

ASSOCIAZIONE ME.DIA.RE - MASTER IN MEDIAZIONE FAMILIARE

La mediazione familiare: il linguaggio della trasformazione

XIII Edizione 2018 - 2020

Valeria Miele

Indice

Introduzione	2
1. IL SISTEMA FAMIGLIA	5
1.1 I cicli di vita della famiglia.....	6
1.2 I confini della famiglia	8
2. LA MEDIAZIONE FAMILIARE	10
2.1 L'evoluzione storica della mediazione familiare	10
2.2 I padri fondatori ed i principali modelli di riferimento	13
2.2.1 Modello Negoziale.....	15
2.2.2 Modello Strutturato.....	17
2.2.3 Modello Terapeutico/Clinico	18
2.2.4 Il Modello Terapeutico Sistemico.....	19
2.2.5 Il Modello Trasformativo.....	21
3. IL LINGUAGGIO DELLA TRASFORMAZIONE: DALLA PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE ALL'EMPOWERMENT	25
3.1. La comunicazione e la costruzione di mondi possibili.....	25
3.2. Comunicazione ed interazione: la pragmatica della comunicazione.....	28
3.3. Manovre comunicazionali e strategie.....	31
3.4. Empowerment e trasformazione.....	32
4. CONCLUSIONI	35
BIBLIOGRAFIA	39
INDICE DELLE FONTI WEB	40

Introduzione

In ogni sfera dell'agire umano, in ogni ambito di relazione ci possiamo imbattere in situazioni conflittuali.

Nella famiglia, nel lavoro, nella cerchia amicale, nei contesti sportivi e di svago, ovunque ci sono occasioni per incontrare dei conflitti e tutti noi abbiamo avuto almeno un'esperienza diretta del conflitto che ha segnato in maniera più o meno piacevole o positiva la nostra crescita ed evoluzione.

Tra i conflitti più significativi che ci troviamo a dovere affrontare tutti i giorni ci sono quelli legati a due degli ambiti più importanti e sensibili della nostra intera esistenza: il contesto familiare o affettivo ed il contesto lavorativo.

La famiglia è il luogo di sperimentazione per eccellenza. In seno alle nostre famiglie iniziamo a muovere i primi passi, a pronunciare le prime parole, iniziamo ad interagire con il mondo esterno dapprima in maniera mediata e rassicurante attraverso la nostra mamma ed il nostro papà o le figure parentali più strette, per poi passare ad una sempre maggiore autonomia, a sperimentare noi stessi e noi stessi nel mondo. Le prime interazioni, le prime emozioni i primi tentativi di affermazione strutturano e definiscono i successivi e, giorno per giorno, cambiamo, modifichiamo la nostra struttura interna con nuove informazioni, cerchiamo nuove conferme e nuove stabilità per poi rivederle messe in discussione e un po' alla volta, chi più chi meno, cresciamo.

La famiglia è luogo di affettività, è il luogo in cui gli opposti trovano ragione d'essere: desiderio di unione e necessità di separazione. È il contesto in cui agiscono con forza ruoli e dinamiche che stabiliscono la genesi e l'evoluzione di tutta la nostra esistenza.

Come la famiglia svolge un ruolo fondamentale nella nostra vita così c'è un altro contesto che, con altrettanta forza, definisce la nostra identità e forma la nostra quotidianità. Mi riferisco al contesto professionale. Ad eccezione per qualche strato della popolazione credo forse non così numeroso, tutti noi abbiamo bisogno di lavorare per vivere. Il lavoro ci permette di essere presenti al mondo e per il mondo. Grazie al lavoro possiamo guadagnare il denaro che ci serve per dare soddisfazione ai nostri bisogni igienici o primari, come gli alimenti per nutrirci, i vestiti per coprirci, una casa per noi ed i nostri cari ed ai bisogni secondari di affermazioni e

soddisfazione. Il lavoro ci definisce, ci identifica, ci differenzia e ci rassicura rispetto all'incertezza dell'imprevisto ed alla fragilità della vita. Noi spesso trascorriamo più tempo al lavoro che a casa in famiglia, come talvolta si sente dire. Il lavoro forgia la nostra quotidianità e dà spessore o occasione alla nostra personalità di esprimersi.

Questi due contesti, lavoro e famiglia, sono estremamente significanti nella vita di ciascuno di noi e, proprio all'interno di essi, spesso prendono vita i conflitti più laceranti cui possiamo andare incontro. Nella famiglia possiamo affrontare dei conflitti in qualità di coppia in crisi, sia essa convivente, coniugata o di genere opposto o uguale. Possiamo viverli come figli di genitori in crisi coniugale o, ancora, possiamo sperimentarli tra nipoti o altri ruoli familiari. Possiamo essere parti in causa in un conflitto, come confliggenti coinvolti in prima persona o come parti che subiscono le situazioni in cui si trovano a vivere, senza avere spazio decisionale.

Sui luoghi di lavoro, al tempo stesso, ogni giorno ci possiamo imbattere in situazioni conflittuali che possono essere più o meno pesanti. Se però arrivano a toccare elevate punte di conflittualità possono generare importanti livelli di stress, derivanti anche, in buona parte, dalla necessità di mantenimento del posto di lavoro. In questi casi estremi ma, purtroppo, non così rari, la paura di perdere la propria fonte di sostentamento influisce sulla salvaguardia della propria emotività e stabilità. Anche in questo caso possiamo vivere il conflitto in prima persona o subirlo o, ancora possiamo portarlo all'interno della nostra famiglia, generando in tal modo ulteriori dissidi in un diverso ambito.

Per quanto differenti per natura e funzione, i conflitti in famiglia e nell'organizzazione, si possono affrontare e gestire attraverso processi di mediazione. Nel caso delle organizzazioni, in genere, a fronte di un malessere aziendale e spesso grazie alla sensibilità del gruppo dirigenziale, ci si rivolge a specialisti in interventi organizzativi: Psicologi del Lavoro e delle Organizzazioni, coach motivazionali, formatori, altri, che grazie alla loro competenza e esperienza, fungono anche da mediatori. Nel caso di conflitti familiari, sono le parti coinvolte, a seconda dei loro obiettivi, del livello di tensione a cui sono arrivate e delle aspettative che nutrono rispetto alle progettualità future di coppia, di famiglia, di crescita professionale o personali, che possono chiamare ad intervenire un mediatore che, in base al suo modello di riferimento proporrà un percorso definito.

Quando ho affrontato questo master, avevo l'obiettivo di apprendere quanto più possibile dai professionisti della gestione dei conflitti ai fini di potere a mia volta diventare un'esperta in materia ed intervenire quindi sia in mediazione familiare sia come mediatrice in ambito aziendale ed organizzativo.

Io sono una psicologa del lavoro e, per formazione accademica e per esperienza professionale, nell'ambito della mia carriera mi sono spesso imbattuta in aspri conflitti sia famigliari sia aziendali. Nella maggior parte dei casi la risoluzione del conflitto era intesa unicamente come interruzione delle ostilità ed era configurata nella rottura definitiva dei rapporti, fossero di natura coniugale o lavorativa.

Di fronte alla sofferenza di coppie che, magari ostinatamente, intraprendono percorsi di vita differenti all'interno del nucleo familiare senza avere più nemmeno la voglia di dividerne il senso comune, a discapito molte volte della salute emotiva di figli spezzati dall'amore dei genitori in divisione, la separazione spesso appare ed è l'unica alternativa esistente.

In ambito professionale, ci sono rapporti di lavoro che non vanno a rimpolpare la già nota letteratura sul mobbing o a diventare materiale per un'indagine sullo stress lavoro correlato ma che, purtroppo, rimangono sommersi perché non denunciati. Si tratta di quelle situazioni disumanizzanti e destrutturanti per tutti: per le parti in causa, per le organizzazioni che ne fanno da teatro, per le famiglie che, a casa, vivono più o meno direttamente tutta la massacrante battaglia per un posto di lavoro, quasi come figli di coppie in contrasto.

Questo master mi ha dato l'opportunità di poter mettere insieme in forma armonica e giustificata, i tanti tasselli che ho acquisito e maturato durante il mio lavoro. La mia pratica professionale e la mia formazione mi sono servite proprio come strumenti, come punti di appoggio e come fili di unione di una tela sulla quale le conoscenze dei vari modelli di mediazione, l'approfondimento del modello trasformativo in particolare e l'acquisizione di pratiche di ascolto attivo e riconoscimento, hanno trovato ragione di essere, prendendo forma e sostanza.

Nella presente trattazione si introduce la visione della famiglia secondo un'ottica sistemica, illustrandone brevemente il ciclo di vita, nonché la struttura di base al fine di inquadrare il campo di azione in cui si muove il mediatore familiare.

Nel secondo capitolo si espone un quadro generale relativo all'evoluzione del concetto e della pratica della mediazione e dei principali modelli mediativi, soffermandomi poi sul Modello trasformativo.

Nel terzo capitolo, si faranno alcuni riferimenti teorici ad alcuni assunti base sulla comunicazione e sull'empowerment, al fine di inquadrare e concentrare l'attenzione su alcuni concetti tanto cari alla psicologia del lavoro, quanto utili per fare comprendere il potenziale trasformativo della mediazione che dall'ambito familiare trova applicazione al mondo del lavoro.

Infine, nell'ultimo capitolo si concluderà con alcune osservazioni personali relative proprio alla gestione del conflitto come occasione di crescita e costruzione di nuovi sé e nuove prospettive, attraverso il linguaggio della trasformazione.

1. IL SISTEMA FAMIGLIA

Dare una definizione unica di famiglia è pressoché impossibile. A seconda degli approcci e dei modelli di lettura ci possono essere differenti declinazioni. Le definizioni di famiglia sono mutate nel corso del tempo esattamente come è mutata la famiglia stessa nella sua costituzione, forma e struttura. Differenze di culture, di epoche, di contesti storici e sociali fanno della famiglia un argomento alquanto vasto e complesso. Al di là della sua evoluzione mi soffermo sul concetto di famiglia in quanto sistema.

Il modello sistemico fa riferimento alla *definizione di sistema* così come è stata elaborata dal biologo Von Bertalanffy negli anni '30-'40: *un sistema è un complesso di parti le quali, dotate di determinate connotazioni, istituiscono tra loro relazioni, tale che il comportamento di ciascuna di esse risulta contraddistinto dal legame in cui è coinvolto e viceversa. Tutte insieme conferiscono al sistema proprietà, che non sono la mera derivazione della somma delle parti, ma risultano del tutto originali.*

Attingendo espressamente alla teoria Generale dei Sistemi: *la famiglia è un sistema aperto, in continua trasformazione e con una sua evoluzione nel tempo e un suo peculiare ciclo di vita.*

Tutta la famiglia è coinvolta in un gioco di interazioni e tutti i membri della famiglia cooperano al suo mantenimento. È proprio l'esistenza di questo rapporto di influenza tra i membri che consente di considerare la famiglia come un sistema circolare i cui membri sono collegati fra loro e che interagiscono definendo le reciproche relazioni come regole.

Gregory Bateson applicò alcuni concetti fondamentali, propri della teoria dei sistemi, al contesto familiare.

- La non sommatività: la proprietà del sistema non dipende dalla semplice somma delle parti coinvolte. Lo studio e l'analisi di segmenti isolati non porterebbe alla comprensione dell'intero sistema. Nel caso del sistema famiglia, ci sono norme, valori e principi che

derivano da quelli dei membri che la compongono ma che al tempo stesso sono diverse poiché, nell'entrare in relazione tra loro, si sono modificate.

- La causalità circolare: all'interno di un sistema le azioni si influenzano reciprocamente. Si esce dall'ottica della linearità causa – effetto per entrare appunto in un'ottica di circolarità. In una famiglia, gli eventi che accadono si influenzano reciprocamente.
- L'equi finalità. Gli stessi risultati possono avere origini diverse. Due famiglie simili per molte variabili, progrediscono in maniera differente, sviluppando dinamiche differenti .
- L'omeostasi. Ogni sistema tende all'equilibrio. L'equilibrio si mantiene attraverso meccanismi di retroazione negativa e positiva. Ogni famiglia cerca equilibrio e stabilità attraverso una continuità ed una coerenza nel tempo.
- La morfogenesi. Si intende la capacità del sistema di reagire ai cambiamenti producendo di volta in volta modifiche organizzative profonde e stabili. Ogni famiglia affronta nella propria vita momenti di evoluzione e di crisi ed ogni volta è chiamata a modificare le regole al proprio interno per adattarsi a nuove situazioni e ritrovare un nuovo equilibrio.

Riprendendo quest'ultimo aspetto, mi soffermo brevemente sul concetto di ciclo di vita della famiglia.

1.1 I cicli di vita della famiglia

Si parte dalla considerazione di base che la famiglia si formi a partire dalla costituzione di un coppia. All'interno della coppia i membri che la costituiscono sono loro stessi parti di altri sottosistemi indipendenti e, unendosi, costituiscono un nuovo sottosistema.

La prima fase del ciclo di vita della famiglia è proprio la costituzione della coppia. In questa fase i due membri costituenti si ritrovano in una situazione di contrattazione di regole e di principi che derivano dai rispettivi ambienti di origine e sono influenzati dagli altrettanti sistemi in cui a loro volta individualmente sono inseriti, dalla cerchia amicale a quella professionale.

La nascita di un figlio determina l'avvento della seconda fase: è il passaggio dalla coppia coniugale a quella genitoriale. È il momento della irreversibilità data dalla irrevocabilità del ruolo di genitore. In questa fase la famiglia deve rispondere alle esigenze biologiche del nascituro e, man mano che cresce, alla sue varie necessità sociali e culturali. È una fase importante e delicata

nella vita di ogni famiglia. In questo periodo si testa il sistema cui si è dato vita confrontandolo con i sistemi di origine, con la storia delle rispettive famiglie. Inoltre in questa fase si procederà ad un disinvestimento degli individui dalle esigenze della coppia in quanto tale per soddisfare le necessità del o dei figli. Sono momenti delicati, sensibili all'instaurarsi di conflitti, proprio perché vanno a modificare dinamiche di gratificazione o di insoddisfazione legate al tempo libero o, ad esempio, alla crescita professionale. La solidità del sistema famiglia è messa a dura prova e spesso nascono tensioni cui non sempre si riesce a fare fronte.

In molti studi sui cicli di vita familiare, quindi, si distinguono i periodi della famiglia con i figli piccoli rispetto a quelli della famiglia con i figli adolescenti. Rispetto alla situazione legata alla nascita dei figli, la gestione degli adolescenti apre tutto uno spazio nuovo e complesso. Entrano gli aspetti di ri-negoziazione della relazione tra genitori e figli, si passa dall'atteggiamento di protezione a quello obbligato di separazione e differenziazione, non sempre indolore per i componenti del sistema. Inoltre, si devono trovare e costruire nuovi modi di comunicazione tra genitori e figli ed una nuova accettazione e costruzione anche della prospettiva di vita della coppia genitoriale che, a sua volta, sta affrontando un cambiamento legato anche all'età.

Subentra poi la fase della famiglia con i figli adulti. In questa fase la coppia può reinvestire su di sé: ha più tempo da dedicare a se stessa sia come coppia sia in termini individuali. I genitori hanno la responsabilità di sostenere i figli nella ricerca della loro identità e all'avvio verso la strada dell'autorealizzazione. Non manca, in questo periodo, l'attenzione alle generazioni precedenti: l'accudimento di genitori anziani inizia con il diventare un fattore importante nel tempo di cura della famiglia. Questa fase è stata definita da alcuni come stadio della famiglia "trampolino di lancio". Di nuovo si ricontrattano sistemi di comunicazione e regole, si accolgono nuove figure con annessi altri sistemi, vedi le nuore, i generi o i nipoti. La famiglia dovrà operare il distacco verso i figli e, in alcuni casi, anche verso i genitori di origine. La coppia sarà nuovamente messa alla prova in quella che è stata identificata come la Sindrome del nido vuoto e i coniugi si ritrovano ad avere del tempo per sé da ricostruire e gestire.

Con il procedere del tempo, è la coppia in sé che diviene anziana. Ecco entrare altri fattori che vedono protagonisti di nuovo le coppie di coniugi: subentrano la pensione, talvolta la malattia e persino la morte. Per altri invece si strutturano nuovi impegni. Il diventare nonni al giorno d'oggi rappresenta un forte investimento da parte dei due coniugi di origine, sia in termini di tempo sia di risorse fisiche e psicologiche. Inoltre, anche qui si devono ancora confrontare con i sistemi famiglia da cui arrivano i nipoti, con le rispettive regole e norme.

Dalla descrizione appena proposta dei cicli di vita della famiglia, è possibile intuire come il conflitto possa trovare ragione d'essere in una molteplicità di situazioni, di circostanze e di momenti. I conflitti in famiglia possono coinvolgere più parti e più sistemi in interazione ed il delicato equilibrio tra le variabili è messo a dura prova dalla semplice, per così dire, quotidianità. Non tutte le famiglie riescono però a gestire in maniera costruttiva i conflitti che, di volta in volta si presentano e non tutte le famiglie preservano l'unità e mantengono la propria organizzazione originaria in risposta alle varie sollecitazioni conflittuali.

Ogni sistema in interazione ed ogni famiglia è definita anche grazie ai rispettivi *confini* che possono essere chiari, diffusi e rigidi.

1.2 I confini della famiglia

I confini sono l'insieme delle regole che stabiliscono le relazioni all'interno di ogni sistema, presiedono al passaggio dell'informazione e proteggono i vari sottosistemi che costituiscono il sistema stesso.

I confini di un sistema sono distinti, chiari, nel caso in cui le informazioni che passano all'interno e tra i sistemi sono pertinenti ed adeguate al ciclo vitale della famiglia. I membri di ogni sottosistema possono interagire tra loro in serenità e senza le interferenze da parti di altri membri di altri sistemi: ad esempio, il sistema "fratelli" può discutere sull'utilizzo di un gioco senza per forza che intervenga la mamma o il papà a stabilire delle regole¹.

Quando i confini però sono diffusi o labili, si verifica un passaggio esagerato di informazioni più o meno pertinenti. In questo caso la differenziazione dei membri all'interno dei vari sottosistemi viene meno e ciò che accade ad un membro di un sottosistema diviene immediatamente parte del sistema più ampio. La comunicazione si diffonde, i confini si confondono, i ruoli stessi affievoliscono la loro definizione ed è più difficile il cambiamento e l'adattamento. In questo caso si parla di *famiglia invischiate*. Di solito sono famiglie, per altro, che tollerano poco i conflitti espliciti e manifestano una spiccata resistenza al cambiamento. Il comportamento di un

¹ <http://www.csppr.it/wp-content/uploads/2017/12/P.BORRACCINO-La-Famiglia-come-sistema.pdf>

membro esercita una diretta influenza sul comportamento di tutto il sistema con l'effetto che il sistema tende a reagire con eccessiva intensità.

I confini rigidi, per contro, implicano il passaggio di una quantità insufficiente di informazioni e, in particolare, viene a mancare l'informazione pertinente. In questo caso i membri del sottosistema sperimentano un'autonomia disfunzionale: non si comunica, i membri non si conoscono, non si ascoltano, non ci sono l'uno per l'altro. In questo caso si parla di *famiglie disimpegnate*: vengono a mancare i meccanismi di difesa e di protezione tipici del sistema e spesso l'attivazione avviene solo ad evento manifestato e con interventi tardivi e non adeguati.

Da quanto esposto è facile capire come il sistema famiglia sia luogo privilegiato in cui i conflitti possano prendere vita. A dire il vero la famiglia dovrebbe, proprio per la sua funzione educativa e di preparazione alla vita, offrire la possibilità di sperimentazione dei primi conflitti per agevolare la costruzione identitaria dei singoli partecipanti e l'instaurazione di relazioni solide, rinnovate e adattabili. Non sempre però i conflitti che intervengono in ambito familiare risultano essere positivi momenti di confronto ed occasioni di crescita. Le famiglie, i membri che ne fanno parte ed i relativi sistemi in interazione possono stridere tra loro e subire o produrre sollecitazioni per cui sono necessari sforzi e flessibilità notevoli e di cui non tutti dispongono. In sintesi, il conflitto è inevitabile ma, come esplicita Lisa Parkinson “ il conflitto in sé non è né positivo né negativo: è una forza naturale, necessaria per la crescita ed il cambiamento. Ciò che conta è come il conflitto viene gestito. Se il conflitto è gestito in modo attento, non è necessariamente distruttivo: non implica inevitabilmente la distruzione di individui e comunità e delle relazioni. L'energia generata da un conflitto può essere utilizzata in modo costruttivo anziché distruttivo. Risolvere un conflitto raramente ha a che fare con chi ha ragione. Dipende semmai dal riconoscere e dall'apprezzare le differenze. Risolvere un conflitto implica di cambiare percezioni e atteggiamenti [...]Nella mediazione, che offre un mezzo positivo nel comporre vertenze e gestire conflitti, il mediatore mantiene una posizione centrale e bilanciata tra i partecipanti. Da questa posizione centrale, il mediatore può aiutarli a incanalare e combinare le loro energie al fine di elaborare soluzioni, anziché litigare, rinunciare o accettare un compromesso insoddisfacente.”²

Per quello che riguarda la mediazione familiare intesa come processo che interviene in ambito familiare o in fase di separazione e divorzio, oggi ha confini chiari e definiti: fa riferimento a metodologie e tecniche delineate e si è guadagnata un riconoscimento ufficiale come disciplina

² Parkinson, L.LA MEDIAZIONE FAMILIARE. Modelli e strategie operative. Erickson, 2011. Pag 30.

con la sua pratica ed etica distinte. “ La mediazione è studio e applicazione delle conoscenze delle radici emotivo – relazionali della conflittualità nascente in specifiche interazioni relazionali, finalizzate a facilitarne l’autosuperamento. [...] il mediatore è colui che aiuta a risolvere situazioni conflittuali senza imporre valutazioni o sentenze, diagnosi o pareri.”³

2. LA MEDIAZIONE FAMILIARE

2.1 L’evoluzione storica della mediazione familiare

La mediazione ha origini lontane, diffuse e antiche: non è un fenomeno di recente invenzione ma è stata utilizzata nel corso del tempo e per mani differenti per placare animi, redimere discussioni e intervenire in conflitti, aiutare le persone a raggiungere decisioni consensuali. Dalla Cina al Ghana, dalle Hawaii al Giappone, la mediazione ha assunto un ruolo fondamentale nella vita quotidiana degli individui, delle famiglie, delle tribù e dei paesi.

La conciliazione e la mediazione hanno una lunga storia in molte culture: molte società di tutto il mondo hanno infatti sviluppato metodi pacifici per risolvere le dispute tra i singoli, le famiglie o i gruppi tribali, avvalendosi di una terza parte neutrale che aiuta i contendenti a negoziare soluzioni accettabili per entrambe” (L. Parkinson, 1995)

Ci sono testimonianze di mediazione già nel V secolo a.C.: Confucio stesso ne faceva ricorso come forma preferita di risoluzione delle controversie in linea con la teoria della ricerca dell’armonia universale.

Nelle tribù africane i contendenti di una disputa chiedevano consiglio, al fine di raggiungere un accordo, agli anziani considerati terze parti sagge e neutrali.

La Morineau stessa cita le prime pratiche della mediazione ascrivendole ad una sorta di antico rituale la cui funzione era quella di accettare la sofferenza e generare un cambiamento: è *l’ostacolo che deve essere incontrato affinché esso possa essere superato.*⁴

³ Haynes J.M., Buzzi, I. INTRODUZIONE ALLA MEDIAZIONE FAMILIARE. Principi fondamentali e sua applicazione. Giuffrè Editore, 2012. Pag. 3

⁴ http://mediarebene.altervista.org/mediazioni-e-mediazione-familiare-storia-di-una-tradizione-antica/?doing_wp_cron=1583587924.1559851169586181640625

In Inghilterra verso la fine del 1800 esistevano già i Comitati di Conciliazione – Board of Conciliation – per combattere e risolvere le controversie in ambito industriale.

La prima forma di istituzionalizzazione della mediazione è quella del Jewish Conciliation Board: nel 1920 a New York venne costituito il comitato di conciliazione per incoraggiare la risoluzione consensuale delle controversie.

I primi centri di mediazione familiare in Europa sono quelli del Regno Unito nella metà degli anni Settanta. Nel 1978 a Bristol nasce il primo servizio pubblico di mediazione familiare. L'ispirazione è tratta dall'esperienza americana, in Georgia, dove Lisa Parkinson, assistente sociale per i servizi di tutela all'infanzia del Tribunale di Bristol, metteva in pratica un nuovo modello di conciliazione. In Inghilterra ed in America stava prendendo piede un'importante cambiamento culturale. Se prima il ricorso alla conciliazione nel caso di coppie che andavano verso il divorzio mirava ad una ri-conciliazione, in seguito, proprio in virtù dell'aumento dei divorzi, il conciliatore metteva in atto una consulenza meditativa. In sostanza il nuovo approccio muoveva verso l'intervento da parte di un professionista terzo imparziale che aiutava le parti in rottura a migliorare la loro comunicazione al fine di raggiungere in modo pacifico un accordo relativo alla situazione patrimoniale o rispetto alla prole. Il noto Rapporto Finer del 1974 viene stilato al fine di trovare un modo meno conflittuale di risolvere i problemi: la mediazione viene intesa come percorso privilegiato per sostenere le coppie al raggiungimento di un accordo senza il ricorso ad un processo. Nel rapporto, inoltre, sono definite le differenze tra *reconciliation* e *conciliation*: la prima ha come obiettivo quello di ricongiungere le parti in lite, la seconda intende condurre le parti alla definizione di un buon accordo in modo da poter giungere alla separazione nel modo più pacifico e collaborativo possibile, sia per le parti in sé sia per i figli coinvolti.

Negli anni Ottanta nasce il Consiglio Nazionale di Conciliazione Familiare (National Family Conciliation Council NFCC) che riunisce tutte le associazioni ed i servizi che si occupano di mediazione e che non sono legati al tribunale. Negli anni Ottanta la NFCC redige un codice relativo alla pratica della mediazione che verrà seguito da tutte le agenzie affiliate al Consiglio e nel 1996 farà la sua comparsa la nuova legge sul divorzio Family Law Act. In base alla nuova legge, gli avvocati coinvolti delle due parti hanno l'obbligo di informare i loro clienti della possibilità del ricorso a metodi conciliativi come la consulenza matrimoniale e la mediazione familiare. La nuova legge, se da un lato incontrerà l'ostilità dei legali affezionati agli scontri diretti in aula tra difensore e attaccante, dall'altro lato farà sì che si inizi a diffondere un

approccio multidisciplinare con conseguente risparmi di costi, di tempo e di stress soprattutto per le parti in causa.

Altri Paesi che accolsero concretamente la mediazione familiare furono la Francia, la Germania, la Spagna, l'Austria, la Svizzera, il Belgio, l'Olanda e l'Italia. Ogni Paese ha inserito la mediazione familiare in relazione alle relative caratteristiche storiche, sociali, culturali e demografiche.

In Italia, la mediazione familiare giunge attraverso le esperienze di significativi organismi quali l'Associazione G.E.A, Genitori Ancora, nata nel 1987 da Fulvia Scaparro ed Irene Bernardini con lo scopo di sostenere coppie che hanno intrapreso un percorso di separazione o di divorzio e, in particolare, fare conoscere la mediazione familiare come strumento di tutela rispetto ai minori coinvolti in separazioni particolarmente conflittuali.

Il Centro GeS (Genitori Sempre) di Torino, nato nello stesso periodo per mano di Sonia Rallo condivide le stesse finalità.

A Roma inizia la collaborazione tra La Sapienza e l'Ufficio Tutela della Pretura di Roma con la pianificazione della formazione di centri di mediazione. Nel 1993 a Roma si tiene il primo convegno internazionale sulla "Mediazione familiare nella separazione e nel divorzio" ponendo a confronto esperienze e prospettive dell'Italia e degli altri Paesi coinvolti.

Nel 1993-'94 e '96, rispettivamente a Genova, Bari ed in Sardegna si registrano progetti formativi in ambito mediazione familiare.

Nel 1995 viene fondata la Società Italiana di Mediazione Familiare SIMeF. Costituenti della società sono: l'Associazione GeA di Milano, il Centro per l'Età Evolutiva di Roma, l'IRMEF di Roma, la scuola genovese per la formazione in mediazione familiare e il Centro Studi e Ricerche sulla famiglia dell'Università Cattolica di Milano. Dal momento che la SIMeF è nata con una pluralità di anime diverse, sono afferiti modelli di riferimento differenti che hanno trovato ciascuno legittimità di coesistenza: la Sapienza ha portato il modello Terapeutico mentre il centro GeA quello integrato, focalizzato sulla relazione genitori e figli, altri hanno dato spazio ad un approccio basato sul problem solving.

Attualmente il panorama italiano conta varie associazioni di mediatori familiari che portano ciascuna svariati modelli diversificati. Nel 2003 è sorta la A.I.Me.F Associazione Italiana dei Mediatori Familiari, registrata al Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. Nella

formulazione dello Statuto vide l'apporto dei principali capi-scuola italiani e nacque proprio al fine di fissare gli elementi chiave della figura del mediatore familiare competente e preparato. È un'associazione che non si propone di promuovere un particolare modello operativo né deriva da una scuola di pensiero particolare, ma ha cercato di trovare una formula condivisa per definire la figura del mediatore familiare che desse dignità ai differenti modelli di riferimento e stili operativi presenti in Italia purché esercitati da mediatori preparati e competenti nello svolgimento della mediazione familiare.⁵

2.2 I padri fondatori ed i principali modelli di riferimento

In epoca moderna, nel mondo occidentale, la mediazione familiare nasce in America nei primi del 1900 in ambito squisitamente lavorativo, per redimere controversie tra dipendenti ed aziende. La motivazione alla base dell'istituzione della mediazione stava proprio nel cercare di dare alla stessa un percorso ed uno spazio differente da quello delle aule giudiziarie e garantire quindi un risparmio di tempo e di denaro nella ricerca delle risoluzioni delle situazioni conflittuali.

I padri fondatori della mediazione familiare d'oltreoceano possono essere considerati James Coogler, John Haynes ed i due colleghi Irving e Benjamin.

Il passaggio dalla mediazione commerciale e quella familiare è stato reso possibile grazie al contributo di **James Coogler**. Avvocato e terapeuta familiare ed esperto di mediazione sul posto di lavoro, Coogler visse in prima persona una estenuante divorzio che lo provò molto sia dal punto di vista emotivo sia economico. La sua esperienza lo condusse alla considerazione che la normale procedura avversariale non era un metodo adeguato per risolvere una situazione di dissoluzione di matrimonio. Fondò così nel 1974 il primo centro di Servizi di Mediazione il "Family Mediation Center" e nel 1976 contribuì alla fondazione della Family Mediation Association rivolta soprattutto ai padri separati perché potessero condividere le proprie esperienze e dialogare in merito alle problematiche legate alla crisi della loro famiglia⁶. Al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica e diffondere la cultura della mediazione creò la rivista Family Mediation. Nel 1978 pubblicò il suo libro "Structured Mediation in Divorce Settlement: an Handbook for Marital Mediators in cui formulò le regole della mediazione matrimoniale,

⁵J.M. HAYNES e I.BUZZI, Introduzione alla mediazione familiare. Principi e sue applicazioni. Seconda edizione. Giuffrè, Milano, 2012.

⁶ Mazzamuto, P. L A MEDIAZIONE NELLA TUTELA DELLA FAMIGLIA. G. Giappichelli Editore – Torino 2013, pag 12

tracciando le basi del primo modello teorico di mediazione familiare finalizzato all'ambito del divorzio. Il modello oggi è conosciuto come *modello strutturato globale* e prevede l'attenta adesione ad una pianificazione precisa ed il rispetto rigoroso di numerose regole.

John Haynes è un esperto negoziatore sia del mondo dell'impresa e sia di quello socio assistenziale. Dopo un lungo periodo trascorso nell'ambito della formazione dei consulenti familiari e degli assistenti sociali, diede impulso ad una nuova metodologia di intervento e ad un nuovo approccio rivolto alla mediazione dei conflitti in ambito familiare. Facendo ricorso a tecniche tipiche delle scienze dell'organizzazione, fondò un modello che utilizzava la strategia del *problem solving*, del *brain storming*: della negoziazione ragionata per la risoluzione dei problemi ad un contesto differente da quello in cui erano nate ossia all'interno della gestione di conflitti familiari. Nel 1981 pubblicò il suo manuale *Divorce Mediation* che diventò il testo base per molti mediatori non solo in America ma anche all'estero e l'anno successivo creò l'Accademia dei Mediatori Familiari.

Irving e Benjamin sono i fondatori del modello terapeutico nato in Canada nella metà degli anni Settanta. Havard Irvign è psicoterapeuta e docente presso l'università di Toronto in Scienze Sociali e Giurisprudenza e Benjamin è sociologo. I due studiosi elaborano un modello di mediazione che pone al centro i processi relazionali. In base alle loro osservazioni durante l'applicazione della mediazione strutturata notano come in alcuni casi gli effetti sono più duraturi nel tempo se vengono dapprima affrontate problematiche di tipo emotivo e relazione. Secondo i due autori, nel momento in cui si libera il campo dalle emozioni di rivalsa e di vendetta o, comunque, si dà spazio anche alle dinamiche emotivo affettive, accogliendole e gestendole, allora si potrà lavorare per raggiungere un dialogo effettivamente costruttivo e collaborativo.

Per quanto riguarda i modelli di mediazione, si possono citare molti esempi differenti caratterizzati da approcci, obiettivi e pratiche diverse. In Italia una prima macro distinzione tra i principali modelli di riferimento è stata fatta a partire dalla differenza tra *mediazione globale* e *mediazione parziale*, dove per globale si riferisce alla mediazione praticata da un professionista che ha le qualità e le competenze necessarie affinché nel processo vengano affrontati e trattati tutti gli aspetti conflittuali legati alla relazione. Per parziale, invece, si intende la mediazione che si concentra su aspetti specifici. La mediazione familiare parziale si focalizza ad esempio sugli aspetti di relazione con particolare enfasi agli ambiti legati alla cura dei figli.

2.2.1 Modello Negoziale

La mediazione negoziale è un modello di mediazione globale. Nata grazie alle intuizioni di Haynes, Fisher, Ury e Moore, questo tipo di negoziazione si pone come obiettivo principale il raggiungimento del miglior risultato possibile come autodeterminazione della coppia. Durante la mediazione, il mediatore ha il ruolo del traduttore che aiuta la coppia, facilitando il raggiungimento di un accordo. L'approccio porta a rendere manifesti i reali elementi di conflitto al fine di permettere agli interessati di acquisirne la consapevolezza, cercare una contrattazione per la formulazione di un progetto condiviso. È in questi termini, quindi che si ricorre alle tecniche di:

- problem solving, per aiutare le parti alla chiara definizione del problema.
- brainstorming per sviluppare quel pensiero critico che permette loro di iniziare a muoversi in una sfera di maggiore autonomia ed autodeterminazione.
- reframing ossia re-incorniciamento o ristrutturazione che consente agli individui di porre una situazione in un contesto differente rispetto a quello che si è adusi adottare al fine di renderlo maggiormente gestibile.
- negoziazione ragionata utilizzata al fine di costruire ipotesi condivise e prevedere futuri possibili sconvolgimenti da recriminazioni.

Ury è un antropologo sociale, formatosi ad Harvard e famoso negoziatore. Ha mediato in contesti particolarmente sensibili ed impegnativi come quelli degli scioperi nelle miniere carbonifere del Kentucky, dei conflitti etnici in medio oriente e nei Balcani e in unione Sovietica prima dell'ufficiale dissoluzione del 1992. Ury fa spesso ricorso alla tecnica del problem solving comune ossia il risolvere insieme un problema comune. È una tecnica che ha come obiettivi: fare identificare dalle due parti il problema comune e trovare insieme una soluzione che possa soddisfare entrambi.

Muovendo da alcune premesse elaborate nello "Harvard Negotiation Project" e descritte da Fischer e Ury, il mediatore mira a:

- a) distinguere le persone dai problemi;
- b) mettere al centro del negoziato non le rivendicazioni delle parti ma i loro interessi e bisogni;

c) creare opportunità per un vantaggio reciproco;

d) raggiungere dei risultati win to win anzichè win to lose.

Nel processo di problem solving comune Ury individua gli obiettivi, gli ostacoli al raggiungimento di un accordo e suggerisce come superare i suddetti ostacoli.

Obiettivo	Ostacolo	Processo
Sedersi accanto all'interlocutore per iniziare la negoziazione	La nostra reazione	1. Andiamo alla finestra
	Le loro emozioni	2. Facciamo un passo indietro
Esaminare il problema	La loro posizione	3. Ristrutturiamo
Raggiungere un accordo che soddisfi entrambe le parti	La loro insoddisfazione	4. Costruiamo con loro un ponte d'oro
	Il loro potere	5. Usiamo il nostro potere per istruire

Il primo obiettivo: sedersi accanto all'interlocutore definisce già da solo la costituzione di un contesto collaborativo e non giudicante. Il porsi di fianco, anche simbolicamente quando non fisicamente, all'interlocutore, rappresenta una dichiarazione di porsi allo stesso piano, accanto e non di fronte, in opposizione o in contrasto.

Il secondo obiettivo consiste nel focalizzarsi sul problema e non sulle persone: far sì che i mediandi riescano a separare la sostanza del problema dalla relazione e lavorare insieme nella ricerca della soluzione ottimale. Il passaggio sarà quindi portare le parti dalla visione soggettiva del problema: "io e il mio problema" alla percezione ricostruita del "noi ed il nostro problema"⁷.

Il terzo obiettivo è trovare un accordo soddisfacente. È qui che entra in azione la logica del win to win, tipica della negoziazione integrativa o cooperativa. L'approccio intende portare le parti all'individuazione creativa della soluzione migliore per tutti i partecipanti, soluzione che da soli non sarebbero riusciti altrimenti a trovare. La logica del win to win si oppone a quella tipica del win to lose che sembra essere talvolta implicita in una discussione mossa dalla conflittualità. La logica win to win, assicura alle parti in causa che i due confliggenti verranno entrambi ascoltati in

⁷ Ansaldi, L., Bandini, A., Bonsignore, V., Cuomo Ulloa, F., Necchi, C., Soldati, N. TECNICHE E STRUMENTI PER IL PROCEDIMENTO DI MEDIAZIONE. Strategie di gestione delle controversie: dal primo incontro con le parti alla sottoscrizione dell'accordo. ISDACI, gruppo 24 Ore, 2012.

egual misura, senza favorire l'una o l'altra parte. In questa posizione, *l'accordo è possibile proprio perché gli interessi differiscono*⁸.

In sintesi, la mediazione negoziale:

- è un modello di mediazione globale;
- è diretta ad un accordo di tipo facilitativo.;
- ha tra le sue metodologie di intervento:
 - problem solving,
 - brain storming,
- il ruolo del mediatore è quello di un traduttore che restituisce alla coppia capacità contrattuale.

2.2.2 Modello Strutturato

Il modello strutturato di mediazione ascritto a Coogler, Kaslow e Roberts pone le basi sull'assunto che il contenimento dei tempi e degli stessi contenuti del contendere, aiuti le coppie in situazione conflittuali a mettere ordine nel caos che spesso offusca il percorso verso la ricerca dell'accordo. È un modello facilitativo, in cui il mediatore ha il compito di progettare e realizzare il setting adeguato a condurre le parti alla ricerca delle alternative e delle soluzioni possibili. Gli obiettivi si identificano in maniera chiara e definita, così come le regole e le procedure di ogni singolo passaggio. Il mediatore si pone in posizione di neutralità e fa sì che i mediandi si focalizzino sugli interessi e non sulle rispettive posizioni o, tanto meno, sull'emotività. Si sottolineano gli interessi comuni nella logica del mindset win to win ossia della strategia del vincere insieme. Le tecniche principali che vengono usate sono quelle della negoziazione ragionata e della contrattazione.

Il modello prevede l'articolazione in 4 fasi:

1. definizione del problema;
2. manifestazione delle esigenze e delle aspettative delle parti;
3. formulazione delle opzioni possibili;
4. scelta della soluzione più opportuna.

⁸ R. Fisher, W.Ury e B. Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.

Il modello parte dal presupposto che le parti sono perfettamente in grado, con il dovuto supporto, di prendere delle decisioni razionali. Il mediatore, quindi, favorirà l'autodeterminazione dei confliggenti nell'individuare le soluzioni più adeguate e soddisfacenti.

In sintesi, il modello strutturato:

- è un modello di mediazione globale;
- è diretto ad un accordo di tipo facilitativo;
- tra le sue metodologie di intervento ci sono:
 - tecniche di negoziazione ragionata,
 - contrattazione
- il ruolo del mediatore è quello di creare un setting facilitante che induca le parti a proporre delle soluzioni.

2.2.3 Modello Terapeutico/Clinico

Nasce in Canada con Irving e Benjamin. I due studiosi notano che spesso in alcuni modelli di mediazione, le parti in causa si “bloccano”, ostacolando tutto l'evolversi funzionale del processo. Alla base delle resistenze ci sarebbero proprio dei blocchi emotivi che i confliggenti, gravati dalla vicenda separativa, agiscono sulle loro reciproche interazioni e comunicazioni. Queste coppie non sarebbero quindi ancora pronte ad affrontare i passi che conducono ad accordi efficaci e stabili: i carichi emotivi, la rabbia, l'ostilità, le gelosie giocano ancora un ruolo forte e compromettente nello sviluppo di un dialogo cooperativo. Il contesto di riferimento è, qui, chiaramente di natura clinica: è una lettura clinica della relazione. Ovviamente la mediazione terapeutica non è psicoterapia dal momento che non va ad indagare e lavorare sulle dinamiche intrapsichiche, è, piuttosto, un processo ad orientamento clinico basato sull'unicità della coppia e tendente alla riconciliazione o all'ottenimento di un accordo, anche con il ricorso ad altre figure professionali.

Il modello si struttura in 4 fasi:

1. Valutazione. In questa fase si prevedono incontri anche individuali in cui si valuta la disponibilità della coppia ad entrare nel percorso mediativo. Il professionista raccoglie informazioni in dodici settori al fine di capire se è possibile procedere alle fasi successive.

Il ruolo del mediatore è di modificare o disinnescare i modelli e le strategie disfunzionali per condurre i soggetti a rinforzare le proprie competenze relazionali e comunicative. A seguito di questa fase, la coppia sarà inviata alla pre-mediazione, alla mediazione vera e propria, al tribunale o in terapia.

2. La pre-mediazione. Si ricorre alla pre-mediazione nel momento in cui non si ritiene ancora la coppia in grado di affrontare in maniera funzionale il percorso mediativo. In questa fase si supportano i confliggenti nel riconoscimento reciproco dell'altro come soggetto valido con cui dialogare.
3. Mediazione. In questa fase, considerata centrale rispetto a tutto il processo, le parti possono contattare i propri avvocati al fine di arrivare ad un accordo definitivo. Non si prevede l'accesso dei figli a questo step.
4. Il follow up. A distanza di 2 mesi circa dalla fine del processo, si valuta se l'accordo individuato è effettivamente duraturo, se sono emerse criticità o problematiche e si valuta l'ipotesi di fattibilità sul lungo periodo o la possibilità di ridiscussione.

Nel processo appena descritto assumono un ruolo centrale:

- i sentimenti disgreganti, che potrebbero ostacolare la mediazione agendo come blocchi a possibili cambiamenti.
- i modelli di relazione e di comunicazione tipici delle dinamiche familiari di quella specifica coppia. Qui si gioca l'unicità dell'intervento.
- l'eliminazione dell'influenza agita da parti terze sulle dinamiche agite nel processo.

2.2.4 Il Modello Terapeutico Sistemico

Il modello terapeutico sistemico di mediazione familiare tiene conto dell'intero sistema familiare e per questo motivo è un approccio multidisciplinare in quanto coinvolge figure professionali che operano in ambiti diversi: psicologico, giuridico e sociale. Il modello si fa risalire a Irving e Benjamin ed in Italia trova spazio grazie agli interventi di Ardone, Malagoli, Togliatti, Mastropaolo, Mazzei e De Bernart.

Come per il modello terapeutico precedentemente descritto, la priorità è data agli aspetti emotivi ed affettivi. Il mediatore tende a creare un clima collaborativo, più armonioso, meno conflittuale

al fine di proteggere i figli. In quanto modello sistemico i riferimenti teorici sono appunto alle teorie dei sistemi, alle teorie del conflitto, a quelle della negoziazione e dell'attaccamento.

Il modello prende in considerazione ed elabora tutte le informazioni che definiscono il sistema famiglia: le relazioni tra le parti, la storia della famiglia, i genogrammi, la rete relazionale attuale e le previsioni future.

I metodi maggiormente utilizzati sono:

- lettura complessa dell'intero sistema.;
- genogrammi;
- circolar questioning;
- reframing.

In questo modello si prevede possano intervenire anche professionisti in co mediazione. A seconda della scuola di appartenenza, infatti, potrà essere presente o solo un mediatore che si focalizzerà su tutti gli aspetti necessari, indipendentemente dalla sua formazione di base, o saranno presenti in co mediazione due professionisti che interverranno in base alle proprie specializzazioni.

Anche questo modello procede per fasi:

1. Pre – mediazione: è il momento in cui la coppia in mediazione fa il punto sul proprio percorso: dalla propria storia iniziale, alla loro vita insieme, ai momenti importanti affrontati, facendo un bilancio sia individuale sia di coppia e di famiglia.
2. La stesura e firma del Contratto di Mediazione. È un momento importante perché le parti stabiliscono su cosa concentrarsi in mediazione, trovano un accordo sugli argomenti che affronteranno, sulle regole che accetteranno e sul percorso che si impegnano ad intraprendere e, insieme, firmeranno tale accordo.
3. Negoziazione ragionata. È la fase più lunga. Durante la negoziazione ragionata si affrontano i temi individuati e riportati nel contratto di mediazione e, giunti al termine, il mediatore produce un progetto di intesa che racchiuderà gli accordi raggiunti, tale progetto potrà servire alla coppia per fare ordine nella loro vita o, in caso di separazione legale, verrà dato ai legali che procederanno per la formalizzazione.

2.2.5 Il Modello Trasformativo

Il modello trasformativo è stato elaborato dai prof. Robert A. Baruch Bush e Joseph Folger i quali pubblicarono nel 1994 l'ormai celebre *Promise of Mediation*, un testo che ha rappresentato un punto di svolta per la mediazione soprattutto in America, mettendo in discussione assiomi che erano stati dati per scontati nei precedenti decenni.

Joseph Folger conduce ricerca ed insegna nell'ambito della gestione del conflitto, della mediazione, dei processi di gruppo e del decision-making. Ha lavorato per molto tempo come terzo neutrale e come mediatore in dispute sociali, in organizzazioni e familiari. È stato organizzatore della Conferenza Nazionale sulla riappacificazione e sulla risoluzione del conflitto (National Conference on Peacemaking and Conflict Resolution) ed ha aiutato a sviluppare diversi programmi di intervento per controversie complesse⁹. R.A. Baruch Bush, antropologo, è docente di metodi alternativi di risoluzione delle controversie alla Hofstra University School of Law of New York ed è autore di numerosi articoli e testi sulla mediazione dei conflitti.

Nel loro testo principale gli autori propongono una critica al modo in cui la mediazione si è pensata fino ad allora e propongono un'alternativa. Nella trattazione, Bush e Folger danno una lettura agli interventi mediativi sviluppati nel corso degli anni attraverso quattro narrazioni, quattro storie, che portano ciascuna con sé obiettivi ed interventi specifici. La prima è la *storia della Soddisfazione*: il processo di mediazione è uno strumento efficace per soddisfare i bisogni personali e per ridurre il disagio delle parti in conflitto. Grazie all'abilità del mediatore di individuare e limitare le manovre manipolative e soverchianti delle parti, è possibile facilitare un processo di risoluzione dei problemi di tipo win to win. La seconda è la *Storia della Giustizia sociale*, in cui la mediazione compare come sostegno nell'aiutare gli individui, legati da interessi comuni ad organizzarsi e costruire alleanze. La mediazione qui compare come strumento efficace nella costruzione di strutture associative e nell'implementazione di legami funzionali ed efficaci in vari contesti sociali. La *Storia della Trasformazione* è la terza: si riferisce alla capacità unica di per sé di trasformare la qualità dell'interazione conflittuale con il risultato di rafforzare i contendenti da un lato e dall'altro di consolidare i legami sociali nella società nel suo insieme. È qui che si situa il modello di Bush e Folger, in cui sono le parti in causa che, attraverso la mediazione, scelgono i termini che definiscono sia i loro problemi sia i loro obiettivi e, attraverso la loro autodeterminazione troveranno le risorse per affrontare le situazioni conflittuali ed

⁹ <https://www.adrquadra.com/ita/docenti/joseph-folger-docente-mediazione-adrquadra-treviso.php>

ottenerne un rafforzamento reciproco. L'ultima storia è *la Storia dell'Oppressione*. In questa storia gli autori pongono in evidenza i rischi della mediazione, i limiti e gli effetti negativi in cui può incorrere. In questi termini la mediazione è quasi uno strumento dello Stato per mantenere in posizione di impotenza ed inferiorità i più deboli: è a servizio dei poteri forti ed è vista come espediente a buon mercato a complemento delle azioni legali.

La proposta di Bush e Folger è di passare da una visione del mediatore come demiurgo di accordi risolutivi e soddisfacenti al mediatore come professionista riflessivo (Schon 1993), “*Bisogna diventare consapevoli dell'ideologia alla base della pratica*” scrivono espressamente, “*chiarirsi rispetto ai valori di fondo che muovono il mediatore, agli obiettivi ed alla portata di questo tipo di intervento*”.

Gli autori “*situano il conflitto nel campo delle interazioni comunicative tra gli esseri umani e, come definizione del conflitto come “crisi delle interazioni umane”, lo rappresentano in termini relazionali, comunicativi e come processo sociale. La visione del conflitto come processo dinamico, ne implica la valenza positiva: in quanto fenomeno relazionale – comunicativo è suscettibile di trasformazione attraverso il miglioramento delle relazioni stesse. [...] Compito del mediatore è accompagnare le parti nell'interazione, sostenendole nelle due dimensioni chiave della trasformazione: l'empowerment e il riconoscimento.*”¹⁰

In sintesi, al di là delle questioni di diritti, di interesse e di potere, il conflitto ha il suo aspetto dominante nella crisi delle relazioni umane.

Il significato che il conflitto assume per le parti in causa non porta tanto ad una frustrazione legata alla mancata realizzazione di un interesse quanto, piuttosto, all'essere costretti ad agire in modi che loro stessi considerano inadeguati. Il conflitto genera, in ciascuna delle due parti, alienazione in quanto allontana la consapevolezza della propria forza interiore ed il senso di connessione con gli altri. La conseguenza è che la richiesta da parte dei confliggenti è quella di un aiuto al superamento della crisi. Con il termine trasformativo si intende indicare la trasformazione della qualità del rapporto tra i soggetti coinvolti nella mediazione.

Il conflitto fa sì che le parti coinvolte entrino in una dimensione di chiusura solipsistica (*self absorption*) in cui sono in difensiva, diffidenti, chiuse su di sé e refrattarie all'altra parte. In sintesi il conflitto porta ad uno stato di debolezza. Vari autori provenienti da varie discipline quali

¹⁰ Bush R.B., Folger J.P. LA PROMESSA DELLA MEDIAZIONE. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti. Mondinuovi Vallecchi, 2005. Pag 6

la psicologia cognitiva, sociale e la neurofisiologia concordano nel ritenere che le reazioni al conflitto indicano, in colui che lo percepisce, uno stato pari al sentirsi sotto minaccia: impotenza, regressione, disistima e vittimismo. Il senso di chiusura e debolezza si inseguono e si rinforzano vicendevolmente in una spirale negativa: più mi sento debole e più sono ostile e chiuso verso l'altro. Più sono chiuso e ostile e più riceverò diffidenza e astio, alimentando la mia insicurezza. Tutto questo processo corrisponde ad un depotenziamento delle capacità – *disempowerment* – ed una demonizzazione dell'altro, in quella che viene definita l'escalation del conflitto.

La letteratura e gli studi sull'escalation del conflitto confermano la lettura di queste dinamiche e le pongono a vari livelli dell'interazione umana, dalle relazioni familiari, ai conflitti nelle comunità e nelle organizzazioni arrivando fino ai teorici del conflitto che lo trattano su scala internazionale.

Rimanendo ad un ambito più ristretto, si riporta l'attenzione alla richiesta che le parti portano con sé: il desiderio di uscire dalla situazione conflittuale. Se ciò che preoccupa e ferisce sono le relazioni, si chiederà di uscire dal conflitto e poter finalmente guardare avanti. È qui che il mediatore avrà il compito di focalizzare l'intervento proprio sull'interazione conflittuale stessa. Solo ridando alle parti il giusto valore, facendo loro percepire la rispettiva forza interiore allora potranno iniziare a guardare all'altro con un atteggiamento di apertura e la spirale discendente negativa potrà essere invertita.

Varie teorie sui conflitti, oltre a condividere le dinamiche illustrate dal modello trasformazionale, mettono in luce le aspettative che portano con sé i confliggenti. In base alle ricerche prodotte dall'ambito organizzativo nella mediazione sui luoghi di lavoro, condotte dal Servizio Postale Americano, si è notato che ciò che chiedono le parti coinvolte è proprio modificare la relazione, cambiare la valenza da negativa a positiva, al di là dell'ottenimento o meno di altri tipi di gratificazioni.

All'interno del processo conflittuale agiscono dinamiche che possono invertire il processo stesso. Il conflitto non è statico ma è in continuo movimento. La posizione di vulnerabilità in cui si trovano le parti non è un dato stabile e permanente nel tempo. All'interno delle relazioni, le parti si muovono, anche in assenza di terzi interlocutori e passano da una posizione di chiusura e debolezza ad una di maggiore apertura e forza, questi spostamenti conducono da un livello di autoreferenzialità ad un livello di responsività. Nella teoria trasformativa, questi spostamenti dinamici – *swift* – sono chiamati empowerment e riconoscimento. Anche all'interno di questi spostamenti agisce una dinamica di forza tale per cui a maggiore sicurezza in me corrisponde

maggior fiducia e maggior apertura e quindi maggior responsività così, da circolo vizioso si trasforma il circolo in virtuoso. L'interazione nel suo complesso muta: da un'interazione negativa, distruttiva, alienante e disumanizzante a positiva, costruttiva, consolidata e umana (Bush e Folger, 2005). La trasformazione è resa possibile dagli spostamenti dinamici di empowerment e riconoscimento.

Quindi, secondo la teoria trasformativa la mediazione è un processo in cui una terza parte sostiene ed aiuta i confliggenti a trasformare la qualità della loro relazione da negativa e distruttiva a positiva e costruttiva.

Il ruolo del mediatore è quello di aiutare le parti ad agire gli spostamenti a livello di empowerment e riconoscimento e sostenerne ed alimentarne la forza e responsività nel processo decisionale, comunicativo e nella produzione di alternative possibili. È bene sottolineare però, come la trasformazione sia permessa ed agita solo dalle parti stesse: il mediatore non può indurre le parti ad acquisire forza. La forza che si sperimenta o si ritrova è data proprio dalla percezione di rinnovata autonomia e capacità personale: essere riusciti da soli a trovare una risposta o a prendere una decisione.

Inoltre, avendo citato la circolarità del modello, va tenuto presente che in virtù di crescenti e maggiori profondità relazionali, ci saranno ancora regressioni e atteggiamenti solipsistici ma, man mano che si procede nel processo, saranno le parti a risolvere da sole i vari cicli che incontreranno.

Due aspetti dovranno sempre essere tenuti in considerazione dal mediatore.

Il primo è avere sempre fisso l'obiettivo. Riuscire a sostenere le parti nei loro swift senza cadere nella tentazione di andare verso la ricerca di una soluzione come risultato principale non è semplice ma fondamentale. In merito a questo aspetto gli autori consigliano di procurarsi un ancoraggio mentale: tenere a mente lo schema di trasformazione della spirale del conflitto da discendente e distruttiva a ascendente e costruttiva.

Il secondo aspetto è avere piena fiducia nelle premesse della mediazione trasformativa: la volontà e capacità di cambiare da parte degli individui coinvolti. Se il mediatore non avesse fiducia nella motivazione delle parti e nella rispettiva abilità nel riprendere in mano la propria costruzione di realtà, rischierebbe di intervenire nel processo sostituendosi ai mediandi ed inficiando così la trasformazione.

Il mediatore che interviene all'interno della cornice trasformativa fa affidamento su una serie di competenze comunicative che offrono alle parti coinvolte la possibilità di affrontare la disputa in maniera più costruttiva e offrono al professionista gli strumenti di lettura dei segnali verbali e non verbali nonché le qualità per sostenere le parti nell'interazione.

“L'obiettivo del mediatore è quello di accompagnare gli scambi tra le parti in modo completamente nuovo, a un livello inesplorato e con un linguaggio inedito, il linguaggio della trasformazione del conflitto.”¹¹

3. IL LINGUAGGIO DELLA TRASFORMAZIONE: DALLA PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE ALL'EMPOWERMENT

3.1. La comunicazione e la costruzione di mondi possibili.

Il paradigma della comunicazione è costituito dalla circostanza di *“dire qualcosa a qualcuno”* (Leonardi, Viaro, 1990)¹². Su questo semplice assunto di base nella prima metà del secolo scorso sono stati elaborati e costruiti vari modelli che esploravano la comunicazione come processo tra un Emittente e un Destinatario uniti da un Canale comunicativo attraverso il quale fare passare il codice.

Nel corso del tempo e con il proliferare di studi e riflessioni, il modello ha subito molte modifiche e l'argomento stesso della comunicazione è stato affrontato e discusso attraverso una pluralità di approcci. Nel contesto psicosociale, al quale noi ci riferiamo, la comunicazione è intesa soprattutto come *interazione sociale*. Da questo punto di vista, la comunicazione non può essere rappresentata come momento di relazione lineare ma piuttosto come un processo di natura dinamica e circolare. Questa relazione coinvolge tutti gli attori coinvolti, ciascuno con le proprie caratteristiche, canali e strumenti con un'azione che tesse i fili di un linguaggio verbale, espressivo e dell'ascolto. I soggetti della comunicazione non sono più emittente e ricevente ma divengono co enunciatori, impegnati in un'azione congiunta di cui sono responsabili (Galimberti, 1992).

¹¹ Bush R.B., Folger J.P. LA PROMESSA DELLA MEDIAZIONE. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti. Mondinuovi Vallecchi, 2005. Pag 104

¹² Zanconi, M.c., Bordino, F. Cordovana, L. Cristino C.S. De Marte, A. Farabosco, G. Liberatore, M., Oggiano, S. Righi, A.,Zara, G.. PROCESSI PENALI PROCESSI PSICOLOGICI. Giuffrè Editore, 2009

Secondo gli scritti di Charles Morris, nel suo studio sulla comunicazione¹³, la comunicazione può essere studiata attraverso tre principali settori: la *sintassi*, la *semantica* e la *pragmatica*. Lo studio della *sintassi* è campo degli studiosi teorici dell'informazione, interessati a studiare la codifica e decodifica dei messaggi che passano da colui che emette a colui che riceve. Ci si concentra in questo caso sul canale attraverso cui passano i messaggi, sul rumore di interferenza e sulla ridondanza dei processi comunicativi. La *semantica* ha come focus il significato dei messaggi come convenzione tra gli individui. La trasmissione dei messaggi come condivisione di simboli resterebbe infatti priva di senso se i due interlocutori non condividessero il significato stesso dei simboli utilizzati. La *pragmatica* studia infine come la comunicazione influenzi il comportamento e ne sia a sua volta influenzata. È considerata, con una definizione sintetica ma generale, *lo studio dell'uso della lingua*¹⁴.

In questo scritto verranno presi in considerazione solo alcuni modelli, a partire dalla prospettiva conversazionale di Trognon, 1992, secondo la quale il passaggio dalla comunicazione alla conversazione è descritto proprio grazie all'identificazione ed allo studio dei modelli comunicativi.

Ne illustriamo di seguito i più significativi per poi soffermarci, in particolare, sulla pragmatica della comunicazione.

Il primo modello è quello già precedentemente anticipato: il *modello tecnico* di Shannon e Weaver del 1949, in cui la comunicazione è definita come passaggio di informazione da un emettitore ad un ricevente attraverso un canale.

FONTE → CODIFICA → CANALE → DECODIFICA → RICEVENTE

I *modelli linguistici* rappresentano il tentativo di andare oltre all'immagine di schema derivante dalla precedente impostazione matematica. Roman Jakobson, linguista russo, individuò i componenti del processo comunicativo: destinatario, mittente, codice, messaggio e contesto e definì le 6 funzioni relative.

1. Funzione espressiva (mittente): il corredo emotivo del messaggio. Il mittente esprime il suo stato emotivo attraverso non solo le parole ma anche, ad esempio, attraverso il tono della voce.

¹³ Morris C., Foundations of the theory of the sign, 1938

¹⁴ Levinson S.C., La pragmatica. Il Mulino, 1983, pag. 21

2. Funzione conativa (destinatario): è l'azione che il mittente vuole compiere sul destinatario. È quello che succede quanto colui che emette il messaggio, usando particolari espressioni o tecniche cerca di ottenere un effetto desiderato sul ricevente.
3. Funzione fatica (canale): messaggi che mantengono il contatto. Serve a mantenere l'attenzione o a introdurre il messaggio, un po' come le sigle televisive che precedono ed introducono un programma.
4. Funzione metalinguistica (codice): si riferisce alle verifiche dell'uso di uno stesso codice. Quando si chiedono o si ricevono informazioni sul codice stesso: un vocabolario, le regole della grammatica.
5. Funzione denotativa (contesto): riferimenti al contesto. È ciò di cui si parla: è l'argomento della conversazione.
6. Funzione poetica (messaggio): è la forma stilistica del messaggio. Serve ad attribuire un certo "effetto" al messaggio. Un messaggio può assumere un senso differente a seconda delle sfumature che gli si vogliono attribuire.

Ovviamente le 6 funzioni sono, in misura differente, sempre presenti all'interno di un atto comunicativo. Solo per comodità espositiva sono state elencate e disposte in sequenza.

I *modelli psicosociologici* per cui ogni scambio comunicativo è un incontro tra uno o due persone dotate di identità psicosociale. L'attenzione è posta sul rapporto tra il locutore e l'allocutore nella loro produzione e ricezione di segnali attraverso vari registri: verbale, non verbale, paraverbale e prossemico (Anzieu e Martin 1971).

I *modelli interlocutori* che nascono dall'incontro tra la psicologia sociale e la linguistica pragmatica. Questi sono i modelli che hanno il grande merito di avere sottolineato la dimensione interattiva della comunicazione nella co costruzione di mondi e realtà possibili, in un rapporto di circolarità e reciprocità.

L'analisi della conversazione è una metodologia elettiva generale di esplorazione delle produzioni discorsive che ha come scopo principale la formulazione di ipotesi di lettura dell'interazione psicosociale. La conversazione rappresenta il teatro, il luogo materiale e simbolico dello scambio, sino a farne strumento di comunicazione principe della specie umana. (Galimberti, 1992, 1994).

3.2. Comunicazione ed interazione: la pragmatica della comunicazione

Paul Watzlawick¹⁵, filosofo, psicologo ed innovatore delle scienze umane, si occupa proprio della pragmatica della comunicazione. Watzlawick basa la sua elaborazione teorica su 5 assiomi ormai divenuti famosi per la loro semplicità ed efficacia esplicativa:

Primo assioma: ***non si può non comunicare***

“L’uomo che guarda fisso davanti a sé mentre fa colazione in una tavola calda affollata o il passeggero d’aereo che siede con gli occhi chiusi, stanno entrambi comunicando che non vogliono parlare con nessuno né vogliono che si rivolga loro la parola, e i vicini “di solito” afferrano il messaggio o e rispondono lasciandoli in pace”

Qualsiasi comportamento ha valore di comunicazione ed anche lo stare in silenzio è un messaggio quindi, non si può non comunicare. L’attività o l’inattività, al di là delle parole, influenza inevitabilmente il mondo circostante, che sia in maniera consapevole ed intenzionale oppure no. Di conseguenza, le risposte suscitate da un tipo di atteggiamento e di comportamento pur senza essere accompagnate dall’informazione linguistica, saranno in relazione alla volontà di accogliere o rifiutare l’intento comunicativo.

Come dice giustamente Watzlawick “... i vicini di solito afferrano il messaggio o e rispondono lasciandoli in pace.” Molte volte però, questo non succede: spesso nelle relazioni coniugali o anche nei rapporti di lavoro tra colleghi, si evidenzia un’ottima capacità di leggere ed interpretare dei segnali comunicativi da parte del coniuge o del collega: “... so che quando si comporta così, che si siede sul divano, si cala il cappuccio della felpa sugli occhi ed accavalla le gambe allora non vuole parlare e io non lo sopporto e mi siedo proprio davanti lui e lo fisso, finché uno dei due non perde la pazienza”. Per contro si matura poi il ricorso ad un comportamento di risposta che non sia di accettazione della richiesta, in linea con il mondo costruito dal primo ma, piuttosto, che sia intenzionalmente di rottura.

La lettura dell’intenzionalità è corretta e precisa: un comportamento non verbale che trasuda chiusura e volontà di isolamento da una parte ed un atteggiamento di sfida e di non accettazione dall’altra parte. È la descrizione di una relazione e di un mondo creato da due persone con tutto

¹⁵ Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D., Pragmatica della comunicazione umana, studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi. Astrolabio 1971

ciò che entrambe sul momento portano dentro il sistema comunicativo, coinvolgendo passato presente e futuro.

Secondo assioma: *ogni comunicazione ha un aspetto di relazione e uno di contenuto.*

Il secondo assioma dichiara che ogni comunicazione ha un aspetto che assolve alla funzione informativa, ed un aspetto di relazione, di comando. Ogni comunicazione, oltre a trasmettere la notizia, implica un impegno tra i comunicanti e definisce la loro relazione. La notizia trasmette i dati della comunicazione ed il comando definisce il modo con cui si deve assumere l'informazione. Tuttavia le relazioni non sono mai definite in maniera rigida ma possono fare luce su un aspetto di fondamentale importanza: "quanto più una relazione è spontanea e sana, tanto più l'aspetto relazionale della comunicazione recede sullo sfondo". Viceversa, le relazioni "malate" sono focalizzate su una lotta costante per definire la natura della relazione mentre l'aspetto di contenuto della comunicazione diventa sempre meno importante.

L'aspetto relazionale della comunicazione cioè la comunicazione della comunicazione corrisponde alla metacomunicazione. *"La capacità di metacomunicare in modo adeguato non solo è la conditio sine qua non della comunicazione efficace, ma è anche strettamente collegata con il grosso problema della consapevolezza di sé e degli altri".*¹⁶

Terzo assioma: *l'importanza della punteggiatura.*

La natura della relazione dipende anche dalla punteggiatura delle sequenze di scambi comunicativi. La punteggiatura, in un flusso comunicativo, organizza gli eventi comportamentali e crea diverse realtà. Il modo di interpretare la punteggiatura è funzione della relazione tra comunicanti. Ogni comunicazione è fatta dalla circolarità delle informazioni attraverso flussi comunicativi che si spostano da una parte all'altra. Il movimento e gli scambi stessi nella comunicazione sono dati proprio dalla punteggiatura ed il modo di leggere tale punteggiatura è determinato dalla relazione tra i partecipanti.

La natura di una comunicazione dipende dalla punteggiatura, intesa come ordine causa – effetto, che i partecipanti danno alle loro azioni e controazioni. Qui possono nascere dei conflitti su quello che si considera la causa e ciò che si considera l'effetto.

Ognuno può interpretare il messaggio in base al proprio punto di vista e ciò comporta una situazione di chiusura, di stallo, il *paradosso dell'infinito* da cui si rischia di non uscire.

¹⁶ http://www.gianfrancobertagni.it/materiali/psiche/antologia_pragmatica.htm

Il quarto assioma: *la comunicazione può essere analogica o digitale.*

La comunicazione analogica è quella che, ad esempio, passa attraverso la comunicazione non verbale e paraverbale: prossemica, mimica facciale, postura. La comunicazione digitale è quella veicolata dai segni, dalle parole, prive di una correlazione con la cosa che rappresentano ma manipolabili attraverso la sintassi e gli indicatori logici. Attraverso la comunicazione analogica passano i messaggi relativi alla relazione tra i partecipanti, alla realtà che stanno costruendo. L'analogia ha in sé un certo potere, quello di evocare delle immagini esattamente come una carta geografica nel suo rapporto con il paesaggio.

Quinti assioma: *gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari.*

L'assioma definisce le due possibili relazioni di sussidiarietà tra i comunicanti. La relazione è simmetrica quando i partecipanti sono tutti sullo stesso piano e si percepiscono allo stesso livello di interazione. Nel momento in cui l'interazione pone i partecipanti su livelli differenti, one – up o one – down, la comunicazione si dice complementare. Spesso la definizione dei livelli di interazione è implicita o subordinata al contesto socio culturale come nel caso, ad esempio, di madre e figlio, insegnante e allievo. Ovviamente, ciò che la posizione all'interno dello scambio relazionale definisce è anche il ruolo che le parti giocano ed interpretano. Stare in posizione di simmetria significa riconoscere la parità di livello e, quindi, la neutralità delle parti. Stare in complementarietà presuppone subalternità di ruolo dell'uno sull'altro con conseguente modifica dell'atteggiamento comunicativo e relazionale. In ambito coniugale nella relazione simmetrica ciascuno dei due coniugi si riflette nell'altro e sembrano dire “io conto quanto te” o “tu non conti quanto me”. In relazione complementare c'è chi dirige e comanda e che accetta ed obbedisce. Entrambe le posizioni hanno in loro stesse elementi positivi e negativi a seconda del contesto e del legame tra le parti ed a seconda della natura rigida o mobile della relazione tra i protagonisti.

Nelle dinamiche familiari o aziendali la complementarietà dei livelli di comunicazione spesso è sintomo a sua volta di una posizione informalmente subita. Anche laddove vige una parità di ruolo, si percepisce una sottomissione o una asimmetria che traduce dinamiche relazionali di potere. Anche in questo caso, agire sulla comunicazione è intervenire sulla relazione.

Parlando di comunicazione umana, inoltre non si può fare a meno di parlare di manovre o strategie che mirano a definire il rapporto tra i soggetti.

3.3. Manovre comunicazionali e strategie

Haley nel 1974 definisce le *manovre comunicazionali*: consistono in richieste, suggerimenti, comandi, istruzioni date all'altra persona spesso implicite nell'aspetto causale della comunicazione. La manovra più comune è quella che cerca di stabilire un rapporto di complementarità alla quale potrebbe corrispondere una reazione di contromanovra tesa a ristabilire la relazione in maniera diversa. La lotta di potere che può nascerne può condurre ad una escalation in cui la violenza verbale o addirittura fisica possono cercare di definire la relazione.

Le *strategie* sono metodi sottili ed efficaci che vengono agiti quando non c'è un accordo sulla relazione e, attraverso l'ausilio di mezzi sleali, si cerca di ottenere situazioni favorevoli a me e sfavorevoli ad altri. Esempio tipico di questa categoria sono le *strategie per disorientare*: sono vere e proprie definizioni paradossali: "io mento sempre" oppure "io scherzo sempre".

Anche le *prescrizioni paradossali* di Watzlawick: si tratta di ingiunzioni che prescrivono un comportamento che, agito, è in contrapposizione con l'ingiunzione stessa. Ad esempio dire ad una persona "Sii spontaneo", "Dovresti amarmi", "Voglio che tu ti renda autonomo".

L'effetto di queste strategie è di inchiodare l'altro per metterlo in una situazione insostenibile.

Quando si fa riferimento a strategie che si rivolgono alla sfera sessuale si parla di *strategie per infrigidire o castrare*. Sono usate per impedire che quest'area sia una fonte di piacere, trasformandola in una zona ad alta tensione, in cui qualsiasi trabocchetto è possibile.¹⁷ Si tratta di richieste di maggiore iniziativa o minore passività da parte di uno dei due partner per poi rifiutare quando si presenta l'occasione per la soddisfazione della richiesta. L'intento da parte di colui o colei che agisce è di mettere il partner in posizione di complementarità.

Strategia per colpevolizzare. Berne individua alcune tipiche dinamiche coniugali che riproducono le strategie per colpevolizzare ("è tutta colpa tua", "guarda cosa mi ha fatto fare"), distinguendole in introiettive e proiettive. Nelle introiettive un coniuge tende a rendersi vittima dell'altro aizzandolo all'aggressione. Berne parla di questi partner come se andassero in giro con un cartello con scritto "*Fatemi un favore, non prendetemi a calci*" suscitando in chiunque lo legga la

¹⁷ Celia, G. La psicoterapia strategico integrata. L'evoluzione dell'intervento clinico breve. Franco Angeli, 2016

tentazione irresistibile di farlo.¹⁸ Le strategie proiettive sono quelle per cui si intende dimostrare l'altro di essere responsabile o colpevole di eventi spiacevoli.

Le *strategie per imbarazzare* sono quelle in cui si usano ironia, umorismo o sarcasmo per imbarazzare il partner e metterlo in ridicolo. Il o la compagna vengono così posti in uno stato d'ansia continuo per il timore delle brutte figure.

Infine, le *strategie per irritare*. Sono quelle strategie che mettono davvero a dura prova i nervi del partner. Sono un esempio il chiedere consigli per poi respingerli oppure manifestare indifferenza fino a disdegnare anche le critiche.

Sempre Gullotta indica, anche credo al fine di rassicurare gli animi, tre controstrategie che si dimostrano utili:

1. abbandonare il campo;
2. smascherare lo stratega, il che non è sempre facile;
3. reagire con umorismo.

3.4. Empowerment e trasformazione

Introducendo i vari modelli mediativi che hanno trovato origini ed evoluzioni nell'arco dei decenni, ricordiamo che fino al 1965 la mediazione era applicata soltanto nei luoghi di lavoro e [...] il suo impiego si è diffuso, approssimativamente, nell'arco degli ultimi trentacinque anni (Bush e Folger, 2005). L'approccio trasformativo alla mediazione ed alla gestione delle relazioni conflittuali ci permette di applicare il modello a tutte le realtà in cui ci siano parti in conflitto partendo proprio da un concetto che al tempo stesso è trasversale ai contesti sociali. Mi riferisco al concetto di empowerment.

Facendo una breve sintesi dei principali ambiti di applicazione dell'empowerment così come introdotti da Piccardo¹⁹, si illustra che il concetto è presente fin dalla metà degli anni sessanta:

- nella letteratura politica, all'interno dei movimenti per i diritti civili, per i diritti delle donne e delle minoranze, nelle associazioni di volontariato e quelle che operano nei

¹⁸ Gullotta, G. *Commedie e drammi nel matrimonio*. Universale economica Feltrinelli . 1976

¹⁹ Piccardo, C. *EMPOWERMENT. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Raffaello Cortina Editore, 1995.

- servizi sociali. Qui il fulcro è sulla possibilità da parte di cosiddetti più deboli di emanciparsi da una condizione di limitata responsabilità ed altrettanto limitata opportunità, che conducono ad uno stato di alienazione, ad una condizione di alta responsabilità ed elevate opportunità che portano all'empowerment;
- nella letteratura pedagogica degli adulti, nell'ottica di favorire la crescita e l'apprendimento secondo l'approccio del *lifelong learning*: limitare l'intervento del "docente" per rendere l'individuo autonomo nel suo processo di crescita ed apprendimento. Il processo di apprendimento lungo tutto l'arco della vita è centrale nel concetto di empowerment;
 - nella letteratura della psicologia di comunità in cui l'empowerment è legato all'accesso alle risorse chiave, alla partecipazione democratica, all'influenza personale sulla propria vita ed alle ricadute sui contesti sociali, sulla persona al primo posto;
 - nella letteratura medica e psicoterapeutica in cui il concetto è connesso in particolare alla teoria della *learned helplessness* e della *self efficacy*.

Mi soffermo sull'approccio medico e psicoterapeutico e sui concetti di *learned helplessness* e della *self efficacy* in quanto particolarmente vicini e talvolta sovrapponibili al modello di Bush e Folger in cui viene illustrato il processo che porta dalla spirale discendente e distruttiva del conflitto a quella ascendente e costruttiva.

Il concetto di *learned helplessness* può essere tradotto come infelicità appresa, senso di abbandono e di sfiducia. Il modello è stato messo a punto da Maier Saligman (1976) e successivamente da Abramson, Seligman e Teasdale (1978) ed è interessante perché si avvicina alla posizione di *disempowered* introdotta da Bush e Folger nella descrizione della fase conflittuale in cui le parti percepiscono alienazione, un senso di impotenza e sfiducia. Il processo terapeutico identificato dagli psicologi cognitivisti per fare uscire gli individui da questa posizione si articola in tre processi:

1. il processo di attribuzione;
2. il processo di valutazione;
3. il processo di prefigurazione del futuro.

Il *processo di attribuzione* è stato formulato da Heider negli anni Cinquanta e va ad indagare le strutture soggiacenti che portano alla consapevolezza di attribuzione delle cause degli eventi. In sintesi, secondo la teoria gli eventi possono essere causati da cause esterne, di natura ambientale,

e cause interne, di natura personale e possono essere prodotte da fattori permanenti o fattori transitori. L'analisi del modo in cui sono attribuiti gli eventi consente di individuare l'attribuzione di causa e, quindi, la responsabilità o meno di un evento. L'intenzionalità è il fattore centrale della causalità e, ad esso, è collegato il concetto di responsabilità: gli individui si sentono più responsabili quando riescono a stabilire una relazione tra azione e intenzionalità e percepiscono di possedere le competenze per sostenerla. Un esame di realtà aiuta a riprendere e liberare quelle energie individuali che permettono di riprendere il controllo rispetto ad alcuni eventi.

In un processo di condivisione e lettura consapevole di determinati accadimenti agiti o subiti, il punto di vista dato dalla teoria dell'attribuzione riveste una particolare importanza. Non solo fornisce al mediatore indicazioni utili sulla modalità di interpretazione degli eventi da parte delle parti in causa ma offre anche una visione alternativa di interpretazione del contesto alla quale le parti stesse possono non avere pensato. Il modo e la valenza che ciascuno di noi attribuisce all'intenzionalità che soggiace all'azione può determinare l'attribuzione di colpa o alla persona stessa piuttosto che al destino avverso, con conseguenti azioni riparatorie o richieste risarcitorie. Per questo motivo, l'attenzione al processo di attribuzione può svelare meccanismi utili nel processo di trasformazione. Nel caso di coppie in situazioni conflittuali spesso la situazione di "lotta" che si trovano a dovere affrontare fa sì che moglie e marito in fase di separazione e, probabilmente anche prima di arrivare alla separazione, manifestino l'intenzione e la necessità di concentrarsi unicamente su di sé oppure su di sé ed i propri figli, invischiati nel turbinio degli eventi. Durante un conflitto difficilmente una parte è disposta a "calarsi" nella parte dell'altro, chiudendosi quindi a possibili interpretazioni o esplorazioni che potrebbero aprire la strada a proposte di accordi o risoluzioni promosse dalle parti stesse.

Il *concetto valutazione* è legato alla valutazione della propria self efficacy o la percezione di autoefficacia ed è alla base della propria sicurezza circa la possibilità di produrre una certa azione che può contribuire al raggiungimento di un risultato atteso. Il concetto di bassa autostima, in pratica, spesso è collegato alla realizzazione di prestazioni inefficaci in quanto si crede di essere in grado di incidere poco a livello attivo ed operativo sulla realizzazione degli eventi. L'efficacia del mio agire non sposterà di molto l'andamento di un processo per cui, tanto vale non esporsi troppo.

Anche in questo caso, la percezione circa la relazione di causa tra il mio impegno nel cambiare una situazione e l'effettivo realizzarsi del cambiamento, produce una percezione di benessere, di autostima e di gratificazione che innesta una proattività e stimola all'assunzione di responsabilità.

Anche in questo caso, sempre nella solita ipotetica coppia in mediazione, il percepire da parte di un confliggente di non avere potere relazionale, decisionale ed fattivo, provoca uno sbilanciamento della relazione che allontana dall'ipotesi di mediazione efficace.

Il processo di prefigurazione del futuro fa riferimento al modo in cui le persone si immaginano il futuro. Al di là delle cosiddette *illusioni positive* che fungono, a livelli eccessivi, da insani meccanismi di difesa, una prefigurazione del futuro basata su uno spiccato senso di fiducia nelle nostre capacità e nella lettura del contesto, permette di percepire relazioni altrimenti sfuggenti e, insieme ad un adeguato meccanismo di feedback correttivo permette di mantenere un'elevata capacità di progettazione sociale.

Ancora nella coppia in mediazione la prefigurazione del futuro agevola l'espressione di aspettative ed attese da parte di ciascuno, ad esempio, nell'intervento mediativo stesso.

Dal punto di vista psicoterapeutico e dell'intervento organizzativo agire sulla strategia di attribuzione, fare riflettere le persone o i gruppi sulla percezione della causalità e sul ruolo dell'intenzionalità, lavorare sulla percezione di autoefficacia e sulla prefigurazione di futuri possibili positivi, significa aiutare gli individui a far scattare l'attivazione verso l'empowerment. Nell'ambito degli interventi aziendali questi temi sono al centro dell'attenzione e sono argomenti di formazione e in qualunque ambito si vogliano applicare partono dall'assunto di base che sono gli individui stessi i veri protagonisti e gli autori del loro cambiamento.

4. CONCLUSIONI

In *The Promise of Mediation* gli autori affrontano la questione legata all'applicazione dell'approccio trasformativo a più ambiti ed alla possibile sovrapposizione tra professionalità varie che operano nei contesti della trasformazione. Da parte mia e rispetto alla mia pratica professionale, ho avuto modo di notare che il ricorso ad una costruttiva gestione del conflitto è ancora lontano dall'essere acquisito come strumento fondamentale di crescita cui potrebbero attingere gli specialisti in risorse umane occupate all'interno delle organizzazioni.

La filosofia trasformativa si basa essenzialmente su due presupposti: il principio di autodeterminazione ed il valore rigenerante del dialogo. L'approccio trasformativo pone l'attenzione "alla valorizzazione delle potenzialità dei singoli di interagire tra loro, ai processi

degenerativi che spesso impediscono una buona interazione e sui modi di trasformare costruttivamente tali processi.”²⁰

Ovunque c'è conflitto. Si lavora nel conflitto, si lavora per contrastare il conflitto. Si presta soccorso a chi soffre per conflitti e si cerca di prendere il meglio dai conflitti. Secondo J. Marie Fritz il conflitto restituisce agli offesi la dignità e dà un'opportunità agli aggressori (nel caso in cui il contendere sia un sopruso o una violenza), una possibilità di riscatto umano.²¹

Come ho specificato all'inizio del presente scritto il mio obiettivo era di approfondire la conoscenza e la mia competenza nella gestione del conflitto. Ora che il corso è giunto al termine, posso con fierezza ammettere un dato certo: il conflitto non sarà più la stessa cosa, per me!

In questo master ho avuto modo di confrontarmi con stimatissime colleghe dalle quali ho imparato molto e senza le quali non mi sarei potuta mettere alla prova in maniera così naturale e fiduciosa. I docenti che si sono avvicinati nel corso di questi mesi ci hanno guidato in una personale trasformazione complessa e generativa, che darà il via sicuramente ad altre evoluzioni.

Ho affrontato i mondi della mediazione familiare scoprendo vari modelli e differenti approcci cui ciascuno con le proprie caratteristiche individuali potrà fare riferimento nella propria pratica professionale. Nel mio caso specifico, userò e attingerò a strumenti e metodi della mediazione sia per l'ambito familiare sia per quello aziendale con la sempre maggiore consapevolezza che il conflitto è un momento / processo naturale ed inevitabile in qualunque relazione umana.

*“Le relazioni soddisfacenti si differenziano da quelle non soddisfacenti , non per la presenza o meno del conflitto , bensì in base alla sua gestione”.*²²

Non è il conflitto in sé, o almeno la sua assenza, ad essere sinonimo di buona intesa di coppia o di serena vita familiare. I conflitti sono necessari per la crescita e l'evoluzione di ogni sistema sia esso individuale sia di natura differente come quello di coppia, familiare, lavorativo o sociale. Il conflitto inteso come confronto, anche quando animato, vivo e fervido ci stimola e ci aiuta ad esprimerci, a confermarci, ad esporci, ad affermarci, a difenderci e a crescere. Può essere emotivamente pesante, ingombrante, difficile, può fare paura o essere stimolante ma è un passaggio inevitabile per crescere. Il significato che se ne attribuisce e la sua gestione sviluppano le sue potenzialità distruttive o costruttive e trascinano non solo le parti in causa ma, spesso,

²² https://elearning.uniroma1.it/pluginfile.php/552819/mod_resource/content/1/AREA%20D%20-%20Come%20viene%20percepito%20il%20conflitto%20hai%20paura%20del%20conflitto%3F.pdf

anche impotenti spettatori che ne subiscono le conseguenze. È proprio nel vedere e comprendere la natura trasformativa del conflitto che si ritrova la forza dell'empowerment individuale e di sistema.

Alexander Dumas padre scriveva *“il legame del matrimonio è così pesante che si deve essere in due per portarlo, spesso in tre”*. Mi piacerebbe pensare che il terzo sia un mediatore che potrebbe intervenire per sostenere una coppia in crisi nella gestione costruttiva della loro conflittualità, senza che si arrivi al doloroso coinvolgimento di altre ignare vittime.

Secondo la prospettiva comportamentale, John Gottman, psicologo comportamentista, categorizza le sequenze distruttive delle comunicazioni di coppia con il fine di andare ad individuare degli indicatori predittivi la disfunzionalità di coppia. Gottman indica i “4 cavalieri dell'Apocalisse”: critica, disprezzo, difesa, muro di gomma.

1. Critica: è intesa come critica distruttiva in quanto relativa alla persona nella sua globalità e con costanza e frequenza nel tempo.
2. Disprezzo: è il più distruttivo, si trasmette con la svalutazione ed il sarcasmo, il cinismo e la derisione.
3. Difesa. Spesso secondo alcuni è inteso come un tipo di gestione del conflitto: l'essere passivi e remissivi. In genere però può innescare altre dinamiche altamente nocive nella coppia
4. Muro di gomma: è ostruzionismo. Spesso appare dopo i primi tre atteggiamenti e corrisponde ad un chiamarsi fuori dalla discussione.

Tutti e 4 i cavalieri dell'Apocalisse individuati sono facilmente rintracciabili anche in dinamiche aziendali di conflitti rigeneranti:

1. la critica diffusa alla globalità dell'individuo e alla persistenza nel tempo della fallacia delle proprie azioni.
2. Il disprezzo agito con tanta facilità e naturalezza soprattutto verso chi si considera in una posizione di superiorità, magari non di ruolo ma di “successo” nella vita.
3. La difesa, attivata come scudo ma, spesso, intesa come aggressività passiva o come falsa pudicizia.
4. L'ostruzionismo che, in azienda, si può realizzare in molti modi differenti non solo con una non partecipazione alle attività informali ma con l'esclusione dai tavoli in cui si prendono le decisioni o si operano scelte strategiche.

Trovo particolarmente efficace l'ipotesi di Gottman nella descrizione di un'escalation distruttiva di conflitto e, per altro, la considero spontaneamente applicabile ad un qualsiasi conflitto in ambito aziendale con esito negativo.

Nella mediazione, poter intervenire sul livello comunicativo anche solo per la presa di coscienza da parte dei partner coinvolti dei 4 atteggiamenti, significa poter intervenire sulla relazione e iniziare a lavorare sugli swift che conducono all'empowerment. Tutto ciò che deteriora la comunicazione o la strumentalizza nella distruzione dell'altro, toglie energia al processo di trasformazione e distrae dall'obiettivo della mediazione.

Riuscire ad aprirsi al conflitto è un gesto di fiducia chiaro e trasparente. Alla base di ogni comunicazione sincera e della proposta di mediazione fondata sulla capacità delle parti di risolvere e risolversi nelle loro relazioni, si ritrova proprio questo concetto semplice e familiare quanto importante e delicato: la fiducia. La fiducia in sé stessi, nel prossimo e nel contesto in cui siamo calati. La fiducia non riverbera tanto uno stato emotivo quanto implica le aspettative che si nutrono nei confronti degli altri. Si basa su concetti quali la non controllabilità e la non coercizione ed interviene soprattutto nel rispetto della nostra razionalità limitata che non ci permette di avere sotto controllo tutti i dati e le variabili provenienti da vari contesti.

È la fiducia che permetterà alle parti di potersi esprimere liberamente senza il timore di esporre il fianco a possibili attacchi e, se non nella certezza, almeno nella speranza che dal confronto possa emergere quella trasformazione che può allontanare o avvicinare ma, comunque, fare crescere.

BIBLIOGRAFIA

- Bush R.B., Folger J.P. LA PROMESSA DELLA MEDIAZIONE. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti. Mondinuovi Vallecchi, 2005.
- Celia, G. La psicoterapia strategico integrata. L'evoluzione dell'intervento clinico breve. Franco Angeli, 2016
- Gullotta, G. Commedie e drammi nel matrimonio. Universale economica Feltrinelli . 1976
- Haynes J.M., Buzzi, I. INTRODUZIONE ALLA MEDIAZIONE FAMILIARE. Principi fondamentali e sua applicazione. Giuffrè Editore, 2012.
- J.M. HAYNES e I.BUZZI, Introduzione alla mediazione familiare. Principi e sue applicazioni. Seconda edizione. Giuffrè, Milano, 2012.
- Levinson S.C., La pragmatica. Il Mulino, 1983
- Mazzamuto, P. LA MEDIAZIONE NELLA TUTELA DELLA FAMIGLIA. G. Giappichelli Editore – Torino 2013
- Morrisa C., Foundations of the theory of the sign, 1938
- Parkinson, L. LA MEDIAZIONE FAMILIARE. Modelli e strategie operative. Erickson, 2011.
- Piccardo, C. EMPOWERMENT. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona. Raffaello Cortina Editore, 1995.
- R. Fisher, W.Ury e B. Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D., Pragmatica della comunicazione umana, studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi. Astrolabio 1971
- Zanconi, M.c., Bordino, F. Cordovana, L. Cristino C.S. De Marte, A. Farabosco, G. Liberatore, M., Oggiano, S. Righi, A.,Zara, G.. PROCESSI PENALI PROCESSI PSICOLOGICI. Giuffrè Editore, 2009

INDICE DELLE FONTI WEB

<http://www.csppr.it/wp-content/uploads/2017/12/P.BORRACCINO-La-Famiglia-come-sistema.pdf>

http://mediarebene.altervista.org/mediazioni-e-mediazione-familiare-storia-di-una-tradizione-antica/?doing_wp_cron=1583587924.1559851169586181640625

<https://www.adrquadra.com/ita/docenti/joseph-folger-docente-mediazione-adrquadra-treviso.php>

http://www.gianfrancobertagni.it/materiali/psiche/antologia_pragmatica.htm

https://elearning.uniroma1.it/pluginfile.php/552819/mod_resource/content/1/AREA%20D%20-%20Come%20viene%20percepito%20il%20conflitto%20hai%20paura%20del%20conflitto%3F.pdf