbassa la testa e batte la mano sul tavolo*) Dimmi!

F: Sì, però non è che di questo ne abbiamo parlato. Non mi hai detto al parco, da soli "Cara, mi sono innamorato della mia collaboratrice venticinquenne!!!"

M: Dovevo forse dirtelo?

F: No, l'abbiamo scoperto in casa e – perdonami! - mi sono incazzata, cosa dovevo fare?!

M: E io cosa dovevo dirti? Non è che...

F: E' successo!

M: Sì, ma non è certamente lei la causa della nostra separazione, e lo sai benissimo...

F: No, non lo so. Prima non mi avevi mai parlato di separazione, adesso sei pronto a cambiare casa, a cambiare vita, a fare tutto, perché c'è lei...

M: Sì ma sono anni che la nostra vita comune è finalizzata solo al menage domestico... ai figli... che cosa c'è ancora tra di noi?

F: Non so, a me sembrava ci fosse altro... vabbè, ne prendo atto!

M: Questo è il solito discorso... (*guarda verso MED*)

MED: Quindi c'è un altro tema che avete messo sul tavolo, e riguarda i motivi della vostra separazione. Per Lei, Marco, le difficoltà duravano già da tanto tempo...

M: Eh, sì, perché si dà sempre la colpa all'altra, cosa c'entra l'altra?!?

MED: Per Lei, l'altra non è la causa della vostra separazione...

M: Assolutamente no!

MED: (rivolgendosi a Francesca) E Lei, Francesca, ha detto che Le sembrava che fra voi ci fosse dell'altro e questa cosa...

M: Se no, non sarebbe successo, scusi eh!

F: Mi sembra tanto...

M: ... uno non si può innamorare contemporaneamente di due persone, mi sembra abbastanza difficile...

MED: (torna a rivolgersi a Marco) Quindi Lei sta dicendo che si è innamorato di quest'altra donna perché fra voi era già finita e non ero più innamorato di Francesca.

M: Da molto tempo... molto...

F: Veramente, per me è faticosissimo parlare di questa roba... Comunque sia... (*rivolta a Marco*) si è in due in un rapporto, quindi se tu stavi così male e non c'era niente, tant'è che non eri innamorato di me e non era niente... prima di innamorarti di questa, c'erano delle cose che potevi fare, no?! (*Marco ride nervoso*) E ridi, anche...

M: S^, ma io ci ho anche provato a coinvolgerti in tante cose, a fare delle cose insieme, voglio dire, però ho sempre trovato (*lancia un'occhiata a MED*)...

MED: (arretra nella sedia)

M: ... degli ostacoli comunque, io credo di averci provato però adesso non siamo qui per parlare di questo...

F: No, infatti!

M: Perché se iniziamo (*rivolto al MED*) dottoressa, se iniziamo ad aprire qua...

MED: Questo tema delle motivazioni della vostra separazione... Lei, Francesca, dice "È molto faticoso affrontarlo" ... e sembra che lo vogliate metterlo da parte, non discuterlo...

F: Sì, non serve a niente farlo.

MED: ... oppure pensate che possa essere utile farlo?

F: No.

M: ... lo volete metterlo da parte?

M: Non dico metterlo da parte, però io non vorrei sempre sentirmi messo sul banco degli imputati, questo te l'ho già detto.

MED: Non vorrebbe sentirsi accusato.

M: No, perché non mi sembra che sia produttivo... (*a Francesca*) se poi tu hai bisogno di sfogarti qua...

F: Io non ho bisogno di sfogarmi! Mi sfogo perché ho delle motivazioni per sfogarmi, non è che ho bisogno! Cos'è 'sta condiscendenza... (*rivolta a MED*) Va beh, comunque non parliamone più.

MED: (rivolta a Francesca) Lei pensa di avere delle ragioni per sfogarsi ed trova molto faticosa questa discussione.

M: Beh, allora... allora andiamo in tribunale e poi ci sfoghiamo lì e rovesciamo tutto addosso a qualcun altro... perché se siamo qui... siamo qui, però non credo che la dottoressa abbia voglia di sentire i nostri sfoghi, è anche abbastanza umiliante tutto questo...

MED: (rivolta a Marco) È umiliante per Lei parlare di questi argomenti davanti a una terza persona...

M: Ma no, ma per tutti e due! (*si gira un istante a guardare Francesca*)

M: Sì... E poi che senso ha? Perché poi, Lei (*ricolto al MED*) è una psicologa, scusi?

MED: No (si gira di nuovo anche verso Francesca, che nel frattempo mostra insofferenza)

M: E allora... non credo che faccia terapia di coppia o...

MED: (sempre rivolta a Marco) Lei pensa che non sia utile parlare di questo argomento qui davanti a me perché non è un argomento da mediazione ma un argomento da psicologa, eventualmente...

M: (*a MED*) Secondo me, eventualmente sì. (*Si gira verso Francesca*) Allora, se vogliamo andare da una psicologa infantile per farci consigliare come parlare con nostra figlia, questo piuttosto, potrebbe essere utile, e penso che anche tu sei d'accordo.

F: Sì, io credo che dobbiamo... sicuramente vorrei evitare quello che è successo con Matteo...

M: Perché ancora non l'ha scoperto Elisa e non vorrei che lo scoprisse in modo accidentale o magari glielo dicesse Matteo, chi lo sa!

MED: Concordate sull'idea di chiedere un consiglio per poter parlare a Elisa di questa situazione?

M: A meno che non ce lo dica Lei...

MED: (a Marco) Il mio ruolo qui non è quello di darvi consigli, (rivolta ad entrambi) Mi sembra comunque che entrambi abbiate detto che concordate che questo possa essere il ruolo di una psicologa, alla quale chiedere un eventualmente aiuto su come parlare con Elisa per evitare che succedano altri...

F: E forse mi vien da dire, anche per riprendere un po' in mano il discorso con Matteo... e questo sarà stata anche colpa mia, che mi sto sfogando, come al solito, però l'ha saputo nel modo peggiore possibile e adesso hanno anche dei problemi perché Matteo si è naturalmente... non so se naturalmente, comunque si è molto schierato con me perché mi ha visto in grande difficoltà, e Marco non lo capisce, cioè lo vede come una cosa contro di lui...

M: E beh, certo...

F: Secondo me è anche abbastanza normale, Matteo ha 15 anni, ha già visto la mamma – come dire – in una situazione difficile quando era piccolino e...

MED: (rivolta a Francesca) Quindi Lei dice “Avrò anche sbagliato a parlare di questa questione davanti a Matteo e quindi a fare arrivare a lui questa informazione, però è anche normale che lui si schieri con me in questa circostanza, e sono preoccupata – lei dice anche – perché Matteo ha già vissuto una separazione...”

F: (al MED) Sì! (girandosi verso Marco) Io non dico che sia giusto che lui si schieri con me. Infatti sto dicendo che dovremmo anche qua cercare di trovare il modo, magari chiedendo anche qua un aiuto, di riaffrontare il tema...

MED: (arretra nella sedia)

F: (continua a parlare a Marco) ... però sto dicendo che tu dovresti capirlo in questo momento perché lui... è una sua reazione perché è in difficoltà pure lui perché è dispiaciuto, proprio perché ti considerava un padre anche se non ti chiamava papà, eh!!

M: (guardandola fissa) Ma io questo lo capisco, però vorrei capire anche quanto influiscono su di lui le cose che tu gli hai detto...

F: Io non gli ho detto...

M: Eh, no... perché comunque sappiamo che gli adolescenti sono facilmente manipolabili (occhiata a MED)

MED: (a entrambi) Il tema di cui state parlando adesso è l'influenza che ha avuto su Matteo...

M: Eh sì!!! (annuisce)

MED: ... la vostra discussione. Lei, Francesca (rivolta a Francesca), si è detta dispiaciuta, ed ha manifestato la volontà di stare attenta a che non accadano altre circostanze di questo tipo... d'altronde, ha detto che è abbastanza normale che lui si schieri dalla Sua parte; mentre Marco, (rivolta a Marco), per Lei, Maroccorre fare attenzione perché i ragazzi sono facilmente manipolabili da quello che gli adulti dicono e quindi teme che Matteo possa essere manipolato.

M: Eh... ma, sì, sicuramente!!!

MED: (rivolta a Marco) Sicuramente è stato manipolato?

F: (sottovoce) No...

M: (a Francesca) Tu cosa gli hai detto, scusa, quando io non c'ero, poi, gli avrai detto qualche cosa per cercare di tranquillizzarlo eccetera, e automaticamente gli avrai passato un certo tipo di messaggio...

F: Matteo ha praticamente 15 anni, allora non è che io lo devo manipolare! Lui prende atto di un dato che ha sentito, che tu hai un'altra, che ci stiamo separando ...

M: E tu cosa gli hai detto?

F: Gli ho detto che è così!! che ci stiamo separando e che hai un'altra ma che sistemeremo le cose! Gli ho anche detto che tu gli vuoi bene e di non preoccuparsi!

M: E lui non ti ha fatto delle domande?

F: Che domande?

M: Eh! ... Niente? Non ti ha chiesto niente?

F: No, è arrabbiato, non mi ha chiesto niente...

M: (con la faccia dubbiosa, guarda MED)

MED: (arretra appoggiandosi sulla sedia)

F: (continua a parlare a Marco) È arrabbiato... è arrabbiato perché ha comunque sentito... io ero anche aggressiva ma ero anche ferita in quel momento e lui questo ha sentito!

M: (rivolto a MED) Il problema è che io non gli posso più parlare in questo momento perché Matteo non mi vuole vedere, non mi parla, quindi tutto passa attraverso la madre, è questo il discorso.

MED: Quindi adesso Lei non riesce più a parlare con Matteo?

M: Eh sì!

MED: Perché Matteo è arrabbiato e tutto a causa di questa cosa.

M: Di questa o altre cose che io non so che si sono detti tra di loro...

F: (guardando Marco, che ascolta fermo) Altre cose?!? Non è che adesso devi mettere in dubbio tutto... sembra che tutto fosse un castello inesistente: non ci amavamo, non facevamo..., dici che ti sei innamorato di questa perché non c'era niente e che mio figlio - Matteo - non ti parla e non ti considera più, solo perché gli ho parlato. Ti dico che ti sbagli... ti dico che la sua è invece una reazione normale e comprensibile di un ragazzo

che ha visto una scena di litigio e sta parteggiando per la mamma... è anche un figlio maschio!

M: E allora parliamogli insieme. Sei disposta a parlargli insieme?

F: Sì, parliamogli insieme.

M: (*girandosi verso MED*) È possibile portarlo...?

F: Però senza accuse!

M: ... È possibile portare qui Matteo...?

MED: Qui in mediazione?

M: Sì.

MED: Quanti anni ha Matteo?

M: 15

F: 15

MED: 15 anni. Voi state chiedendo se è possibile portarlo nella mediazione.

M: No, chiedo così per pensarci... se può essere il caso...

F: Forse dovremmo parlargli da soli, prima.

M: Non dico di prenderlo e trasportarlo qua fisicamente, dico se è possibile eventualmente...

MED: State dicendo che converrebbe parlare a Matteo di quanto è accaduto in quella circostanza.

F: Sì.

M: Sì.

MED: ... e vi state chiedendo se riuscirete a farlo da soli o se avete bisogno dell'aiuto di qualcuno per parlare a Matteo di quanto è accaduto e di tutte le conseguenze che ci sono state...

F: A me piacerebbe... È vero che è anche un segno di considerarlo grande, portarlo qui... però mi piacerebbe provare a parlarci in due...

MED: Lei vorrebbe parlare voi due, con Matteo per...

F: Mah, sì, perché ... adesso (*rivolta a MED*) lui è coinvolto in questa cosa, ma io trovo anche giusto che lui non sia coinvolto troppo. Lui deve essere secondo me tranquillizzato. Tranquillizzato del fatto che – al di là di quel che sta succedendo a noi – e al di là del fatto che abbiamo visioni diverse sul perché ci sta succedendo - lui deve essere tranquillizzato che la sua vita andrà avanti come è andata finora, che il suo rapporto con Marco andrà avanti come è stato finora ... (*girandosi verso Marco*) perché è così, no? Al di là di quello che ci siamo detti, da arrabbiati, su questo siamo d'accordo, no? (*tornando a guardare MED*) Se è così, credo che questo sia quello che lui ha bisogno di sentirsi dire... che la mamma è arrabbiata, ma le passerà!

M: Il problema è che se io voglio portarlo a mangiare una pizza, lui non viene...

F: E' arrabbiato... magari parlandone...

M: Eh! È un bel discorso dire che il rapporto deve essere uguale, come fa ad essere uguale? Qui va ricostruito totalmente...

MED: (a Marco) Lei dice "Quello che è successo non mi permette più di continuare la mia relazione con Matteo così com'era prima... ci sono dei cambiamenti..."

M: (*a MED*) Io ci sono sempre (*torna a guardare Francesca*) io ci sono sempre, non è che non ci sono, però non è facile. Sei tu che devi aiutarmi in questo.

F: Sì, sì, va bene. Ma io credo che se riusciamo a parlarne insieme magari... Lo so che mi devo dare una calmata, però, va bene ... mi do una calmata, però anche tu... ne parliamo e vediamo... riuscirete poi a mangiare una pizza... io son convinta che questo sia – come dire (*a MED*) - un momento così fra di loro...

MED: (arretra)

F: E' chiaro che se poi entrano altri fattori... ma quello non sono io che... nel senso che Matteo è grande, nel senso che se finisce che l'anno negli Stati Uniti che doveva essere preceduto dalla vacanza voi due salta perché ci separiamo, non sono io che manipolo, eh, lui è un ragazzino, è grande, e fa due più due... io mi auguro che tutto questo discorso di parlargli...

M: (*a Francesca*) Di questa cosa gli parlerò io, dopo. Intanto vediamo se si riesce a parlargli. Non è che posso portarlo via io un mese se mi vuole parlare... andiamo per gradi...

MED: (*rivolta a Francesca*) Quindi, allora, Lei è fiduciosa nel fatto che possano recuperare questa situazione ed ha accennato, anche a quel viaggio negli Stati Uniti, che forse, se ho capito bene, doveva fare con Marco.

M: Sì, perché lui doveva fare un anno...

F: Un anno all'estero...

M: ... negli Stati Uniti e quindi io l'avrei accompagnato, facendo un periodo, un mesetto...

F: (*rivolta al MED*) Diciamo che in un momento dei nostri simpatici litigi, Marco ha detto "E poi vediamo se lo porto... comunque non è mio figlio" ... perché è chiaro che questa cosa si può fare solo se lui contribuisce alle spese perché io...

M: Beh, insomma... (*rivolto a MED*) parleremo un'altra volta degli aspetti economici, perché, sai dentisti... cosa fanno...

F: Già, invece gli architetti...

M: Semmai ne parliamo la prossima volta.

MED: Degli aspetti patrimoniali...

M: Sì.

MED: Ci sono quindi degli altri temi che riguardano gli aspetti patrimoniali tra voi...

M: Eh, ce n'è, sì... adesso non credo che abbiamo tempo...

MED: Lei (*rivolta a Marco*) ha suggerito che il lavoro di Francesca abbia qualche risvolto particolare in questo, mentre Lei, Francesca (*rivolta a Francesca*) ha sottolineato che è importante il contributo del padre per questo anno all'estero...

F: Sì, s

e si vuole fare, sì, è l'unico modo... poi possiamo anche decidere che non si fa...

[...]