

Breve guida alla mediazione¹

Anja Corinne Baukloh – Laboratorio FORMA MENTIS

Cos'è la mediazione

La mediazione è un approccio alla trasformazione costruttiva dei conflitti in cui una figura "terza", imparziale e accettata da tutte le parti coinvolte, aiuta le parti stesse a cercare una soluzione accettata da tutti.

Compito dei mediatori non è esprimere un giudizio su chi ha ragione o torto. I mediatori ascoltano il punto di vista delle parti, le aiutano ad esprimere le emozioni connesse al conflitto e aiutano a chiarire gli interessi alla base. Spetta alle parti giungere a una soluzione del problema che corrisponda in maniera ottimale ai loro interessi. L'accordo dovrà far "vincere" tutti.

Cos'è il conflitto

La mediazione situa il conflitto nel contesto più ampio della relazione tra le parti, che possiede generalmente anche degli aspetti positivi, cooperativi, su cui si può costruire. Il conflitto non è un evento isolato che definisce l'intera relazione, ma un accadimento puntuale che può essere d'aiuto per chiarire la relazione stessa e costruire in futuro una relazione più sana. Il conflitto è percepito come una espressione di diversità piuttosto che una distruzione dell'ordine, una possibilità di migliorare la relazione anziché una esperienza puramente negativa che deve essere evitata a tutti i costi. Il conflitto non è una battaglia tra interessi o desideri incompatibili, tra la ragione e il torto, il bene e il male ma un confronto tra differenze in alcuni aspetti di una relazione, una parte della relazione che può riguardare obiettivi, bisogni, interessi, valori, percezioni, potere, e sentimenti delle parti coinvolte.

Compiti e caratteristiche dei mediatori

- I mediatori devono essere rispettati ed accettati da tutte le parti in conflitto.
- I mediatori non devono avere un interesse personale nell'esito della mediazione (imparzialità).
- Essi si impegnano a sostenere gli interessi e i bisogni di tutte le parti coinvolte ("equivicinanza").
- L'atteggiamento di base delle parti in conflitto può essere riassunto con tre coppie di concetti: *vicinanza* (impegno / responsabilità-lo) e *distanza* (allontanarsi / "smarcarsi"), *vedere l'intero* (generalizzazione) e il *segmento* (specificare/ arrivare al punto), *confrontare* (individuare differenze chiare) e *integrare* (unire). I mediatori operano per rafforzare il polo di volta in volta più debole. È importante cercare di mantenere un equilibrio tra i sei atteggiamenti di base e evitare le rispettive posizioni estreme (*parzialità, disimpegno, iperteorizzazione, perdersi in 1001 dettagli, provocare sofferenza per troppa confrontazione, cercare l'armonia a tutti i costi*).

¹ Fisher Roger / Ury, William 1995, *L'arte del negoziato*, Milano; Glasl, Friedrich 1993: *Konfliktmanagement*, Bern/ Stuttgart; Weeks, Dudley 1992: *The eight essential steps to conflict resolution*, Los Angeles. Il presente testo si basa sui modelli degli autori appena citati e sull'esperienza dell'autrice, per diversi anni mediatrice presso l'*Arbeitsgruppe Mediation* del centro di ricerche Berghof di Berlino.

- I mediatori non esprimono giudizi. Essi prendono sul serio tutti i punti di vista, gli interessi e le emozioni espressi dalle parti.
- I mediatori sono responsabili del processo, le parti coinvolte sono responsabili dei contenuti di ciò su cui si discute. Le soluzioni non vengono individuate dai mediatori, ma dalle parti.
- I mediatori aiutano le parti a chiarirsi riguardo ai propri interessi, bisogni ed emozioni, e ad esprimerle in maniera comprensibile.
- I mediatori fanno sì che, per quanto possibile, gli squilibri di potere non influenzino il processo di mediazione (se necessario lavorando all'*empowerment* della parte più debole).
- I mediatori assicurano la confidenzialità del processo: in particolare non potranno fungere da avvocati o testi a favore di una delle parti in un eventuale giudizio.

Le fasi della mediazione

La mediazione si articola generalmente nelle seguenti fasi:

Fase preliminare

Presenza di contatto e organizzazione dell'incontro di mediazione

1. Introduzione

Spiegazioni e regole preliminari

2. Il punto di vista delle singole parti

Che cosa è successo - il conflitto raccontato da chi lo ha vissuto

3. Fase di chiarimento e approfondimento

Interessi, bisogni, emozioni, relazione

4. Fase della ricerca di soluzioni possibili

Ricerca creativa di soluzioni - le proprie aspettative e il venire incontro all'altro

5. Accordo

Per iscritto - con le parole delle parti - verificabile

Fase preliminare

Affinché la mediazione abbia luogo, le parti in conflitto devono accettare di sedersi intorno a un tavolo. Raramente sono entrambe le parti insieme a rivolgersi ai mediatori. Generalmente è una delle parti ad assumere l'iniziativa. I mediatori prendono contatto con le altre parti coinvolte e provano a convincerle a prendere parte a una mediazione. Vengono effettuati colloqui individuali con le singole parti (v. anche il paragrafo sulla consulenza)

I mediatori si preparano usando le metodologie dell'analisi dei conflitti (tipo di conflitto, fase di escalation del conflitto, atteggiamenti e calcoli strategici delle parti, loro struttura interna nel caso di attori collettivi, natura della relazione tra le parti) e del modello di "cooperazione nel conflitto" (le questioni in discussione, i bisogni individuali e condivisi, l'uso che le parti fanno del passato, le opzioni individuate dalle parti, i passi realizzabili che sono stati suggeriti, le proposte di mutuo beneficio che

sono state avanzate, i bisogni di una relazione di reciproco beneficio, le percezioni dei propri bisogni, dell'altra parte e della relazione). Questa analisi aiuterà a scegliere la strategia adeguata per la mediazione e incoraggerà le parti coinvolte nel colloquio a iniziare un processo di cambiamento positivo (cfr. il paragrafo sulla consulenza).

L'incontro di mediazione

1. Introduzione

I mediatori fanno sì che l'incontro avvenga in un'atmosfera costruttiva e aperta. Nell'intervento di apertura, i mediatori sottolineano che la mediazione non è un procedimento giudiziario e che non si tratta di stabilire chi ha ragione e chi torto; la partecipazione è volontaria e scopo della mediazione è cercare una soluzione che soddisfi gli interessi di tutti. I mediatori inoltre enunciano le regole fondamentali del processo di mediazione: tutti hanno diritto ad esprimere il proprio parere senza essere interrotti, vanno evitate offese e attacchi fisici. Infine i mediatori illustrano le diverse tappe del processo di mediazione (tempi e domande chiave di ogni fase).

Ruolo dei mediatori: chiarire che i mediatori sono responsabili del processo (ed interverranno laddove sarà necessario), mentre le parti rimangono responsabili dei contenuti. Stabilire una atmosfera fruttuosa (mettere il risalto il "noi" invece dell'"io contro di te"; sottolineare i segnali positivi delle parti).

Frase chiave: "è un segnale positivo il fatto che tutti sono venuti per risolvere questo conflitto insieme. Sono sicura che potete risolvere il vostro conflitto in una maniera soddisfacente per tutti e che noi possiamo fare dei passi avanti nel colloquio di oggi. Comunque avremo l'opportunità di altri incontri se necessario."

2. Il punto di vista delle singole parti

Ognuna delle parti ha l'opportunità di raccontare il conflitto dalla propria prospettiva senza essere interrotta.

Ruolo dei mediatori: sostenere le parti nella descrizione del proprio punto di vista, ponendo domande su eventuali punti poco chiari; costruire una relazione di fiducia con le parti e manifestare accettazione nei loro confronti. Incoraggiare le parti a separare le persone dai problemi ponendo domande appropriate. Sottolineare che in un conflitto ci sono sempre più verità (che possono esistere contemporaneamente)

Metodologia: comunicazione diretta tra mediatori e parti, empatia, ascolto attivo.

Domande chiave: cosa è successo? Qual è l'oggetto del conflitto? In che maniera avete comunicato il vostro punto di vista agli altri? Potete fare un esempio concreto e vivace della comunicazione che c'è stata (quando, dove, che cosa avete detto, come ecc.)? Se ho capito bene, quello che intendi dire è...

3. Fase di chiarimento e approfondimento

A questo punto vanno esplorate le emozioni collegate al conflitto, le cause nascoste, gli interessi e i bisogni delle parti. Obiettivi di questa fase: incoraggiare le parti alla comprensione reciproca dei propri punti di vista; dare spazio all'espressione di emozioni, a speranze e delusioni, alle scuse; chiarire le differenze negli interessi; identificare interessi e bisogni condivisi. È importante che emergano esempi concreti e dettagliati del problema. Allo stesso tempo, i mediatori portano l'attenzione dei partecipanti al contesto più ampio in cui si situa il conflitto, alla struttura delle relazioni tra le parti. Se una delle parti è più debole dell'altra i mediatori prestano attenzione alla capacitazione (*empowerment*) di questa parte.

Ruolo dei mediatori: in questa fase i mediatori alternano vicinanza alle parti (empatia) e distanza critica, mettendo in luce eventuali contraddizioni in ciò che le parti dicono. Essi alternano anche un approccio "confrontativo", mettendo in chiaro le differenze esistenti, e un approccio "integrativo", sottolineando i punti di comunanza a partire dal racconto delle singole parti ("costruire ponti" - *bridge-building*). I mediatori dovranno scegliere la strategia più appropriata a seconda del tipo di conflitto ("freddo" o "caldo") e del livello di escalation del conflitto.

Metodologia: ascolto attivo; incoraggiamento a utilizzare "messaggi-io", incentrati su emozioni e bisogni propri; si incoraggiano le parti a comunicare direttamente tra loro. Raccolta e visualizzazione degli interessi. Per il *bridge building*: identificazione, attraverso domande appropriate, di interessi e bisogni comuni; far emergere gli aspetti positivi del comportamento delle parti; sottolineare i momenti in cui le parti esprimono comprensione nei confronti dell'altro; sottolineare eventuali mutamenti positivi delle percezioni dell'altro; sottolineare eventuali "dichiarazioni di intenti" rispetto al comportamento futuro delle parti; creare uno spazio in cui le parti possano scusarsi per il loro comportamento passato (imparare dal passato). Nel corso di questa fase il mediatore diventa meno attivo e le parti assumono progressivamente la "regia" del colloquio.

Domande chiave: quali sono stati i momenti chiave nello sviluppo del conflitto ("soglie" dell'*escalation*)? Quali sono gli interessi e bisogni più importanti per voi? Perché questi sono così importanti per voi? Quali sono i vostri bisogni fondamentali e perché? Esistono bisogni condivisi? Quali sono a vostro avviso le cause del conflitto? Ci sono cose del passato che oggi fareste in modo diverso? Qual è il tipo di relazione che desiderate avere? Di cosa hai bisogno affinché questa relazione sia sana? Di cosa senti di avere bisogno per risolvere questo conflitto? Cosa provi nei confronti dell'altra parte? Cosa hai sentito dire dall'altro?

4. Fase della ricerca di soluzioni possibili

In questa fase si identifica per ogni parte una "gerarchia degli interessi e bisogni". Successivamente vengono raccolte e approfondite possibili soluzioni al conflitto che siano di mutuo beneficio e che rispettino principi

generali di equità. Ora le parti sono in grado di considerare il conflitto come un problema che esse hanno in comune e della cui soluzione sono tutti responsabili ("potere-con" invece che "potere-su"). Il clima tra le parti è più disteso e costruttivo.

Ruolo dei mediatori: incoraggiano la ricerca creativa di soluzioni e la verifica della loro concretezza e fattibilità pratica; verificano che le soluzioni possibili rispondano alle emozioni e ai bisogni identificati in precedenza, che siano di mutuo beneficio e che non siano soluzioni a spese di terzi; i mediatori diventano la "memoria del processo" (tornando alla visualizzazione degli interessi e bisogni della fase precedente); assumono un ruolo di moderazione del dialogo tra le parti.

Metodologia: brainstorming (tempesta di idee).

Domande chiave: quali sono gli interessi e bisogni più importanti in gioco per voi (gerarchia degli interessi e bisogni)? Quali potrebbero essere possibili soluzioni al problema? Questa concreta proposta di soluzione corrisponde alle vostre emozioni e bisogni? Su quali punti siete disposti ad andare incontro all'altro? Quali potrebbero essere forme più adeguate di comunicazione tra voi? Questa proposta è soddisfacente per i bisogni di tutte le parti coinvolte? Come contribuisce questa specifica soluzione a una relazione sana e reciproca in futuro?

5. *Accordo*

Le parti in conflitto trovano un accordo sulle proposte di soluzione che incontrano il loro favore. L'accordo viene messo per iscritto e firmato dalle parti.

Ruolo dei mediatori: scrivono l'accordo, la formulazione precisa viene lasciata alle parti. Vengono previste forme di comunicazione diretta costruttiva nel caso in cui il problema si ripresenta. Si prevede un incontro di verifica per controllare se gli accordi presi abbiano effettivamente risolto i problemi. Se necessario, verranno decise consensualmente delle correzioni agli accordi.

La consulenza

Il processo di consulenza si orienta alle fasi della mediazione. Anche il ruolo dei consulenti corrisponde a quello praticato nella mediazione. In alcuni momenti il consulente deve svolgere il ruolo di "avvocato del diavolo".

Tutte le fasi della consulenza avvengono in relazione alla parte che ha richiesto la consulenza. L'obiettivo della consulenza è duplice: da un lato si tratta di individuare passi concreti attraverso i quali la singola parte può contribuire a una trasformazione in senso positivo del conflitto (*trasformazione unilaterale* del conflitto). Inoltre, il processo di consulenza chiarisce la possibilità e le condizioni necessarie per lo svolgimento di una mediazione e serve per la preparazione alla mediazione stessa (cfr. la metodologia della fase preliminare alla mediazione).

Domande chiave specifiche per la consulenza a una parte e la trasformazione unilaterale del conflitto (in aggiunta a quelle della fase

preliminare): su che cosa verte veramente il conflitto? Quali possono essere le ragioni dell'altra parte? Come ho espresso le mie lamentele all'altra parte e come ha reagito quest'ultima? Mi sento compreso dalla mia controparte? Sono certo che il mio messaggio sia giunto a destinazione? Qual è il tipo di relazione che desidero avere con l'altra parte? Di cosa ho bisogno affinché questa relazione sia sana? Di cosa sento di avere bisogno per risolvere questo conflitto? Che cosa è più importante per me, cosa deve per forza cambiare, e che cosa posso invece sopportare e tollerare? Cosa provo nei confronti dell'altra parte? Come potrò comportarmi in futuro nella stessa situazione in modo da tale da non inasprire il conflitto ma sostenendo comunque le mie ragioni?

Strumenti

Ascolto attivo

Ascoltare con l'obiettivo di comprendere appieno la prospettiva dell'altra persona: non solo ciò che dice, ma anche le emozioni che stanno dietro, la sua percezione della realtà e del conflitto. Per fare questo assumono grande importanza il tono di voce, i messaggi non verbali, e il non detto. Per verificare se si sta davvero comprendendo l'altro, è opportuno di tanto in tanto "restituire" all'altro quello che si è sentito, parafrasandolo con parole proprie ("Da quanto mi ha detto mi sembra di capire che..."). Su alcuni passaggi di grande importanza le altre parti possono essere invitate a "restituire" ciò che una parte ha appena detto. In questo modo vengono incoraggiate ad ascoltare con attenzione e riassumere il senso di ciò che l'altro intende.

Messaggi-io

Le parti in conflitto vengono invitate a parlare delle proprie personali esperienze ed emozioni e non nascondersi dietro luoghi comuni e generalizzazioni, oppure offendere o dare la colpa alla controparte. Nei messaggi-io si esprime ciò che si osserva (o si è osservato), le emozioni che ciò ha suscitato, i propri bisogni e desideri.

Brainstorming

Raccolta creativa di idee: su un tema dato vengono raccolte tutte le idee che vengono in mente ai partecipanti in un determinato lasso di tempo (ad esempio dieci minuti), senza censure o giudizi. In un secondo momento si ripercorre l'elenco delle idee formulate e se ne identificano le più interessanti. Queste possono costituire la base per una soluzione condivisa.

Colloqui individuali

In situazioni complesse i mediatori possono effettuare colloqui individuali con le singole parti in conflitto. Qui i problemi possono essere discussi senza la pressione della presenza della controparte. In tal modo le parti possono anche formulare proposte che non intendono (ancora) presentare alla controparte.

Bibliografica indicativa

Besemer, Christoph, *Gestione dei conflitti e mediazione*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1999

Torrego Seijo, Juan Carlos, *Vinco Vinci - Manuale per la mediazione dei conflitti nei gruppi educativi*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (Bari), 2003

Baruch Bush, Robert A. - Folger, Joseph P., *La promessa della mediazione*, Vallecchi, Firenze 2009.

Bouchar, Marco - Mierolo, Giovanni (a cura di), *Prospettive di mediazione*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2000

Williams, Sue and Steve, *Being in the middle by being at the edge. Quaker experience of non-official political mediation*, Quaker Peace & Service, 1994

Gordon, Thomas, *Insegnanti efficaci*, Giunti, Firenze, 2003

Sclavi, Marianella, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano, 2003

Lederach, John Paul, *The little book of conflict transformation*, Good Books, 2003

Lederach, John Paul, *Preparing for peace - Conflict transformation across cultures*, Syracuse University Press, 1996

Lederach, J. P. *The moral imagination: the art and soul of building peace*. Oxford University Press 2005..

Patfoort, Pat, *Costruire la nonviolenza*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (Bari), 2000

Schulz von Thun, Friedemann, *Parlare insieme. Psicologia e arte della comunicazione per migliorare i rapporti con gli altri*, Milano, 1997

Glasl, Friedrich, *Autoaiuto nei conflitti*, Edizioni EdIt Press, Firenze 2018

Parknas, Lennart, *Attivi per la pace. Manuale per la gestione dei percorsi emotivi nei gruppi*, Edizioni La Meridiana, Molfetta (Bari), 1998