

**SCUOLA ITALIANA DI FORMAZIONE PER
CONSULENTI FAMILIARI**

Via della Pigna 13/A, 00186 ROMA

TESI

**LE COMPETENZE DEL CONSULENTE FAMILIARE
AL SERVIZIO DELLA MEDIAZIONE CIVILE E
COMMERCIALE**

Relatore: dott.ssa Patrizia Margiotta

Candidato: Roberto Di Virgilio

Anno Accademico: 2010/2011

LE COMPETENZE DEL CONSULENTE FAMILIARE AL SERVIZIO DELLA MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE

INDICE

PARTE I

1. Introduzione	p. 4
2.Cenni sulla mediazione o conciliazione	p. 7
2.1 Il conflitto e la conciliazione nella storia	p. 7
2.2 Che cos'è la mediazione	p. 8
2.3 Il concetto di Alternative Dispute Resolution	p. 9
2.3.1 Come nasce il movimento ADR	p. 10
2.3.2 L'ADR in Europa	p. 11
2.3.3 L'ADR in Italia	p. 12
2.4 La riforma del 2010: la mediazione civile e commerciale	p. 12
2.4.1 Il modello di mediazione adottato dal legislatore nazionale	p. 13
2.4.2 Le critiche al modello normativo	p. 14
3. Caratteristiche del mediatore	p. 15
4. Il procedimento di mediazione	p. 19
4.1 La fase iniziale	p. 20
4.2 La lealtà nella mediazione	p. 20
4.3 La fase centrale	p. 23
4.3.1 La fase esplorativa	p. 23
4.3.2 La fase negoziale	p. 26
4.3.3. La fase conclusiva	p. 26

PARTE SECONDA

5. Le abilità del consulente familiare al servizio della mediazione	p. 27
--	-------

La nascita del <i>counseling</i> e i suoi primi sviluppi	p. 27
Rogers e la negazione del rapporto gerarchico medico/paziente	p. 28
Il modello di aiuto secondo Carkhuff	p. 29
6. Il colloquio di aiuto	p. 37
6.1 Confronto fra colloquio d'aiuto e altri generi di colloquio/comunicazione	p. 37
6.2 Il colloquio non direttivo	p. 38
6.3 Osservazione psicologica	p. 38
6.4 Ascolto comprensivo	p. 39
6.5 La situazione di colloquio e le sue variabili specifiche	p. 39
6.6 La dinamica del colloquio. La nozione di "induzione" delle risposte	p. 39
6.7 Gli atteggiamenti spontanei nel corso del colloquio	p. 40
6.8 Atteggiamenti che non facilitano l'espressione del soggetto e reazioni indotte dall'altro	p. 40
6.9 Come condurre un colloquio "facilitante": requisiti generali	p. 40
6.10 La riformulazione	p. 41
6.11 La riformulazione secondo Rogers	p. 41
6.12 Oltre la riformulazione semplice	p. 42
6.13 L'efficacia delle tecniche di riformulazione nella relazione d'aiuto	p. 42
6.14 La conquista dell'autonomia	p. 43
7. Conclusioni	p. 44
 FONTI NORMATIVE	 p. 46
BIBLIOGRAFIA	p. 47

LE COMPETENZE DEL CONSULENTE FAMILIARE AL SERVIZIO DELLA MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE

PARTE I

1. introduzione

Nel momento in cui mi sono trovato a scegliere l'argomento della mia tesi per concludere il percorso condotto all'interno della scuola consulenti familiari, mi è parso naturale di fondere ciò che avevo ricevuto nella formazione di consulente con le materie che fanno parte del mio vivere quotidiano. Sono un avvocato di un piccolo foro di provincia con qualche anno di esperienza alle spalle e da sempre ho alimentato l'idea che dietro il gigantesco numero di conflitti che affollano le aule dei nostri Tribunali si nasconda in molti casi l'incapacità delle persone di attingere alle proprie risorse per gestire in maniera costruttiva ed efficace le proprie relazioni. Così i contendenti finiscono per delegare ad un giudice la soluzione di una controversia che nella loro logica non è soltanto ciò che risulta dalle carte, ma qualcosa che affonda le proprie implicazioni in aspetti irrisolti di relazioni claudicanti e malaticce. Perché non portare anche nel mondo della Giustizia allora un po' del nostro bagaglio culturale di consulenti familiari? Non è infatti una delle specificità del consulente familiare quella di essere una figura dotata di grande flessibilità, pronta ad entrare in intimità in tutti i più svariati ambiti in cui le relazioni ci conducono? In fondo le problematiche della consulenza familiare "tipica" si replicano in maniera naturale in tanti altri ambiti oltre quello di coppia e *lato sensu* familiare, come l'ambiente di lavoro, in azienda o in ufficio, nella scuola, nei rapporti medico/paziente etc. Ebbene le problematiche del conflitto che portano dritti nelle aule di giustizia dei nostri Tribunali hanno la medesima natura di quelle, anzi, in alcuni, casi (problematiche di separazione) sono proprio quelle. Il fatto è che mentre le scienze sociali hanno fatto passi da gigante nel cammino dell'analisi, della comprensione e della prospettazione di soluzioni rispetto alle problematiche del conflitto, nel mondo dei giuristi questo cammino è appena agli esordi, un seme appena piantato che rischia di non vedere nemmeno la luce circondato da diffidenza, incomprensioni, abitudini inveterate e - perché non dirlo - da quell'altezzosità del "tanto noi sappiamo già tutto" che pure riecheggia le critiche che i pionieri del *counseling* hanno dovuto affrontare da parte del mondo accademico degli Anni Trenta.

Eppure i consulenti sanno da tempo che le situazioni di *empasse* che bloccano le capacità della persona di superare le difficoltà del momento (ed il conflitto è una di queste possibili situazioni) hanno bisogno del giusto tempo, di essere trattate con la dovuta competenza, ma soprattutto con una incondizionata accoglienza, una empatia che genera un clima di fiducia e che attiva le risorse della persona. E tutto questo per fare cosa? Per guarire da una malattia? per ricucire un amore spezzato?. No, o meglio, forse anche per questo alla fine - perché escluderlo? - ma innanzitutto, per riattivare le risorse della persona ferita, restituirle la dignità che merita e farle riconquistare la libertà di autodeterminarsi nelle relazioni. Così come questo è possibile (e ne siamo tutti testimoni) negli ambiti delle “tipiche” relazioni consulenziali di aiuto, perché non dovrebbe essere possibile nell’ambito dei conflitti legali? Anche in quest’ambito, infatti, ci sono delle sofferenze e delle difficoltà che sono prima di tutto individuali e che, se restituite alla loro reale dimensione e comprensione, possono portare ad una visione del conflitto diversa e più “matura”. Da questa posizione nuova, si potrebbe scoprire una via di uscita prima sconosciuta, la “mia soluzione” al “mio conflitto” e poi la “nostra soluzione” al “nostro conflitto”.

Nel mio piccolo posso testimoniare che l’esperienza della scuola consulenti familiari abitua ad un modo diverso di accogliere chi ci chiede aiuto. Prima di frequentare la scuola, infatti, tendevo ad incasellare subito la persona che avevo di fronte all’interno di un mio schema mentale, dove il “problema” veniva reso oggettivo, astratto, quasi potesse esistere a prescindere dalla persona che lo portava sulle spalle. E così anche le soluzioni tendevano ad essere asettiche, oggettive, magari giuridicamente ineccepibili, ma assolutamente carenti sotto il profilo della conoscenza della persona e delle sue sofferenze. Dopo il triennio della scuola debbo riconoscere di aver mutato atteggiamento. Innanzitutto nella capacità di ascoltare ed accogliere la persona, resistendo alla tentazione di affibbiare etichette e soluzioni precostituite. Poi anche nel riconoscere e far riconoscere le implicazioni emotive e profonde insite nel problema che mi viene sottoposto. Infine nella prospettazione delle soluzioni, che sono ora molto più consapevolmente partecipate e tagliate su misura della persona che ho di fronte.

Questa *competenza consulenziale* non ha certo cambiato il mondo del diritto, ma ha cambiato il mio modo di condurre per mano i clienti attraverso questo mondo ed ha determinato una crescita professionale ed umana che ha contribuito

all'affermarsi di un *mio* modo di essere avvocato che, oltre ad essere efficace per i miei clienti, è innanzitutto appagante per me.

Da qui è nata l'esigenza di introdurre nel mondo del diritto questa *competenza consulenziale* che può portare ad un approccio assolutamente innovativo ed originale. Come accennavo sopra, quello della conciliazione è proprio uno degli ambiti in cui l'esperienza delle scienze umane entra prepotentemente nel mondo dei giuristi e si trova in un ambiente tutto da attrezzare e da preparare a questa interessante novità. La conciliazione è una tecnica di risoluzione delle controversie da cui entrambi i contendenti devono uscire "vittoriosi". E' una forma di gestione del conflitto senza perdenti, le cui parti dovranno investire risorse (in termini di tempo e di energie) se vogliono dirimere al meglio la controversia. Ma questo tipo di gestione richiede anche una sufficiente integrazione del sé: là dove prevalgono meccanismi paranoidei (l'altro è il cattivo che vuole farmi del male) o là dove l'identità è messa in crisi dalla sola idea di dare ragione all'altro, ci si dovrà chiedere se ci sono i presupposti per una buona conciliazione. La gestione del conflitto passa anche attraverso un lavoro culturale di fondo, in cui il conflitto viene valorizzato come risorsa e non più visto solo in termini negativi, perché dietro ci sono delle persone diverse, e dietro la diversità umana è necessario scorgere quei valori naturali capaci di accomunare tra loro gli individui. Occorre far passare l'idea che ognuno di noi ha una visione parziale della realtà e che può acquisire, attraverso il conflitto, anche il punto di vista dell'altro, senza per questo sminuire il proprio, ma, anzi, arricchirlo di una componente nuova che prima non si conosceva. Quindi una sana aggressività ci aiuta a differenziarci e ad individuarci come persone, una salda identità permette di accogliere con maggiore flessibilità le differenze che l'altro ci porta incontro e ci permette di vivere e gestire il conflitto non come una modalità per prevalere sull'altro, ma come una modalità di arricchirsi con l'altro.

Una visione troppo fideistica questa? Addirittura utopica? No, è solo la strada più lunga e difficile per arrivare alla soluzione di un conflitto, ma anche la strada più bella e dalla quale si gode il panorama migliore: quello della incredibile ricchezza dell'animo umano e della strabiliante varietà delle risorse che ognuno di noi si porta dentro.

2.Cenni sulla mediazione o conciliazione

2.1 Il conflitto e la conciliazione nella storia. Per “conflitto” in questa sede si intende la divergenza di interessi tra soggetti diversi, portatori di momenti emozionali, psicologici, logico-economici tali da incidere sulla loro relazione. I conflitti sono una costante delle relazioni tra le persone e, sin dall'antichità, accanto alla possibilità di ricorrere all'attività istituzionale dell'amministrazione della Giustizia, si sono utilizzate e ricercate possibili vie alternative che spingessero i contendenti a “fare da sé”. Tracce di una *cultura della conciliazione* sono presenti anche nel Vangelo, come nel passo di Matteo, 18, 15-17, nel quale non viene neanche ipotizzata la possibilità di ricorrere ad un giudice nelle liti tra “fratelli”:

«Se il tuo fratello commette una colpa, va' e ammoniscilo fra te e lui solo; se ti ascolterà, avrai guadagnato il tuo fratello; se non ti ascolterà, prendi con te una o due persone, perché ogni cosa sia risolta sulla parola di due o tre testimoni. Se poi non ascolterà neppure costoro, dillo all'assemblea; e se non ascolterà neanche l'assemblea, sia per te come un pagano e un pubblicano».

In un altro passo del Vangelo la mediazione viene addirittura indicata come precetto dallo stesso Gesù:

“E perché non giudicate da voi stessi ciò che è giusto? Quando vai con il tuo avversario davanti al magistrato, lungo la strada procura di accordarti con lui, perché non ti trascini davanti al giudice e il giudice ti consegni all'esecutore e questi ti getti in prigione. Ti assicuro, non ne uscirai finché non avrai pagato fino all'ultimo spicciolo” (Lc, 12, 57-59).

Il senso delle parole evangeliche riassume tutta la cultura della mediazione, da un lato mettendoci in guardia dalla giustizia degli uomini, che sono per loro natura imperfetti, dall'altro insegnandoci a diffidare delle nostre baldanzose sicurezze (la certezza di avere ragione). Il conflitto si gestisce e definisce mettendosi in gioco, abbandonando le proprie posizioni iniziali, senza formalismi esasperati e chiusure mentali.

Nella tradizione del diritto romano, la genesi storica della conciliazione affonda le radici nell'*aequitas*, nell'idea che i contrapposti interessi in lite si possono comporre solo trovando una *medietas*, fra le avverse pretese, che non sono solo giuridiche ma anche – soprattutto – psicologiche e sociali. Si possono così realizzare il contestuale salvataggio degli interessi di fondo delle parti e la loro convivenza civile. Per questo verso, ci si ricollega alla nozione di *Conciliator* = intermediario secondo Cornelio Nepote e Tacito.

Resta sullo sfondo, tuttavia, la matrice razionale, pure di origine romana e prima stoica:

«*Eadem natura, vi rationis et orationis hominem conciliat homini*»

scriveva Cicerone (*De Officiis*, Libro Primo), sottolineando il significato di far convenire insieme, congiungere l'uomo all'uomo.

2.2 Che cos'è la mediazione. *La mediazione è l'attività professionale svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere due o più soggetti sia nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione di una controversia, sia nella formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa* (Fonte: sito web Min. Giustizia).

In Italia l'introduzione della mediazione civile e commerciale sconta un grave ritardo rispetto ad altri Paesi europei e soprattutto rispetto ai Paesi di cultura anglosassone. Ha scontato anche un problema terminologico. La direttiva Ce che ha spinto gli Stati membri ad introdurre la relativa disciplina nei singoli ordinamenti si esprimeva infatti in termini di *mediation*, secondo la terminologia propria del mondo anglosassone e francese. Da noi invece con il termine "mediazione" si intendeva tutt'altro, e cioè la mediazione d'affari, essendo il mediatore "*colui che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare, senza essere legato ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, di dipendenza o di rappresentanza*" (art. 1754 cod. civ.). In effetti questo pasticcio terminologico poteva essere evitato ricorrendo al termine già da tempo in uso in Italia di *conciliazione* e di *conciliatore*, ma tant'è, il legislatore ha voluto restare il più possibile legato, anche terminologicamente alla direttiva europea e così dobbiamo ora abituarci a non usare più (o non usare più soltanto) il termine di conciliatore ma

di mediatore civile e commerciale (da non confondere con il mediatore d'affari) la cui attività può portare, in caso di esito positivo, alla *conciliazione* che è il risultato finale cui tende la mediazione, cioè la risoluzione di una controversia senza che vi sia alcun giudizio, ma solo favorendo la comunicazione tra le parti e stimolando le stesse ad arrivare ad una soluzione condivisa ed assolutamente originale, frutto di un accordo e non espressione di un potere di imperio.

2.3 Il concetto di Alternative Dispute Resolution. L'acronimo A.D.R. è ormai entrato nel linguaggio comune ad indicare tutto il mondo alternativo alla giurisdizione per la risoluzione dei conflitti. Nella giurisdizione ordinaria, infatti, il Giudice, che incarna l'autorità dello Stato, accerta i fatti e con il suo pronunciamento (la sentenza) detta le regole di comportamento cui si dovranno adeguare le parti. La mediazione è certamente un modo alternativo rispetto a questo modello di risoluzione dei conflitti, ma per avere una esatta cognizione dell'ambito in cui ci muoviamo dobbiamo distinguere tra sistemi eteronomi di risoluzione delle controversie e sistemi autonomi di risoluzione delle controversie. I sistemi eteronomi sono quelli in cui il conflitto viene risolto con una decisione che proviene da un soggetto terzo rispetto alle parti. In quest'ambito non rientrano solo i giudici dello Stato, ma anche gli arbitri che, pur essendo giudici costituiti per volontà delle parti, sono pur sempre giudici, nel senso che risolvono la controversia con un loro atto (lodo) cui le parti devono sottostare, sia o non sia esso conforme alle loro aspettative. Possiamo quindi dire che l'arbitrato è uno strumento di risoluzione dei conflitti alternativo alla giurisdizione ordinaria, ma è pur sempre un giudizio.

Il sistema autonomo, invece, è quello che è retto dalla volontà delle parti dall'inizio alla fine, e questo è l'ambito in cui oltre alla transazione, che esiste da sempre, opera anche la mediazione. Nella mediazione, infatti, nessuno può essere costretto a subire una decisione che non condivide e ciascuno è sempre libero di abbandonare il tavolo delle trattative in qualsiasi momento. La soluzione del conflitto (se vi sarà) sarà quindi condivisa e liberamente accettata dalle parti. La mediazione, quindi, è uno strumento di risoluzione dei conflitti alternativo alla giurisdizione.

2.3.1 Come nasce il movimento ADR. Il movimento ADR nasce negli U.S.A. dove iniziò a diffondersi già dalla fine del secondo conflitto mondiale. Lo sviluppo più significativo si ebbe negli Anni Settanta in un momento storico in cui l'amministrazione della Giustizia era molto in affanno, le cause crescevano di numero ed i Tribunali accumulavano arretrato. Le alternative possibili per superare la crisi della giustizia erano due: aumentare i Tribunali e i loro organici o ridurre in qualche modo il numero delle controversie. In un mondo come quello nordamericano, caratterizzato da una idea di Stato "leggero" e dall'esigenza di limitare la spesa pubblica, cominciò ad affermarsi la seconda alternativa. Nacque così il movimento ADR. All'inizio le aspettative furono eccessive: si scontava il clima del momento, caratterizzato da una forte sfiducia nelle istituzioni statali, dall'affermarsi delle scienze sociali e dalla recente diffusione delle utopie libertarie. In questo contesto molti finirono per nutrire l'aspettativa di una fine imminente della giurisdizione ordinaria e l'inizio di una nuova era in cui tutte le controversie si sarebbero risolte volontariamente. Si trattava di una macroscopica ingenuità: non si dovette faticare molto a comprendere che per poter essere risolta su base volontaria, la controversia necessita di alcuni prerequisiti non sempre riscontrabili: deve vertere su diritti disponibili e vi deve essere nelle parti un certo livello culturale ed una certa elasticità mentale.

Fatto sta che dai suoi esordi il movimento ADR negli U.S.A. ha prodotto risultati niente affatto trascurabili, sforzandosi di delineare diversi strumenti al tempo stesso efficaci per la risoluzione dei conflitti nell'interesse dei cittadini e deflattivi per il carico dell'amministrazione della Giustizia. Accanto alla *Mediation* ed all'*Arbitration*, infatti, sono nate figure particolari come la *MedArb* che è una combinazione tra mediazione ed arbitrato, la *small claims resolution*, procedura abbreviata destinata risolvere le controversie di piccola entità, le *dispute review board*, commissioni permanenti che seguono la gestione di importanti contratti e risolvono le controversie a questi collegate, la *early neutral evaluation*, conciliazione privata cui le parti sono invitate a fare ricorso dallo stesso giudice statale quando si ritiene assai probabile una composizione della lite in fase predibattimentale, il *minitrial*, un mini-processo che fornisce un esito non vincolante per le parti, il *private judging*, vero e proprio "noleggio" di un Giudice statale autorizzato dallo Stato su parere favorevole della Corte di appartenenza del magistrato che deciderà quale arbitro, il *summary jury trial*, valutazione sommaria

dei possibili esiti della controversia davanti ad una giuria per invogliare le parti ad una soluzione bonaria, il *moderated settlement conference*: collegio di terzi imparziali cui i difensori delle parti presentano le loro posizioni per ottenere un parere non vincolante.

2.3.2 L'ADR in Europa. Paese capofila in Europa nell'introduzione dell'ADR è sicuramente il Regno Unito, dove l'ADR si diffuse già dagli Anni 80. In Germania esistevano organismi di conciliazione sin dalla metà degli Anni 70. In Francia la conciliazione era già conosciuta dai tempi della Rivoluzione, ma la figura del conciliatore ha ricevuto una disciplina compiuta con una legge del 1978. In particolare in Francia, uno dei casi storici del ricorso, con successo, alla conciliazione è rappresentato dalla regolamentazione dei rapporti tra le decine e decine di imprese che sono state impegnate nella costruzione dell'Eurotunnel. Durante tutta la durata dei lavori, infatti, dei *team* di conciliatori esperti nella materia erano pronti, *on call* da Londra e da Parigi, ad intervenire direttamente sul cantiere per dirimere ogni eventuale controversia tra le imprese che lavoravano alla costruzione del tunnel. L'uso dell'ADR si è rivelato un grande successo scongiurando ritardi nell'esecuzione dei lavori.

Altro elemento da non sottovalutare è il tasso elevato di successo della conciliazione in Francia, che corrisponde, una volta designato il conciliatore, al 90% (dati di fine del 1998).

Dall'esperienza nordeuropea viene invece l'*Ombudsman*: un terzo imparziale scelto da un'istituzione (banca, università, Ente pubblico etc.) che si occupa delle lamentele e disservizi denunciati da cittadini.

2.3.3 L'ADR in Italia. Nel nostro Paese il legislatore ha utilizzato assai spesso la procedura di conciliazione per alleggerire il peso del contenzioso gravante sugli Uffici Giudiziari e lo ha fatto in maniera disorganica, con disposizioni sparse in varie leggi. Si pensi ai tentativi obbligatori di conciliazione previsti per le controversie di lavoro o per le cause in materia di contratti agrari, fino alla più recente normativa sui conflitti tra utenti e compagnie telefoniche o alle controversie societarie. Si pensi ancora al tentativo di conciliazione che esperisce il Presidente del Tribunale nella prima udienza di separazione dei coniugi, alle conciliazioni in

materia di rapporti imprese/consumatori, alla figura del Difensore civico introdotta in molte Regioni o all'*Ombudsman* bancario.

In molti casi l'esperienza maturata è stata deludente e non si è raggiunto né l'obiettivo di alleggerire i Tribunali del loro carico di lavoro, né l'obiettivo di fornire un servizio utile ai cittadini. Le ragioni del fallimento sono molteplici, ma in questa sede è mio interesse soffermarmi su una ragione in particolare: i tentativi obbligatori di conciliazione dettati dalla legge sono stati spesso affidati ad Istituzioni che se avevano il carattere della terzietà, non avevano però né il carattere della professionalità (inteso come conoscenza delle tecniche di gestione del conflitto) né un'adequata motivazione alla soluzione del conflitto. Nella mia esperienza professionale mi è capitato di verificare che presso le Direzioni Provinciali del Lavoro venissero fissate nella stessa mattinata anche una trentina di tentativi di conciliazione. Non bisogna essere degli esperti nella gestione dei conflitti per comprendere che in cinque minuti non è possibile guidare le parti verso una soluzione condivisa!

E' andata un po' meglio con le controversie telefoniche, nelle quali i numeri delle conciliazioni effettuate sono significativi (43.403 domande, pari al 46,4% del totale delle conciliazioni), ma si tratta di esperienze di "larga scala" che nella maggior parte dei casi vengono gestite da rappresentanti di associazioni di consumatori con rappresentanti delle compagnie telefoniche. Si tratta quindi di conciliazioni per la maggior parte "delegate" e non vissute in prima persona dai contendenti.

Seguono le negoziazioni paritetiche che nascono dai protocolli sottoscritti da imprese e associazioni di consumatori per la risoluzione di controversie in materia di consumo (30.213 domande, il 32,3% del totale) (Fonte: Gabriele Ventura, *Conciliazione, test su 600 mila cause*, Italia Oggi, 15 febbraio 2011)

2.4 La riforma del 2010: la mediazione civile e commerciale. Il Governo in carica, pressato dalla lunga e profonda crisi della Giustizia, nello sforzo dichiarato di decongestionare le aule di Tribunale ha così introdotto nel nostro ordinamento per la prima volta una disciplina compiuta e ad ampio spettro per far precedere il ricorso alla giurisdizione ordinaria da un tentativo di composizione bonaria della lite. Si tratta del Decreto Legislativo 4 marzo 2010, n. 28, in attuazione dell'art. 60 della L. 18 giugno 2009, n. 69 che ha reso la mediazione obbligatoria dal 20 marzo

2011 nelle controversie in materia di diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di azienda, risarcimento del danno derivante da responsabilità medica e da diffamazione con il mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari. L'obbligatorietà è stata invece rinviata di un anno nelle controversie relative alla materia del condominio e del risarcimento del danno derivante dalla circolazione di veicoli e natanti.

2.4.1 Il modello di mediazione adottato dal legislatore nazionale. Non è possibile in questa sede, né pertinente con le finalità di questa tesi, fare un'analisi approfondita della disciplina normativa. Mi limiterò ad alcune osservazioni di massima. Innanzitutto qual è il modello adottato dal nostro legislatore?

I modelli possibili erano diversi: sotto il profilo della fase conclusiva, si distinguono la **conciliazione "facilitativa"**, nella quale il mediatore si limita ad assistere le parti nella ricerca della soluzione possibile, da una **conciliazione "valutativa"** che, in caso di difficoltà nel raggiungimento dell'accordo, si conclude con una proposta di soluzione da parte del conciliatore. La proposta del mediatore in ogni caso non è vincolante, ma può portare a delle conseguenze nel caso in cui si instauri un vero e proprio contenzioso dopo la fase della mediazione. Per esempio se il mediatore ha fatto una proposta di conciliazione alle parti ed una di esse non l'ha accettata, e se la pronuncia del giudice resa in seguito è sostanzialmente conforme alla proposta del mediatore, la parte che non ha accettato la proposta rischierà la condanna al pagamento delle spese processuali, e ciò anche in caso di riconoscimento delle proprie ragioni. La finalità del modello è chiara: sanzionare chi ha impegnato inutilmente l'amministrazione della giustizia in una causa che poteva essere ragionevolmente risolta in una fase anteriore. Sotto questa prospettiva il nostro legislatore, in coerenza con le finalità di alleggerire il carico di lavoro dei Tribunali, si avvicina al secondo modello: la normativa prevede infatti che se la conciliazione non si raggiunge, le parti possono chiedere al mediatore di formulare una proposta.

Sotto il profilo della volontarietà dell'avvio del procedimento di conciliazione, i modelli sono due: la **conciliazione c.d. "pura"** detta anche facoltativa e la **conciliazione obbligatoria**. Anche in questo caso, stanti le finalità deflative, il

legislatore ha adottato il modello della conciliazione obbligatoria: nelle materie indicate dalla legge infatti (e sono le più frequenti) le parti non hanno scelta: se vogliono instaurare un contenzioso debbono necessariamente passare per un tentativo di conciliazione. Esiste anche una **conciliazione c.d. “demandata”** quando il giudice, cui le parti si siano già rivolte, invita le stesse a tentare la mediazione.

Sotto il profilo dell'organizzazione, si distinguono una **conciliazione *ad hoc***, nella quale le parti scelgono liberamente il mediatore (che può essere un qualunque professionista, ma anche semplicemente un soggetto cui loro riconoscono autorevolezza, terzietà ed imparzialità) da una **conciliazione c.d. “amministrata”**, cioè gestita da organismi che hanno un loro regolamento interno in base al quale assegnano alle parti il mediatore che si occuperà del loro caso. Il modello adottato dal legislatore è quest'ultimo: le parti dovranno rivolgersi ad organismi abilitati a svolgere attività di mediazione il cui statuto viene approvato dal Ministero della Giustizia, il quale sovrintende anche alla vigilanza sul loro operato, all'interno dei quali operano dei mediatori i quali debbono possedere determinati requisiti di professionalità ed onorabilità. Per essere più precisi, è sempre possibile che le parti pongano in essere una conciliazione *ad hoc*, scegliendo liberamente di avvalersi dell'assistenza di un mediatore di loro fiducia, ma in questo caso non potranno avvalersi delle particolari agevolazioni previste dalla legge che sono riconosciute solo per la conciliazione amministrata. Si tratta, in particolare, delle agevolazioni fiscali previste per la registrazione dell'accordo transattivo, della sospensione dei termini processuali in pendenza del tentativo di conciliazione, e della forza di titolo esecutivo che può essere attribuita all'accordo previa omologazione giudiziale.

2.4.2 Le critiche al modello normativo. L'introduzione della mediazione civile e commerciale nel nostro ordinamento ha incontrato critiche aspre, specialmente da parte della categoria forense. Tralascio alcuni toni francamente eccessivi che denotano un atteggiamento ostile a qualunque cambiamento, e mi soffermo sull'unica critica cui riconosco fondatezza e validità: la scelta della obbligatorietà della conciliazione. I puristi della conciliazione, infatti, hanno sempre sostenuto che per avere successo una conciliazione deve essere caratterizzata dalla piena libertà delle parti, dall'inizio alla fine. Costringere contendenti che non hanno alcuna

intenzione di transigere sulle loro posizioni a sedersi attorno ad un tavolo può risolversi, anche in presenza del più bravo dei mediatori, in un inutile passaggio. Peraltro un passaggio costoso, perché l'organismo di conciliazione deve essere pagato dalle parti con tariffe che sono proporzionate al valore della lite e che se partono da cifre irrisorie per conflitti bagatellari, possono arrivare anche a qualche migliaio di euro per controversie importanti. Su questo aspetto sono stati avanzati anche dubbi di costituzionalità della normativa, in particolare si riscontrerebbe la violazione dell'art. 24 della Costituzione che assicura a tutti i cittadini il diritto di agire in giudizio per la tutela dei propri diritti ed interessi legittimi. Imporre una conciliazione obbligatoria e costosa può effettivamente rappresentare un ostacolo ed un forte disincentivo all'esercizio di questo diritto. D'altro canto la normativa prevede che i non abbienti possano accedere comunque alla mediazione con spese a carico dello Stato.

Va però considerato che l'introduzione della conciliazione obbligatoria, se appare inopportuna sul piano dei principi, era forse necessaria dal punto di vista fattuale: dobbiamo ritenere infatti che il legislatore non intendesse attendere che la cultura della mediazione impiegasse tempi lunghi per la sua diffusione ma ha in qualche modo "forzato la mano" alla società per introdurre la cultura della mediazione con qualche spintarella.

Altra critica mossa dal mondo forense è quella della mancanza dell'obbligo di difesa tecnica. In buona sostanza, si può andare dal mediatore senza essere assistiti da un avvocato. Comprendo il disappunto dei miei colleghi che temono che qualche fetta di contenzioso sfugga al ministero obbligatorio del difensore in toga, ma ritengo la critica ingiusta ed infondata: se i contendenti non sono dei perfetti sprovveduti ritengo che si presenteranno da soli davanti al mediatore solo nei casi di controversie da poco. Non credo che per una controversia importante si affronti una trattativa senza essere assistiti da un consulente. Certo è vero che questo consulente potrebbe provenire anche da altre branche del sapere (la legge comunque prevede che i mediatori devono possedere una laurea in materie giuridiche od economiche), ma pretendere di avere l'esclusiva anche sulla mediazione mi sembra francamente una pretesa eccessiva e puramente corporativa. Piuttosto è il caso che gli avvocati raccolgano la sfida della mediazione per cominciare ad attrezzarsi arricchendo il loro bagaglio culturale oltre

che del sapere giuridico anche dell'esperienza delle scienze umane per poter servire al meglio la propria clientela. Si pensi a quanto anche l'immagine della categoria forense soffra per la crisi della Giustizia e come i cittadini guardino all'avvocato come ad uno dei responsabili delle lungaggini processuali. La mediazione può offrire la possibilità di rendere soddisfatto un cliente in tempi rapidi ed una buona competenza legale può fare la differenza in una mediazione complessa.

E' anche da rimuovere l'idea assolutamente sbagliata secondo la quale la conciliazione sarebbe destinata a fare fronte alle sole controversie di valore irrisorio. Al contrario, l'esperienza del mondo anglosassone e dei rapporti economici transazionali ci indica una realtà completamente diversa. La battuta di John Elkann a chiusura del lungo confronto tra Fiat e General Motors «*Siamo soddisfatti di aver raggiunto un'intesa senza conflitti e soprattutto per avere mantenuto buoni rapporti con GM*» – che fa il paio con la dichiarazione del Presidente Luca Cordero di Montezemolo: «*Abbiamo evitato i rischi di una lunga litigation. I nostri rapporti con GM resteranno ottimi*» e con la dichiarazione di agenzia rilasciata dalla Banca di Investimento Morgan Stanley: «*Un accordo rapido è meglio di una battaglia legale*» stanno a dimostrare le potenzialità del sentiero indicato dagli strumenti di ADR al di là delle antinomie vero/falso, ragione/torto.

Sarò pure un inguaribile ottimista ma penso che la mediazione possa riservare interessanti sviluppi e grosse soddisfazioni professionali.

3. Caratteristiche del mediatore.

Il mediatore deve essere:

- *realista*, per poter osservare le cose come sono, e poterle così farle comprendere alle parti, in modo da intravedere immediatamente standard oggettivi applicabili alla controversia, essere cioè “*agente di realtà*”;
- *flessibile e fermo*, per essere elastico con le persone e rigido nel far rispettare la procedura;
- *ottimista*, perché deve essere il primo ad essere convinto che ci sia una soluzione ottimale per risolvere il conflitto delle parti, pur rimanendo convinto che il mancato accordo in una conciliazione non significa il fallimento del mediatore come professionista (la prestazione rimane di mezzi e non di risultato, anche se la normativa del 2010 prevede un possibile *bonus* per il mediatore civile che riesca a raggiungere l'accordo tra le parti);
- *senza pregiudizi*, in quanto dalla sua apertura mentale spesso dipende la soluzione creativa ed innovativa;
- *acuto nelle percezioni*, per saper individuare gli interessi e i bisogni delle parti, per far affiorare le pressioni dei terzi referenti, per prevedere situazioni che in futuro potrebbero effettivamente crearsi (es. nuovi rapporti commerciali tra le parti);
- *comunicativo*, per poter ascoltare e capire i reali interessi nel conflitto, dotato del c.d. “*occhio prensile*”, attento ai dettagli e capace di ristabilire un canale comunicativo tra le parti.

Il mediatore deve essere terzo imparziale, ma anche empaticamente interessato alla vicenda, deve tendere alla conoscenza delle parti e del conflitto, senza prediligerne nessuna (piuttosto che equidistante, dovrebbe essere “*equivicino*”).

Il mediatore non deve essere necessariamente uno *specialista* della materia oggetto del conflitto, anche perché, in casi specifici, si potrà far sempre aiutare dalla collaborazione di un tecnico chiamato per risolvere determinate questioni rilevanti (anzi, con la nuova normativa del 2010 ne ha la piena facoltà). Secondo alcuni è indispensabile che il mediatore abbia invece un buon livello di competenza tecnica, perché così può sapere come mediare, ma anche cosa mediare. Per altri il

mediatore non può essere uno specialista, ma più in generale può sempre accompagnarsi ad un terzo tecnico, pena il rischio di trovarsi di fronte ad un “tuttologo” (o una sorta di perito dei periti). Risulta certo che una buona competenza specifica e una competenza di base di tipo psicologico e comunicativo non potranno che aiutare il mediatore, anche facendogli acquisire quella autorevolezza indispensabile per dominare il procedimento conciliativo. Questo punto può comunque trovare una prima soluzione con l'utilizzo di *Collegi di Mediatori* (tutti portatori di diverse professionalità).

Al mediatore viene richiesto di *saper domandare*, deve cioè, senza timore, chiedere ed interrogare le parti, rispetto a tutto quello che non risulta sufficientemente chiaro, formulando il tutto in maniera chiara e coerente, nel modo meno emotivo possibile. Con le domande si manifesta interesse verso l'oggetto del conflitto e verso la parte, si può facilitare una riflessione ed accelerare la conclusione del procedimento di mediazione. Ma soprattutto al mediatore è richiesto di *saper ascoltare* le parole e la cadenza delle parole, ma anche i silenzi e le eventuali reticenze. Risulta anche importante saper comprendere i gesti, gli sguardi, tutti i comportamenti del corpo. E sapere interpretare tali movimenti.

Il mediatore, inoltre, dovrebbe avere una conoscenza di base di *sei scienze complementari*, e cioè: comunicazione, psicologia, sociologia, economia, diritto ed etica.

4. Il procedimento di mediazione. La mediazione non ha ferree regole procedurali, come avviene di norma nel processo vero e proprio, esiste piuttosto un semplice regolamento interno dell'organismo di conciliazione. A grandi linee si può dire che il procedimento prende l'avvio con una richiesta di mediazione che viene proposta da chi si fa parte attiva e si rivolge all'organismo di conciliazione. Nella richiesta saranno descritte per sommi capi le ragioni del conflitto e sarà indicata la controparte. L'organismo provvederà ad invitare la controparte al tentativo di conciliazione. Se la controparte raccoglie l'invito si nominerà il mediatore e si avvierà la fase di mediazione vera e propria, che potrà consistere in un numero non prefissato di incontri e che sarà gestita personalmente dal mediatore, secondo le sue particolari abilità. Unico limite normativo è nella durata della mediazione, che non può eccedere i 4 mesi.

La mediazione si svolge quindi al di fuori di un preciso quadro normativo, ma all'interno di un preciso quadro di regole di conoscenza e di esperienza che provengono soprattutto dalle scienze umane e che, come vedremo, coincidono per larga parte con l'approccio e le metodologie proprie del *counseling*.

4.1 La fase iniziale. Il mediatore si presenta alle parti e spiega in cosa consiste la mediazione. In particolare dovrà soffermarsi sul carattere volontario della trattativa ed esporrà i più importanti aspetti normativi, spiegando le conseguenze della mancata conciliazione, le agevolazioni fiscali ed i vantaggi processuali. Poi passerà alla conoscenza delle parti. In questa fase è necessario mettere a proprio agio i contendenti, anche attraverso una preparazione adeguata del *setting*, cioè dell'ambiente in cui si svolge la mediazione. Bisognerà evitare i tavoli con posizioni contrapposte, meglio un tavolo tondo; il mediatore dovrà porsi in maniera accogliente, serena e rassicurante. Il mediatore dovrà in particolare mostrare tutta la sua capacità empatica, cioè l'attitudine a comprendere fino in fondo le ragioni delle parti mettendosi nella loro posizione, ma sempre rimanendo soggetto autonomo, indipendente ed imparziale.

Il mediatore dovrà impegnarsi ed impegnare le parti alla riservatezza, che è uno dei caratteri fondamentali per una mediazione efficace. Se le parti non si sentono in un ambiente protetto ben difficilmente potranno aprirsi e "scoprire le loro carte". La mancanza di riservatezza, a mio avviso è proprio uno dei motivi del

fallimento delle varie ipotesi di conciliazione del passato. Si pensi in particolare al tentativo di conciliazione in sede di separazione tra coniugi: a svolgere il ruolo del mediatore è lo stesso Giudice che dovrà poi giudicare il prosieguo della controversia. Questo spinge le parti a chiudersi a riccio. La normativa sulla mediazione civile e commerciale ha opportunamente posto un'attenzione particolare al tema della riservatezza, tutelando anche il mediatore da possibili comportamenti scorretti delle parti. Infatti la normativa prevede che nessuna dichiarazione o informazione data dalle parti nel procedimento di mediazione può essere utilizzata nel processo. Inoltre nessuna dichiarazione o informazione data da una parte solo al mediatore può essere rivelata alla controparte. Il mediatore, quindi, non può essere costretto a rendere testimonianza su quanto è venuto a conoscenza nel corso della mediazione.

4.2 La lealtà nella mediazione. Elemento fondamentale nella mediazione è la correttezza e la lealtà tra le parti. Reticenze, riserve mentali, indicazione dolosa di dati errati sono tutti elementi che determineranno inevitabilmente il fallimento della mediazione. La scoperta di un comportamento menzognero di una o più parti è fatto di una gravità tale da essere l'unico motivo fondato per cui il mediatore potrebbe rifiutarsi di proseguire nella sua opera dopo l'accettazione dell'incarico. Va da sé che il mediatore dovrà essere attrezzato anche per scovare eventuali comportamenti scorretti e per fare questo deve essere un conoscitore del linguaggio non verbale, oltre che del linguaggio verbale. Vediamo qui di seguito alcuni semplici suggerimenti.

Gli stati emozionali frequentemente presenti in chi sta mentendo sono:

- Chiusura
- Tensione
- Rifiuto

Segnali di chiusura: braccia conserte, caviglie incrociate, gambe accavallate, mani: incrociate o una nell'altra, sotto le gambe, in tasca. Azioni che manifestano chiusura sono: frapporre oggetti fra sé e l'altro (ad esempio un bicchiere, una cartellina, il giornale).

Segnali di tensione: grattarsi il collo, il braccio o la spalla, il dorso della mano o la zona scapolare; grattarsi sopracciglia o palpebre, la mandibola, la zona lacrimale; grattarsi il naso o la zona limitrofa; esercitare pressione in prossimità delle narici; sfregarsi il naso con il dito o dorso delle mani; deglutire e raschiarsi la gola.

Segnali di rifiuto: ritirarsi (corpo spostato all'indietro = prendo le distanze); riassettersi, pulirsi, spolverare (= ti butto via); puntare il piede verso l'uscita (= vorrei fuggire); sguardo sfuggente, distolto e riportato sull'interlocutore più volte in tempi brevi); sguardo tremolante (lievi movimenti delle palpebre, su e giù come se si facesse uno sforzo); stringere gli occhi (espressione di ostilità); sfregare con le dita la punta del naso (tensione emotiva molto forte).

Il corpo nello spazio. L'uomo utilizza lo spazio intorno a sé collocandosi in quattro diverse zone: 1. Zona intima: va dal punto in cui ci troviamo fino al punto raggiunto dal nostro braccio allungato, tenendo il gomito a contatto con il corpo. 2. Zona personale: va dal punto in cui ci troviamo fino al punto raggiunto dal nostro braccio teso. 3. Zona sociale: quando le zone personali di due individui si congiungono. 4. Zona pubblica: è quella al di là della zona sociale.

Più la persona si allontana verso la zona pubblica e più prende le distanze, più si avvicina al proprio interlocutore più aggiunge una componente affettiva al proprio messaggio. Ecco le situazioni più frequenti:

- **Posizione seduta di disagio :** seduta all'estremità anteriore della poltrona con il peso del corpo in avanti.
- **Posizione seduta di attenzione e di attesa:** peso del busto sopra il bacino, le spalle ricadono in posizione normale;
- **Posizione seduta che può indicare presunzione:** appoggiata allo schienale, il peso del corpo è spostato all'indietro;
- **Posizione seduta di persona che vorrebbe apparire brillante, ma si sente insicura :** seduta in modo instabile su un bracciolo della poltrona;
- **Posizione seduta di chi non ha nulla da ostentare:** appoggio ben centrato, con i piedi appoggiati a terra.

Linguaggio verbale. Per scoprire se una persona mente, è bene fare attenzione anche a quello che dice, che può rivelare di per sé la presenza di una bugia o può essere comparato con il linguaggio del corpo per individuare se vi sia qualche incongruenza. Ponete la vostra attenzione su queste situazioni:

- utilizzare o ripetere le stesse parole nelle risposte alle domande ricevute;
- utilizzare non-risposte o risposte equivocate che essenzialmente sono veritiere ma non rispondono alle domande;
- evitare dichiarazioni o risposte dirette;
- parlare eccessivamente con lo scopo di convincere;

- parlare sempre con lo stesso tono di voce;
- esprimersi con frasi confuse;
- utilizzare battute e sarcasmo per evitare l'oggetto del discorso.

Occorre inoltre stare attenti ai tempi delle risposte che vengono fornite. Una persona sincera risponde rapidamente attingendo direttamente le risposte dalla memoria. Chi, invece, mente, ha bisogno di una rapida revisione di cosa hanno detto gli altri per evitare incongruenze e creare, se gli servono, nuovi dettagli. Il mentitore ha spesso buona memoria, ma si possono fare comunque domande di verifica da confrontare con quanto affermato in precedenza.

Importante anche **l'uso dei silenzi**, utili a verificare se creano imbarazzo o disagio.

La voce rappresenta un altro indizio. Parlare improvvisamente in modo più veloce o più lento del normale o alzare il tono di voce mostrano situazioni di disagio.

Quanto all'**oggetto della conversazione**, una persona che non ha nulla da nascondere tenderà a ritornare all'oggetto iniziale, chi deve nascondere qualcosa, invece, tenderà a cambiare velocemente l'oggetto della conversazione.

Il miglior modo per non subire le bugie è prevenirle cercando di mettere a proprio agio il nostro interlocutore. Se non è possibile prevenire, l'obiettivo resterà comunque quello di costruire delle relazioni improntate sulla sincerità. L'intento, di fronte a una persona che mente, dovrebbe essere quello di aiutarla a dire la verità. La prima regola è quella di evitare un approccio aggressivo e lasciare sempre una via d'uscita: il bugiardo ha paura e teme l'umiliazione, per cui non lo si dovrebbe mettere con le spalle al muro, ottenendo come unico risultato che negherà l'evidenza. Il bugiardo lascerà lungo il suo discorso diversi indizi del suo mentire. Cerchiamo quindi di usare questi indizi per fare domande di approfondimento e facciamo intendere di aver saputo sempre la verità e di non aver approfondito prima l'indagine per non creare una rottura. Facendo capire di aver inteso le vere ragioni per cui ha mentito; aiutiamolo ad alleggerirsi. E' fondamentale guardare negli occhi l'interlocutore, sia mentre parliamo noi sia mentre parla lui.

Un'altra tecnica efficace è quella di parlare per esempi paralleli dicendo che i fatti riguardano terzi e vedere come reagisce.

Si possono fare anche delle domande aperte: Ma davvero? Da non crederci! Più lo si lascerà parlare e più cadrà in contraddizione.

4.3 La fase centrale.

4.3.1 La fase esplorativa. Il mediatore ricostruisce la storia della relazione, va alla ricerca dei bisogni e degli interessi delle parti. E' ora che si procede all'analisi della controversia e a favorire la comunicazione tra le parti. Il mediatore dovrà favorire una comunicazione sincera e leale, ma anche dimostrare di partecipare alla condizione delle parti mostrando di comprendere fino in fondo tutte le implicazioni della controversia, non solo sotto l'aspetto economico, ma soprattutto sotto l'aspetto personale ed emotivo. Insomma il mediatore tutto fa tranne che "giudicare" le parti.

Tra i compiti che il mediatore si troverà a dover svolgere c'è quello di favorire la comunicazione tra le parti. La comunicazione interpersonale, infatti, è il risultato di un meccanismo assai complesso, fatto di codificazione e decodificazione e di linguaggio verbale e non verbale.



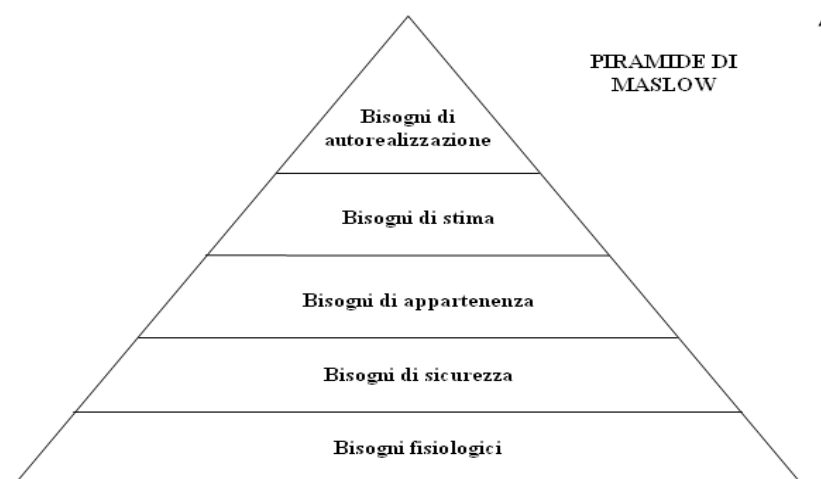
Secondo lo schema proposto, ci si rende conto che la comunicazione, apparentemente semplice, è in realtà un'operazione molto complessa, in quanto ognuno dei protagonisti utilizza un proprio codice fatto di parole e linguaggio non verbale, utilizza il linguaggio in modo conforme alla propria appartenenza sociale, alla propria condizione economica, alla provenienza geografica etc. Il soggetto che riceve deve decodificare il messaggio a livello cerebrale ed emozionale per poterlo comprendere appieno e a sua volta rinvia un nuovo messaggio con una nuova e diversa codificazione.

La distorsione è una costante nella relazione interpersonale. Chi deve illustrare una situazione sente dentro di sé con chiarezza ciò che vuole esprimere. Al momento di comunicare deve scegliere il “codice di trasmissione” e deve realizzare lo sforzo di adattarsi all’interlocutore. A seconda dell’opinione che ha dell’interlocutore, si fa quindi l’idea del modo in cui l’altro riceverà il messaggio e lo comprenderà. I rischi sono: a) l’interpretazione soggettiva; b) le deformazioni dovute agli atteggiamenti personali del ricevente; c) la valutazione del contenuto in base ai propri riferimenti.

A valle della comunicazione si può riscontrare che l’idea ricevuta non ha molto in comune con la sua origine. Da qui ripartirà una nuova comunicazione dal ricevente all’emittente con tutto il suo carico di distorsioni.

Tra due o più soggetti in lite la comunicazione diviene particolarmente emotiva e difficoltosa. Il mediatore si trova spesso così a dover comprendere le difficoltà della comunicazione, analizzarne le ragioni, fare da “interprete” operando una serie di *feed back* per avvicinarsi sempre di più al significato reale del messaggio e trovare il modo di farlo comprendere dall’altra parte.

Altro compito del mediatore è quello di individuare i reali bisogni delle parti. Possiamo aiutarci con la scala dei bisogni o piramide di Maslow:



Lo psicologo americano Abraham Maslow definiva l'autorealizzazione come l'esigenza di ogni individuo di "*diventare ciò che si è capaci di diventare*" e di "*attuare le proprie migliori potenzialità*". Maslow si interessò sempre più alla salute psicologica come opposta alla patologia e in una famosa affermazione concluse:

"per semplificare al massimo possiamo dire che è come se Freud ci avesse offerto la metà malata della psicologia e ora dobbiamo completare la psicologia con la metà sana." Per Maslow il comportamento umano è diretto e motivato, al di là delle particolari differenze culturali, da alcuni "bisogni" fondamentali comuni a tutti gli esseri umani e ordinati in una relazione gerarchica – la famosa scala di Maslow rappresentata con una piramide - secondo la quale alcuni bisogni vanno soddisfatti prima che nascano quelli del livello successivo.

Secondo questa piramide, i bisogni di ogni persona vanno classificati all'interno di diversi livelli. Al livello più basso stanno i bisogni fisiologici legati alla sopravvivenza (mangiare, bere, dormire, etc.) I bisogni fisiologici sono i più prepotenti di tutti: se risultano insoddisfatti tutti gli altri possono essere annullati e respinti nell'ombra. Al secondo livello troviamo il bisogno di sicurezza, stabilità, protezione, libertà dalla paura, dall'ansia, dal caos, bisogno di ordine o di un forte protettore. Al terzo livello il bisogno di appartenenza legato alla sfera dell'affettività, cioè il bisogno di sentirsi accettati e riconosciuti all'interno di un ambiente (famiglia, scuola, lavoro etc.). Una volta soddisfatti i bisogni fisiologici e di sicurezza la persona sentirà acutamente, come prima non avveniva, l'assenza di amici, di un amante, di una moglie o dei figli. Essa desidera relazioni di affetto con persone in generale, cioè desidera un posto nel suo gruppo o nella sua famiglia e cerca intensamente di realizzare questo scopo. Al quarto livello troviamo il bisogno di stima e di gratificazione legato allo *status* sociale. Ottenuto l'amore ecco il bisogno e il desiderio di una giusta valutazione di sé stessi, l'autostima e la stima degli altri. All'ultimo livello troviamo il bisogno estetico/spirituale, legato al più profondo senso dell'esistenza e dell'autorealizzazione. Quando tutte le altre esigenze vengono soddisfatte ecco presentarsi una nuova inquietudine *"se - per usare le parole di Maslow - l'individuo non sarà occupato a fare ciò che egli, individualmente, è adatto a fare. E quindi un musicista deve fare musica, un pittore deve dipingere, un poeta deve scrivere, per poter essere definitivamente in pace con se stesso. Ciò che uno può essere, deve esserlo. Egli deve essere come la sua natura lo vuole. Questo è il bisogno che possiamo chiamare di autorealizzazione"*.

Il mediatore dovrà comprendere qual è il bisogno/interesse non soddisfatto o minacciato dalla lite e dovrà condurre una indagine sulle emozioni che muovono DA o VERSO qualcosa. Questo è il vero cuore della controversia.

La fase esplorativa procederà secondo questo schema:

- a) analizzare le pretese e le richieste delle parti (c.d. PARTE EMERSA);
- b) analizzare i bisogni insoddisfatti o minacciati (c.d. PARTE SOMMERSA);
- c) prospettare la migliore e la peggiore alternativa possibile all'accordo negoziato;
- d) valutare l'eventuale presenza di soggetti esterni che abbiano un peso condizionante per le parti;
- e) verificare attraverso i *feed back* la corretta comunicazione ed interpretazione dei messaggi;
- f) analizzare i dati oggettivi e gli standard applicabili alla fattispecie;
- g) proporre diverse opzioni di risoluzione attraverso una fase di *brainstorming* che tenga conto di tutte le analisi precedenti. Qui inizia la fase negoziale che prelude all'accordo.

4.3.2 La fase negoziale. Se si verifica la compatibilità tra i rispettivi bisogni ed interessi, si passa alla fase negoziale, cioè alla ricerca di un accordo possibile e soddisfacente per le parti. In questa fase può essere necessario ascoltare separatamente le parti ed i loro assistenti. La necessità di colloqui separati si può avvertire con particolare frequenza proprio nella fase negoziale, ma potrebbe essere necessario anche in una fase anteriore, in questo il mediatore dovrà agire con la massima discrezionalità, ma anche con la massima prudenza: infatti i colloqui separati possono ingenerare nel soggetto temporaneamente “escluso” delle riserve e dubbi su possibili alleanze a suo danno. Il mediatore quindi dovrà sempre proporre i colloqui separati come scelta delle parti o come una sua richiesta che le parti dovranno comunque autorizzare.

4.3.3. La fase conclusiva. La conclusione di una mediazione può essere solo di due tipi: positiva, quando si raggiunge la conciliazione, e negativa, quando la conciliazione non si raggiunge. In caso di esito negativo, come abbiamo già visto, le parti potranno richiedere al mediatore la formulazione di una proposta di soluzione. Dell'attività svolta durante la mediazione si redige verbale.

PARTE SECONDA

5. Le abilità del consulente familiare al servizio della mediazione.

5.1 La nascita del *counseling* e i suoi primi sviluppi. Dopo questo breve *excursus* sulla mediazione civile e commerciale comincia ad apparire chiaro che i percorsi, gli strumenti e le tecniche utilizzate sono assai simili, se non identici, a quelli propri del mondo delle relazioni di aiuto. Andiamo quindi a ripercorrere la storia del *counseling* per meglio comprendere questi parallelismi.

5.2 Rogers e la negazione del rapporto gerarchico medico/paziente. La tradizione del *counseling* (un termine che non possiede uno specifico omologo nella nostra lingua e che può essere tradotto in modo soddisfacente come "professione di aiuto") inizia con gli studi di Rogers che dovette affrontare già dalla prima metà del XX secolo le diffidenze e le avversità del mondo accademico per accreditare la sua visione della relazione di aiuto: una relazione che per essere efficace ha bisogno prima che di competenze scientifiche e di metodologie, di attitudini umane ben precise. In questo Rogers appare molto distante da altri studiosi: per la convinzione profonda che il rapporto tra chi chiede aiuto e chi offre aiuto non può svolgersi all'interno del canone tipico del rapporto gerarchico medico/paziente, ma deve svolgersi su un piano di parità, in cui il consulente opera solo come facilitatore del recupero dell'autonomia e della capacità decisionale del cliente. Le caratteristiche fondamentali di un buon *counselor* sono: l'autenticità, l'accettazione incondizionata e la sospensione di ogni giudizio, la comprensione empatica, la fiducia nell'esperienza come comprensione organismica globale più che la comprensione razionale, l'orientamento positivo di ogni persona, il carattere fluido e mutevole del processo della vita, la convinzione che ciò che c'è di più personale è anche più generale, nel senso che appartiene all'intera umanità: *"...ciò mi ha indotto a credere che quanto vi è di più personale ed unico in ciascuno di noi è l'elemento che, se partecipato o espresso, parlerebbe agli altri nel modo più profondo"*.

5.3 Il modello di aiuto secondo Carkhuff. Uno degli allievi di Rogers, Robert Carkhuff, è stato capace di tradurre nella prassi quotidiana le intuizioni e le

impostazioni teoriche del suo maestro e con il suo manuale *“L’arte di aiutare”* divenne uno dei più importanti divulgatori nel campo della psicologia umanistica. Carkhuff è figlio del rigoroso pragmatismo anglosassone, per lui ciò che conta veramente non sono le concettualizzazioni, ma i risultati verificabili e si è così posto l’obiettivo di realizzare un ponte tra la teoria e la pratica, per rendere evidente e verificabile il processo che si sviluppa in una relazione di aiuto. Nessuna "alchimia" nei suoi scritti, nessun mistero, anzi, leggendo le sue pagine si fa strada l’idea che per essere un buon *helper* non è indispensabile alcuna predisposizione naturale: con studio, esercizio e tanta buona volontà chiunque può conseguire successi in questo campo, basta seguire passo dopo passo la "procedura" così come è stata costruita dall'autore nel tempo e con l'esperienza. Il *counseling* secondo Carkhuff viene definito "in negativo": essere consulenti, cioè NON significa:

- 1) dare consigli, ossia dire al cliente ciò che secondo il nostro punto di vista è utile o necessario fare per risolvere il suo problema;
- 2) dare informazioni, ossia fornire notizie utili, ma di carattere essenzialmente pratico;
- 3) agire direttamente per cercare di risolvere il problema del cliente;
- 4) insegnare.

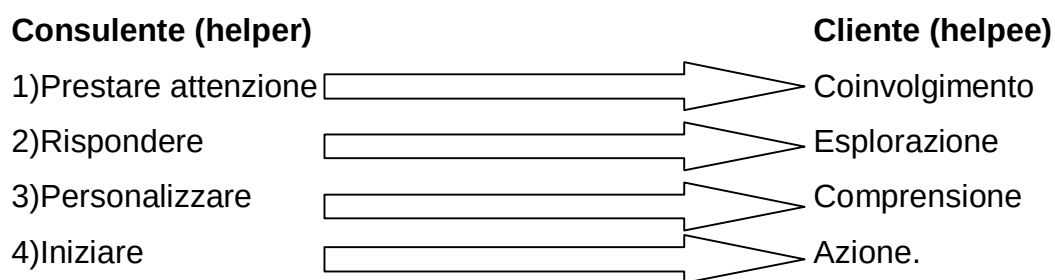
Nei comportamenti appena descritti, infatti, l'aiuto viene individuato come prodotto preconfezionato e rilasciato al cliente il quale, senza alcuna fatica, ma anche senza benefici effettivi per la sua crescita personale, torna a casa con un problema (apparentemente) risolto (da altri). In questo modo di agire non viene data alcuna dignità alla persona che chiede aiuto, non vengono presi in considerazione il suo essere, il suo modo di pensare, il suo vissuto, le sue emozioni. Secondo l'insegnamento di Rogers, invece, la relazione di aiuto è volta a sviluppare nella persona in difficoltà le risorse necessarie per individuare e scegliere da sé stesso la strategia per risolvere il proprio problema (c.d. principio di autodeterminazione). Quindi il *counse*

ling è un processo più difficile da attuare, ed è anche un processo più lento e graduale, perché non agisce direttamente sul problema, ma sulle capacità "bloccate" della persona. D'altro canto questo modo di agire salvaguarda il rispetto della persona, perché l'accompagna a scegliere ciò che è meglio per lei e non ciò che è meglio secondo il punto di vista dell'*helper*.

Per poter intraprendere una relazione di aiuto posta su queste basi già Rogers aveva ritenuto indispensabili alcune predisposizioni personali di cui si è già parlato sopra (genuinità, accettazione incondizionata dell'*helpee*; comprensione empatica). Fin qui le caratteristiche per così dire "passive", nel senso di limitate all'accoglienza dell'altro. Secondo Carkhuff, però, l'*helper* deve anche essere dotato di caratteristiche "direttive" orientate verso il comportamento e l'azione. In questo Carkhuff si distacca dal suo maestro, che rifiutava categoricamente la direttività nella relazione di aiuto.

Carkhuff aggiunge altre due caratteristiche dell'*helper* a quelle già individuate da Rogers: a) il confronto (attitudine che tende a far esplorare al cliente aree che non sa o non vuole esplorare e a far emergere incongruenze, distorsioni, giochi ed evasioni); b) l'immediatezza (capacità di comunicare osservazioni su come si sta svolgendo la relazione).

Le scuole terapeutiche del passato si erano distinte tra analisti e neo-analisti da una parte (proiettati solo sull'*insight*, cioè sull'autoesplorazione del paziente) e i behavioristi e neobehavioristi dall'altra (proiettati sull'azione). Successivamente si era pervenuti ad una sintesi tra le due posizioni, riconoscendo che la crescita e lo sviluppo dell'individuo è un succedersi di *insights*, cui corrispondono nuove spinte all'azione, che a sua volta inducono una nuova fase di autoesplorazione, e pertanto la sequenza *insight-azione-insight-azione* può procedere all'infinito. Su questa base Carkhuff costruisce nel tempo il suo modello di aiuto strutturato, in sintesi, come segue:



Occorrono delle pre-condizioni senza le quali la relazione non può nemmeno nascere: queste sono la capacità di prestare attenzione dell'*helper* che mira al coinvolgimento dell'*helpee* (fase del pre-aiuto). Poi subentra il fattore "rispondere" del consulente, ossia la sua capacità di comunicare la comprensione dell'esperienza dell'*helpee*, facendolo sentire accolto e compreso, in modo da

facilitarlo nell'attività di esplorazione o autoesplorazione (*insight*). Il fattore "personalizzare" (fattore introdotto da Carkhuff solo in un secondo momento) esprime la capacità di entrare nell'intimo del cliente, interiorizzando le sue esperienze, cui poi segue una migliore esplorazione interiore del cliente (comprensione). A questo punto si possono individuare gli obiettivi ed avviare una fase attiva di crescita e di soluzione dei problemi (iniziare — azione). Un accenno importante merita l'ultimo passaggio di questa relazione di aiuto: il *feedback*. Il *feedback*, è il riesame di quanto messo in atto, con le conseguenti conferme o disconferme, aiuta il cliente a rinforzarsi nel processo messo in atto o a fargli rianalizzare ed esplorare lo stato in cui si trova, per comprendere se vorrebbe essere in un punto diverso e quindi attivare nuove risorse e nuove azioni. Il *feedback*, in sostanza, induce una nuova esplorazione che porta ad una nuova comprensione e quindi ad una nuova e più cosciente azione. Le fasi rilevanti per l'*helpee* sono quindi Esplorazione-Comprensione-Azione (ECA) in un procedimento che, una volta innescato, attraverso il *feedback* può portare ad uno sviluppo continuo. Tutte queste fasi vengono ulteriormente analizzate. Vediamo come.

Prestare attenzione

Abbiamo visto che la prima abilità dell'helper è il prestare attenzione, ossia il trasmettere al cliente la sensazione che egli è pienamente accolto, accettato e considerato. Questa abilità viene suddivisa in fasi:

Prepararsi

Il prepararsi all'attenzione comporta che il consulente favorisca il buon andamento dell'incontro. E' bene che il consulente ripassi quanto emerso da precedenti incontri con il cliente, rileggendo appunti presi o riascoltando eventuali registrazioni, che liberi la propria mente da pensieri che possano distrarlo dall'incontro che sta per avvenire e, laddove necessario, metta in atto anche tecniche di rilassamento mentale o fisico. Prepararsi all'attenzione significa anche preparare adeguatamente il *setting*, ossia il luogo in cui avverrà l'incontro con il cliente, che dovrà essere il più confortevole e accogliente possibile, ordinato e privo di elementi di disturbo. E' importante anche preparare adeguatamente il cliente, ad esempio spiegandogli bene come raggiungere il consulente, dandogli un preciso appuntamento. Sono tutti segnali attraverso cui il cliente sente che ci si sta prendendo cura di lui.

Attenzione fisica

Prestare attenzione alla persona significa avere atteggiamenti corporei che esprimano interesse per il cliente. In primo luogo il mettersi di fronte a lui. E' importante guardare negli occhi l'interlocutore, ad una distanza che sia adeguatamente ravvicinata, con il corpo leggermente inclinato verso di lui: questi sono tutti atteggiamenti che esprimono attenzione.

Osservare

Da una attenta osservazione il consulente può ottenere diverse informazioni sullo stato in cui si trova il cliente. Dall'osservazione, infatti, emergono tutti i segnali non verbali che il cliente invia e che dicono tanto sulla sua persona. E' importante osservare il suo aspetto, se è curato o meno, la sua postura, il suo sguardo, il modo di muoversi o di gesticolare. Ad esempio lo sguardo rivolto verso il basso denota tristezza, depressione; il gesticolare animatamente indica uno stato di ansia; l'incrociare le braccia uno stato di chiusura. Da queste osservazioni emerge anche lo stato di energia che il cliente può avere: un buon livello di energia facilita il coinvolgimento nella relazione di aiuto. Ovviamente i segnali che si desumono dall'osservazione devono essere oggetto di rigorosa verifica.

Ascoltare

Le informazioni veramente rilevanti sono, però, quelle che derivano dalle espressioni verbali che il cliente comunica al consulente: è fondamentale dare rilievo a ciò che il cliente dice e a come lo dice. Per attuare una buona capacità di ascolto sono importanti alcuni atteggiamenti quali: avere un motivo per ascoltare, ricordare che ci troviamo in una relazione di aiuto e non in una conversazione da bar, ricordare le espressioni usate dal cliente e, soprattutto, sospendere ogni giudizio personale sul contenuto della conversazione. In questo contesto si manifestano pienamente sia il requisito dell'accettazione incondizionata del cliente, sia dell'empatia. Ascoltare senza il filtro del nostro metro di giudizio, vuol dire avere la capacità di distaccarsi dal contenuto esposto, anche se il cliente esprime un concetto o un comportamento cui noi siamo contrari, dobbiamo comunque immedesimarci nella situazione vissuta dal cliente *come se fosse la nostra*, senza dimenticare per l'appunto che non lo è, non ci appartiene.

Rispondere

Il rispondere è il secondo passaggio del processo di aiuto della consulenza ed è quello che, come abbiamo visto, favorisce l'esplorazione da parte del cliente della

situazione in cui si trova. Ci sono tre diversi gradi ricompresi in questa abilità: rispondere al contenuto, rispondere ai sentimenti e rispondere ai significati

Rispondere al contenuto significa comunicare di aver colto le informazioni essenziali ed oggettive espresse dal cliente e che si possono riassumere nelle sei domande fondamentali: CHI, COSA, COME, QUANDO, DOVE E PERCHÉ. Il consulente, per rendere questa comunicazione, deve acquisire la capacità di riformulare le espressioni usate dal cliente con parole proprie, ma che contengano questi sei elementi. Una espressione che facilita la riformulazione è la seguente: "*Mi stai dicendo che...*", in cui il consulente non fa altro che ripetere il fatto espresso dal cliente. La riformulazione trasmette al cliente la percezione che il consulente lo ha ascoltato con attenzione e non si è perso alcun passaggio per strada.

Rispondere al sentimento. Rispondere al contenuto non è però sufficiente, perché il cliente non esprime solo fatti oggettivi, ma anche emozioni, sentimenti legati a quei fatti oggettivi. E' importante, pertanto, che il consulente sappia rispondere anche ai sentimenti del cliente. In questa fase si manifesta tutta l'empatia del consulente, ossia l'abilità di mettersi nei panni del cliente e di sentire le cose dal suo punto di vista. Carkhuff dice che il consulente, per rispondere adeguatamente ai sentimenti, deve porsi la cosiddetta *domanda dell'empatia*: "Come mi sentirei io al suo posto?". Ponendosi questa domanda il consulente riuscirà a trovare la parola o l'espressione più adatta per riassumere lo stato d'animo del cliente. E' necessario esercitarsi, perché esiste una gamma molto vasta di sentimenti, da quelli positivi a quelli negativi (gioia, rabbia, paura, tristezza, forza, ecc.) ed ognuno di essi ha diversi gradi di intensità (la gioia può essere benessere, felicità, euforia, la rabbia può essere ira, ma anche collera o addirittura furore, la paura può essere timore ma anche panico, la tristezza può andare dal semplice sentirsi un po' giù alla depressione più profonda e così via). Quante più parole il consulente avrà nel suo vocabolario, tanto più sarà in grado di trovare quella adatta per esprimere in maniera precisa lo stato d'animo vissuto e provato dal cliente.

Rispondere al significato. Il più alto grado di risposta è, infine, il rispondere al significato, ossia al contenuto e al sentimento insieme. Con una espressione molto bella, Carkhuff dice che il contenuto viene espresso per dare un significato, un senso al sentimento. I sentimenti sono sempre legati ad un contenuto e il

contenuto è ciò che dà la ragione al sentimento che noi stiamo provando. Attraverso il contenuto il cliente esprime la parte intellettuale dell'esperienza che sta vivendo. Attraverso il sentimento, esprime la parte emotiva di questa esperienza. Di questo concetto facciamo tutti quotidianamente esperienza quando comunichiamo un nostro vissuto: quando, ad esempio, incontriamo un amico e gli diciamo: "sono felice, perché ho avuto una promozione sul lavoro" esprimiamo un contenuto (la promozione sul lavoro) che dà la ragione, giustifica il sentimento che ci provoca (felicità). Il consulente, pertanto, deve acquisire la capacità di riformulare l'espressione del cliente comunicando di aver colto sia il contenuto che il sentimento del cliente (il significato). Può ad esempio essere: "Sei contento perché hai avuto un riconoscimento delle tue capacità sul lavoro". Il rispondere è una abilità fondamentale del processo di consulenza, perché favorisce l'esplorazione della situazione in cui il cliente si trova ad essere e precede la fase della comprensione di dove vorrebbe essere rispetto alla situazione vissuta.

Personalizzare

Se con il rispondere il consulente aiuta il cliente ad esplorare la situazione in cui si trova, con il personalizzare il consulente aiuta il cliente a comprendere dove dovrebbe o vorrebbe essere rispetto alla situazione che sta vivendo. Il problema che il cliente esprime non è qualcosa da cui il cliente è soltanto agito, ma qualcosa su cui il cliente può a sua volta agire. Il cliente, in sostanza, viene aiutato a comprendere che ha delle responsabilità rispetto a quella situazione, il che non vuol dire assumersi delle colpe, ma semplicemente diventare parte attiva per la soluzione del problema. Personalizzare aiuta il cliente a interiorizzare l'esperienza che sta vivendo, a farla propria perché propria è anche la soluzione di essa. Questa fase che è forse la più difficile del processo di aiuto, comprende diversi aspetti: personalizzare il significato, personalizzare i problemi, personalizzare gli obiettivi e i sentimenti collegati ad essi.

Personalizzare il significato vuol dire aiutare il cliente a capire perché l'esperienza che sta vivendo è tanto importante per lui. Durante questo processo di comprensione può essere importante anche individuare gli eventuali temi ricorrenti esposti dal cliente, cioè quelle espressioni che per frequenza o intensità si possono considerare prevalenti rispetto ad altri.

Personalizzare i problemi. Personalizzare il problema significa aiutare il cliente a comprendere cos'è che non riesce a fare e che è alla base del suo disagio (cosa

c'è nel cliente che contribuisce al problema?). Qui il cliente deve essere accompagnato nella difficile comprensione di assumersi le sue responsabilità rispetto al problema che vive. Il cliente deve essere accompagnato nel darsi una risposta a questo interrogativo: "Cosa c'è in me che contribuisce al problema? ".

Personalizzare gli obiettivi. Personalizzare gli obiettivi è la fase più semplice di questa parte del processo di aiuto. Una volta che il cliente ha esplorato la situazione in cui si trova e ha compreso dove invece vorrebbe essere rispetto a quella situazione, si tratta di individuare in modo puntuale quali sono i comportamenti o le strategie che possono consentire al cliente di arrivare là dove vorrebbe. Con espressione molto incisiva l'autore dice che gli obiettivi sono l'opposto del problema. A questo punto è necessario mettere a fuoco quali risorse sono necessarie per far sì che il cliente arrivi al suo obiettivo. Anche questa messa a fuoco richiede un duplice lavoro: uno dal punto di vista razionale, che richiede semplicemente una comprensione logica di ciò che andrebbe fatto per uscire dalla situazione di blocco vissuta dal cliente, e l'altro molto più complesso, che richiede che il cliente aderisca con tutta la sua persona alla decisione di cambiamento e a mettersi in viaggio verso il raggiungimento del suo obiettivo. E' facile comprendere quanto possa essere difficile e frustrante capire razionalmente cosa andrebbe fatto ma non riuscire poi a metterlo in atto. In questo momento può essere utile riciclare la fase dell'esplorazione e della comprensione, per far in modo che il cliente prenda atto delle risorse e potenzialità che possiede ed uscire dalla sua difficoltà.

Personalizzare i sentimenti. Il prendere consapevolezza del proprio ruolo attivo rispetto al problema vissuto, si accompagna anche al vivere nuovi sentimenti. Questa fase corrisponde al personalizzare i sentimenti, ossia aiutare il cliente a comprendere come si sente, cosa prova, quali stati d'animo vive dopo aver fatto propria questa nuova consapevolezza. Il più delle volte si tratterà di sentimenti di sfiducia e di abbattimento, quel senso di sconforto che certamente è facile provare quando ci si rende conto che qualcosa non va, che vorremmo cambiarlo ma non sappiamo ancora come fare.

Iniziare. L'iniziare è l'ultima fase del processo di aiuto e consiste nell'aiutare il cliente a compiere tutti gli sforzi necessari perché raggiunga l'obiettivo individuato durante la fase della comprensione. Questa fase si compone di alcuni passi:

definire gli obiettivi: individuare i comportamenti concreti che costituiscono l'obiettivo fissato. In questa fase è importante che i comportamenti siano osservabili e misurabili anche da un punto di vista quantitativo.

Elaborare un programma: una serie di passi concreti per poter arrivare all'obiettivo. In questa fase ci sarà un primo passo iniziale cui seguiranno dei passi intermedi che saranno sempre più spostati verso l'obiettivo finale.

Fissare scadenze: dare dei tempi sia per l'inizio che per la fine di questo processo, ad esempio: comincerai lunedì e finirai tra sei mesi.

Individuare i rinforzi: individuare una sorta di ricompensa (rinforzi positivi) per aver compiuto un determinato passo e poi un altro e un altro ancora. Questa gratificazione aiuterà il cliente a trarre nuove energie per continuare nel suo percorso verso l'obiettivo. Da utilizzare con cautela e solo in casi eccezionali i c.d. rinforzi negativi (punizioni).

Individualizzare i passi: ogni *helpee* ha il suo modo di procedere ed il programma deve essere elaborato in modo da adattarsi al suo stile. L'individualizzazione va verificata utilizzando delle risposte intercambiabili, che ci devono dare una continua conferma della sintonia con il suo schema di riferimento.

Preparare la realizzazione dei passi: operazione consistente nel rivedere, provare e correggere (a posteriori) tutti i passi sopra descritti per eseguire il programma nel modo più preciso ed efficace.

Iniziare passi di controllo: i passi di controllo servono a riflettere su ciò che dobbiamo fare prima, durante e dopo l'esecuzione di ciascun passo. Prima dobbiamo verificare l'esistenza delle risorse (fisiche, emotive ed intellettuali) per affrontare il programma; durante dobbiamo chiederci se ciò che stiamo facendo è corretto (sempre dal punto di vista fisico, emotivo ed intellettuale); dopo dobbiamo verificare di aver raggiunto gli obiettivi prefissati (fisici, emozionali ed intellettuali). Quindi le fasi di aiuto dell'*helper* sono Attenzione-rispondere-personalizzare-iniziare (ARPI).

Feedback (riciclare). L'ultima esperienza utile nel processo di aiuto è quella del riciclare le varie fasi del processo. Esaminare il *feedback* è importante al punto che il cliente, se impara a farlo da solo, sarà in grado di rimettere in atto le fasi del processo di aiuto anche senza la presenza del consulente, sarà capace cioè di aiutarsi da solo. Il *feedback* serve per valutare i cambiamenti che il nuovo modo di agire del cliente produce su se stesso e sull'ambiente che lo circonda. Se il cliente

valuta che il suo nuovo modo di essere, di vivere o di comportarsi produce degli effetti positivi su di sé, allora vorrà dire che il processo sta andando bene. Viceversa se il cliente dovesse notare che non ci sono benefici, allora può essere utile "riciclare", cioè ripercorrere la fase dell'esplorazione, ossia l'analisi dello stato in cui si trova, oppure quella della comprensione, ossia l'analisi del dove vorrebbe essere, o infine quella dell'azione. In questo modo riparte il ciclo del processo di aiuto: mi autoesploro per comprendere come vorrei cambiare, cerco le risorse necessarie per farlo e mi rimetto in moto.

6. Il colloquio di aiuto. Il colloquio di aiuto può essere definito come la relazione tra una persona in condizione di sofferenza/confusione/conflitto/disabilità ed un'altra dotata di un grado superiore di adattamento/competenza/abilità, nella prospettiva di una crescita-evoluzione personale. L'elaborazione di una compiuta tecnica del colloquio parte dal cammino intrapreso da C. Rogers, caratterizzato da: a) attenzione centrata sul cliente; b) rilevanza delle qualità umane dell'operatore d'aiuto; c) attenzione al "qui ed ora" della relazione di aiuto e studio delle condizioni che rendono efficace la relazione. La relazione di aiuto non vuole rappresentare nulla di speciale: si tratta solo di far meglio ciò che molte persone fanno spontaneamente, significa *"padroneggiare abilità che sono tutt'uno con ciò che si è"*. Secondo Rogers una persona in difficoltà deve essere posta in condizione di comprendere la sua situazione e gestirla in completa autonomia (autopercezione, autodeterminazione, autocontrollo); ciò distingue il *"counseling"* dalla psicoterapia, che riguarda invece i disturbi strutturali della personalità; e la distingue dal lavoro sociale, focalizzato non tanto sugli aspetti "interni" della persona, quanto su quelli "esterni" del comportamento e delle abilità della vita, finalizzato al ben-essere comune.

Il grado di funzionamento sociale si misura secondo tre livelli di abilità: a) *survival skills* (abilità di sopravvivenza), livello in cui le scelte sono obbligate; b) abilità di gestione di sé stessi, livello in cui si manifesta la libera scelta di valori ed orientamenti; c) abilità di apertura agli altri e alle responsabilità sociali.

La relazione di aiuto segue la persona dalla chiarificazione all'azione, nel modo *"meno direttivo possibile"*.

6.1 Confronto fra colloquio d'aiuto e altri generi di colloquio/comunicazione.

Il colloquio non è una conversazione (intesa come scambio di informazioni). Può darsi che inizi a questo livello, ma deve trasformarsi in qualcosa d'altro. Non è nemmeno una discussione, caratterizzata dal sostenere argomenti e rispondere ad obiezioni: "attacco" e "difesa", nell'obiettivo di un rapporto "dominazione-sottomissione". In questo ambito nessuna "comprensione" è possibile. Neanche è una intervista nel senso giornalistico, perché in questo caso è presente un terzo partner: il pubblico. All'intervistatore non interessa comprendere l'intervistato, ma appassionare il pubblico. Non è un interrogatorio, dove l'interrogato è in posizione di inferiorità e chi gestisce il colloquio è in posizione autoritaria.

Non è un monologo. Non è una confessione. L'obiettivo dell'operatore nel colloquio d'aiuto non è "liberare da una colpa", né giudicare, ma solo comprendere l'altro. Il colloquio d'aiuto non mira ad "incasellare" la situazione dell'altro in una diagnosi, perdendo di vista il vissuto.

6.2 Il colloquio non direttivo.

Rogers per primo ha compreso che è lo stesso soggetto che ha bisogno d'aiuto ad essere nella migliore posizione per comprendere i suoi problemi, ciò che importa è sapere come ha integrato la propria esperienza. Nasce così il "colloquio non direttivo" che andrebbe meglio definito come "colloquio centrato sul cliente", caratterizzato da queste disposizioni nell'operatore: a) atteggiamento di interesse aperto; b) atteggiamento non giudicante; c) atteggiamento non direttivo; d) intenzione di comprendere l'altro nella sua soggettività; e) sforzo di obiettività. Il tutto condito da uno sforzo che viene definito di "empatia".

6.3 Osservazione psicologica. Occorre percepire ciò che il reale significa dal punto di vista psicologico. Sono di ostacolo tutte le implicazioni emotive personali nella situazione. Attraverso la soggettività si "veste" il reale con significati personali, invece di percepirlo così com'è. Idem per la deformazione professionale. Concentrarsi sul significato razionale ed intellettuale impedisce di cogliere il senso psicologico delle parole. Con queste distorsioni si rischia di cogliere solo un aspetto del reale, quello che corrisponde al nostro punto di vista e di dare un senso personale alla situazione.

Occorre sradicarsi dal proprio modo di vedere e porsi sotto l'angolatura psicologica. Occorre uno sforzo di obiettività ed occorre la conoscenza precisa del significato psicologico delle espressioni usate:

- a) le espressioni dirette: tutti gli atteggiamenti esprimono un significato (stupore, collera, angoscia, fastidio, panico, esasperazione, vergogna, tristezza, etc.), occorre esperienza, oltre che conoscenza teorica, per cogliere questi significati al di là delle parole; in ogni caso occorre "osservare" e non "supporre";
- b) l'autoosservazione: occorre anche che l'operatore osservi sé stesso per non proiettare proprie convinzioni e per cogliere le reazioni del cliente rispetto ai propri atteggiamenti;
- c) l'osservazione di come evolve il rapporto interpersonale.

6.4 Ascolto comprensivo. Saper ascoltare significa essere capaci di riassumere ciò che ci è stato detto dall'interlocutore ottenendo la sua approvazione. Occorre neutralizzare tutti i condizionamenti interni ed assumere la capacità di penetrare i significati così come vengono provati dall'intervistato.

6.5 La situazione di colloquio e le sue variabili specifiche.

Il colloquio di aiuto è una situazione particolare di comunicazione che va analizzata nelle sue caratteristiche di complessità e di unilateralità (solo chi aiuta si sforza di comprendere l'altro).

Ogni situazione, dal punto di vista psicologico, è caratterizzata dai significati che le vengono attribuiti dai protagonisti, secondo la sua struttura generale (collettiva) e secondo come i protagonisti la vivono (struttura individuale). La struttura individuale può anche sovrapporsi a quella generale e perfino sostituirsi ad essa. Situazioni simili dal punto vista obiettivo generano vissuti diversi, a seconda dei soggetti.

Il *counselor* deve essere in grado di valutare l'influenza delle variabili sul colloquio. Vi possono essere variabili esterne: il tempo (momento del colloquio e durata); lo spazio (il luogo dove si svolge il colloquio e lo spazio tra i soggetti); il contesto (contesto/arredamento e contesto socio-istituzionale), variabili relative all'appartenenza a gruppi sociali: status e ruoli; stereotipi dei gruppi di appartenenza; età e sesso, variabili sotto l'aspetto del vissuto: l'idea preventiva del colloquio; le reazioni affettive immediate (simpatia e antipatia); l'idea dell'opinione dell'altro nei propri confronti.

6.6 La dinamica del colloquio. La nozione di "induzione" delle risposte. Nel modo in cui viene posta una domanda può esserci l'orientamento alla risposta: si tratta di una particolare forma di interazione che rappresenta una suggestione dell'intervistatore, spesso involontaria, tanto nel consulente che nel cliente. L'induzione delle risposte costituisce una delle cause più comuni del fallimento del colloquio d'aiuto. Elementi che spingono all'induzione sono il sistema valoriale e concettuale di riferimento e gli atteggiamenti impliciti (atteggiamenti abituali e, in questo senso, involontari che possono indurre limitazioni nell'espressione della relazione). Persino il lasciare parlare il cliente "a ruota libera" può costituire un

ostacolo. Perciò occorre giungere all'idea di dover "dirigere" il colloquio ma senza determinare reazioni indotte.

6.7 Gli atteggiamenti spontanei nel corso del colloquio.

Si ha la tendenza a reagire alla situazione del colloquio (se è piacevole tendiamo a prolungarlo, se non lo è ad accorciarlo o a inviare il cliente a qualcun altro). La reazione è determinata dalla nostra esperienza: siamo portati a farci immediatamente una idea della situazione, a reagire alla persona del cliente, a reagire in funzione di nostri atteggiamenti cronici. L'induzione si verifica in capo allo stesso consulente e non facilita l'empatia.

6.8 Atteggiamenti che non facilitano l'espressione del soggetto e reazioni indotte dall'altro.

- a) risposta di valutazione o di giudizio morale (genera inibizione, colpa, ribellione, dissimulazione, angoscia);
- b) risposta interpretativa (provoca distorsioni e fraintendimenti, provoca nel cliente disinteresse per il colloquio, irritazione e blocco difensivo);
- c) risposta di supporto affettivo o sdrammatizzazione (svaluta l'importanza del problema, induce dipendenza e passività o, all'opposto, rifiuto ostile);
- d) risposta inquisitiva (l'intervistato assume l'atteggiamento di chi risponde ad un interrogatorio, induce ostilità e stato di allarme);
- e) risposta "soluzione" (induce la sensazione di essere messo alla porta o di dipendenza).

6.9 Come condurre un colloquio "facilitante": requisiti generali. Occorre superare le difficoltà interiori del consulente di tipo personale o morale: diamo per scontato che nel consulente non sussistano patologie o disturbi psicologici della relazione. Restano le difficoltà quali: paura del colloquio (mancanza di sicurezza e di metodo); paura dei silenzi; difficoltà a mantenere attenzione vigile sul cliente senza prendere l'iniziativa (confusione tra iniziativa ed efficacia del colloquio); problemi etici a considerare il colloquio come una tecnica.

L'impegno del consulente deve consistere unicamente nella preoccupazione di comprendere la dinamica della situazione "qui ed ora", e di comprendere il problema dal punto di vista del suo interlocutore. Ciò deve avvenire

attraverso lo sforzo di empatia e l'autenticità. L'empatia è la capacità di uscire da sé per comprendere qualcun altro senza provare le sue medesime emozioni e quindi mantenendo il proprio sangue freddo e la capacità di essere obiettivi. L'autenticità consiste nella sincerità dello sforzo di comprensione. Questi due elementi producono un effetto positivo sul cliente; al contrario, quando non ci sono, si determina nel cliente un atteggiamento ambiguo e contraddittorio, che può determinare il fallimento del colloquio, anche se condotto con una buona tecnica.

6.10 La riformulazione. La riformulazione è una tecnica con la quale l'operatore riferisce con altre parole al cliente al fine di ottenerne la conferma e l'approvazione. Serve a verificare di non aver effettuato alcuna interpretazione, a rassicurare il cliente e ad avere la prova dell'ascolto e della comprensione. Principi base: riconoscere i sentimenti o i significati formulati; lasciar esprimere il soggetto dal suo punto di vista; accettare il contenuto soggettivo; definire la situazione in termini di responsabilità (io comprendo il suo punto di vista). L'operatore deve essere pronto a correggere la riformulazione ad ogni disapprovazione del cliente. Occorre la coscienza che solo il cliente è in grado di sapere di cosa parla (contrasto con la teoria psicanalitica) consci del fatto che sta ricostruendo i fatti secondo il suo vissuto. Occorre verificare che il cliente assuma un atteggiamento "attivo" nel prendere coscienza di sé. Occorre avere fiducia nell'autodeterminazione del soggetto.

6.11 La riformulazione secondo Rogers.

Tre sono i modelli di riformulazione secondo Rogers: 1. riformulazione riflesso (o risposta eco), es.: Così secondo lei.., lei vuole dire che .., in altre parole.., a suo avviso perciò..; 2. nuova formulazione (o riformulazione riassunto), in questa fase occorre partire da ciò che il soggetto sente come essenziale. Il cliente si sente sorpreso, ma allo stesso tempo compreso e rassicurato, la riformulazione tende al rovesciamento del rapporto figura/sfondo che di colpo fa apparire nella mente del cliente qualcosa di cui non era consapevole e modifica la propria percezione. 3. la riformulazione chiarificazione: rinviare al soggetto il senso di ciò che ha detto (presuppone la capacità di porre in luce ciò che il soggetto vive in maniera confusa, il rischio di interpretazione in questo livello è grande).

6.12 Oltre la riformulazione semplice. Nel primo tipo di riformulazione la persona si riconosce, come in uno specchio, e prende coscienza della sua situazione. Nel secondo tipo il cliente vede apparire un nuovo significato, nel quale si ritrova al centro. Nel terzo tipo il cliente trae dagli elementi esposti un vissuto che riconosce essenziale e che non aveva mai formulato in maniera così sintetica. Tecniche collaterali: accoglienza propriamente detta, silenzi, analisi di ciò che succede qui ed ora (posture, mimica e segni non verbali, reazioni emotive, reazioni alla situazione del colloquio).

Le domande dirette: spesso il cliente pone domande tipo: *Lei che ne pensa?* Sono trappole in cui il consulente non deve cadere: bisogna resistere alla tentazione di rispondere alla domanda diretta, piuttosto occorre chiedersi il significato della domanda (il cliente sente il bisogno di sentirsi rassicurato? Esprime la paura di essere respinto? Cerca sostegno?) ed è questa richiesta indiretta che deve essere riformulata per prima.

L'esplicitazione: è una tecnica che consiste nel porre in luce allusioni apparentemente vaghe. In questo caso è opportuno fare domande dirette per chiedere cosa significa quella espressione.

La memorizzazione e il raffronto: occorre fare il ponte tra ciò che viene detto ora e ciò che è stato detto nel corso dei precedenti colloqui, per andare oltre le apparenti contraddizioni.

La formulazione: l'insieme dei fatti vissuti mette in evidenza la struttura, consentendo di formularla come costante causativa la cui generalizzazione blocca l'adattamento.

6.13 L'efficacia delle tecniche di riformulazione nella relazione d'aiuto. La riformulazione può provocare nel cliente la coscienza del fatto che è lui solo a sperimentare tutti gli aspetti della situazione, il cliente si trova immerso nella situazione e non può prendere quelle distanze necessarie per una valutazione oggettiva. Da ciò scaturiscono ruminazioni mentali (analisi di una situazione restando fermi sempre sugli stessi punti o stabilendo rapporti fantastici o illusori). Proseguendo, si deve tendere a fare esporre all'interessato la sua percezione della situazione, fargli percepire che nella relazione di aiuto si è spezzata la sua solitudine e che può ripristinare la sua capacità di riflessione razionale (rieducazione della capacità riflessiva della coscienza).

6.14 La conquista dell'autonomia. Ogni persona ha la capacità di arrivare all'autonomia, nessuna difficoltà può annientare questa capacità. Il colloquio è quindi una sorta di "restaurazione" di questa capacità bloccata, una educazione alla riflessione razionale contro la ruminazione mentale. Il disadattamento psicologico, infatti, determina nel soggetto una prigionia nei significati personali che egli dà al suo ambiente e che lo allontanano dalla realtà. Il colloquio rende possibile il cambiamento dei significati vissuti, il soggetto riconosce i suoi modi cronici o abituali di comprendere e di reagire e prende coscienza delle distorsioni.

7. Conclusioni

A questo punto appare chiaro che la consulenza familiare e la mediazione operano su piani perfettamente allineati. Abbiamo visto che il mediatore deve sospendere ogni giudizio, deve avere un atteggiamento empatico, un'accettazione incondizionata dell'altro ed uno spirito di accoglienza tale da mettere le parti a loro agio. Esattamente le stesse condizioni che devono sussistere nella relazione di aiuto.

Quali sono allora le differenze principali tra i due approcci? Certamente nella consulenza si ha a che fare assai spesso (ma non sempre) con problemi individuali, mentre la mediazione presuppone sempre di avere a che fare almeno con due persone.

Un'altra differenza importante si riscontra nella possibile durata degli interventi: un colloquio di aiuto può articolarsi in numerosi incontri, che si sviluppino in un arco temporale prolungato, anche se l'obiettivo deve sempre rimanere quello del raggiungimento della completa autonomia e del distacco finale del cliente dal consulente. Nella mediazione invece c'è un limite legale dato dalla durata massima di 4 mesi, all'interno dei quali si deve necessariamente concludere l'intervento. Vero che questo limite non riguarda la mediazione c.d. *ad hoc* ma solo quella amministrata, però è certo che l'obiettivo della mediazione non appare "ad ampio spettro", cioè non è destinato per sua natura a risolvere in maniera definitiva distorsioni nei rapporti interpersonali, ma si concentra esclusivamente sull'evento contingente del conflitto, per indurre le parti a risolverlo in maniera soddisfacente.

Potrebbe anche succedere che le parti (o una sola di esse), in sede di mediazione, si trovino per la prima volta nella loro vita a fare i conti con aspetti del proprio carattere che le hanno portate a quel tipo di conflitto o a quel tipo di reazioni, e quindi la mediazione potrebbe rivelarsi un primo approccio per la persona bisognosa di un sostegno consulenziale che potrebbero essere approfondite con una consulenza personale successiva alla mediazione. Potrebbe essere questa una formula di lavoro "in tandem" tra mediatore e consulente che punti alla completa soddisfazione del cliente, non solo in termini di soluzione di un problema contingente, ma di cambio radicale di stile di vita verso un livello di crescita più maturo.

A questo punto del discorso penso anche di poter affermare senza timore di essere smentito che se è vero che tutti possono diventare mediatori (così come Carkhuff diceva che tutti possono diventare consulenti), è vero anche che per diventare mediatori non basta uno studio nozionistico, ma occorre avventurarsi nel complesso ed entusiasmante mondo delle relazioni umane. La mediazione civile e commerciale rappresenta un campo in cui le doti (non necessariamente innate ma anche acquisite) del mediatore sono destinate a fare la differenza, perché non si ripetano i deludenti risultati delle vecchie esperienze di conciliazione. O forse è più corretto dire che la mediazione civile e commerciale, se condotta con lo spirito e le attitudini del consulente familiare, possiede quella marcia in più che le consentirà di andare oltre la mera analisi del conflitto e la soluzione di problematiche giuridiche ed economiche, ma aiuterà davvero le parti a cambiare registro nella loro relazione difettosa per trarne il massimo utile soprattutto in termini di crescita interiore.

Roberto Di Virgilio

FONTI NORMATIVE

Direttiva 2008/52/CE relativa a determinati aspetti della mediazione in materia civile e commerciale, Gazz. Uff. dell'UE, 24/05/2008;

D. Lgs. 04/03/2010, n. 28, G.U. n. 53 del 5/03/2010

D. Min. Giustizia, 18/10/2010, n. 180, Regolamento recante la determinazione dei criteri e delle modalità di iscrizione e tenuta del registro degli organismi di mediazione e dell'elenco dei formatori per la mediazione, nonché l'approvazione delle indennità spettanti agli organismi, ai sensi dell'art. 16 del D. Lgs. N. 28 del 2010, G.U. n. 258 del 4/11/2010.

BIBLIOGRAFIA

- Caputo A. *Strumenti di risoluzione delle controversie alternativi alla giurisdizione* (fonte: web);
- Lucia Berta, *La Consulenza familiare ad una clientela multietnica*, Scuola di formazione per consulenti familiari;
- Carkhuff R., *L'arte di aiutare*, Ed. Erickson, II edizione 1993;
- Chase O.G., *Gestire in conflitti, diritto, cultura, rituali*, Ed. Laterza, 2009;
- Marinelli D., *Il ruolo del mediatore civile in Italia – ovvero il dilemma dell'uovo e della gallina*, fonte web;
- Mearns D., Brian T., *Counseling centrato sulla persona*, Ed. Erickson, 2006;
- Mucchielli, *Apprendere il counseling, manuale di autoformazione al colloquio di aiuto*, Ed. Erickson, III edizione 1996;
- Nicosia P. S., *Come gestire i conflitti e vincere ... insieme*, Ed. Paoline, 2004;
- Paliotti A., *Autorealizzazione del sé e i bisogni di Maslow*, fonte: web;
- Rogers, C.R., *Terapia centrata sul cliente*, Psycho, 2000;
- Rogers, C.R., *Un modo di essere*, G. Martinelli & C., 1993;
- Sandrin, L. *Aiutare senza bruciarsi – come superare il burnout nelle relazioni di aiuto*, Paoline, 2004;
- Schneebalg A., *Le esperienze belga, francese e olandese*, rivista "mondo ADR";
- Semi, A. A., *Tecnica del colloquio*, Raffaello Cortina editore, 1985;

- Stewart I., Joines V., *L'Analisi Transazionale, guida alla psicologia dei rapporti umani*, Garzanti, V ed. 2000;
- Dispensa "TERZO ANNO" della Scuola Italiana di Formazione per Consulenti familiari – Consultorio La Famiglia, Roma, 2004