

nel suo ruolo di *maieuta* del dialogo, così come brevemente sinora delineato.

(0) *La preconditione: l'ascolto. Alcune ulteriori considerazioni*

La base fondamentale – anzi, come detto, la preconditione – per un dialogo, è che le persone in esso coinvolte siano disposte ad ascoltare. Creare un clima di ascolto, come si è detto, costituisce un passaggio necessario, ma questo presuppone che il mediatore si sia posto per primo in condizione di ascolto verso gli altri: ascolto attento, e il più possibile scevro da pregiudizi, *biases*, condizionamenti⁴⁵.

Per questo, un primo accorgimento – sia metodologico che attitudinale – è quello di fare una sorta di ‘vuoto interiore’ prima di iniziare una mediazione, lasciando ‘fuori dalla stanza’ tutto ciò che può turbare e compromettere il proprio ascolto attento. Una massima riassume quanto detto: ‘*inizia a mediare quando sei certo della tua disponibilità ad ascoltare*’⁴⁶. Anche qui torna una dimensione ‘socratica’ della figura del mediatore, dal momento che l’ascolto privo di pregiudizi, sopra menzionato, può facilmente ricondursi ad un socratico ‘so di non sapere’ che

⁴⁵ Tra gli effetti positivi che l’ascolto può esercitare su un procedimento dialogico, come la mediazione, Kraybill osserva che esso: “incontra il bisogno universale di essere compresi e riconosciuti dagli altri; crea un ambiente di supporto che aiuta le parti a rilassarsi e concentrarsi sulle questioni da discutere; costruisce una relazione di fiducia tra il mediatore e le parti; offre un importante esempio per le parti di come è necessario che esse stesse interagiscano se vogliono risolvere il conflitto; conduce il focus del conflitto oltre le apparenti *impasses* verso bisogni più profondi che motivano ciascun partecipante” (Kraybill, Evans e Frazer Evans, p. 88).

⁴⁶ Cfr., in primis, J. Stewart – T. Milt, *Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings*, cit., pp. 184-188 e, con uno sguardo specifico alla formazione del mediatore, e quindi al lavoro anche interiore che questi deve svolgere per orientare le proprie skills, R. Kraybill (a cura di), *Training Manual for Conflict Transformation Skills*, Riverside Press, Akron (PA) 1988. Come osserva, nuovamente, Kraybill: “Le abilità del buon ascolto possono essere apprese e praticate, ma da un punto di vista trasformativo, l’ascolto è molto di più che tecniche volte a dedicare attenzione alle parole di un interlocutore. Esso riguarda il connettersi con ciò che più sta a cuore a qualcuno, e con il suo valore intrinseco di persona. Le *skills* possono aiutarci a puntare verso la giusta direzione, in tal senso, ma non ci conducono alla meta. La connessione, infatti, deve venire dal cuore”. In questo senso, prosegue l’autore, l’ascolto diviene anche un dono inestimabile: “quella trasformazione dei nostri cuori che avviene con lo sforzo disciplinato di ascoltare veramente un’altra persona” (Kraybill, Evans e Frazer Evans., p. 93).

apre ad un ascolto attento, recettivo, ma non per questo passivo e privo di capacità critica⁴⁷.

L'ascolto deve essere anzitutto mostrato, ad esempio con la postura o con lo sguardo, in ossequio sempre ad un profilo retorico-estetico che si dà anche nella comunicazione non verbale; esso si rende poi, come si è già accennato, 'attivo' se si accompagna ad altri strumenti che 'danno conto' dell'esito dell'attenzione prestata: riassumere in parole proprie (*paraphrasing*) quanto si è appreso, e verificare con il proprio uditore (*feed-back*)⁴⁸.

Questa 'restituzione' può riguardare fatti, asserzioni, ma anche sensazioni o emozioni, che è opportuno riconoscere e verificare. Le diverse scuole di mediazione possono divergere nel ruolo che attribuiscono all'emozione nel processo mediativo, tuttavia fra esse vi è una convergenza nel riconoscere l'importanza che i profili emotivi possono giocare nel contesto della mediazione⁴⁹. Alla luce di questa considerazione appare legittimo sostenere che il mediatore deve abituarsi a riconoscere ed enunciare le emozioni che ha colto, ponendosi come rispecchiamento delle stesse e verificando se la sua intuizione sia corretta. In caso affermativo l'emozione sarà 'riconosciuta' e 'portata nella mediazione', creando un avvicinamento dell'interlocutore e, nel contempo, una comprensione più razionale della medesima; nel caso in cui la sensazione avvertita non corrisponda al sentito del proprio interlocutore, la verifica serve comunque ad escludere una possibile interpretazione che si è data ad una determinata frase, o parola, o ad un comportamento non verbale⁵⁰.

⁴⁷ Relativamente alla socratica ignoranza come apertura al confronto con l'altro, *in primis* attraverso la domanda, appaiono degne di note le considerazioni del 'Socrate di Praga', Jan Patočka: Cfr. Jan Patočka, *Socrate* (Santarcangelo di Romagna: Rusconi, 1999), pp. 277-279.

⁴⁸ Si rinvia, per un primo approfondimento orientato alla prassi, alle considerazioni ordinatamente proposte in: Gianniti, Pasquale - Piccione, pp. 452-464. Cfr., altresì, Ronald Kraybill, *Training Manual for Conflict Transformation Skills* (Akron (PA): Riverside Press, 1988); Martello, *Intelligenza emotiva e mediazione. Una proposta di formazione*.

⁴⁹ Sulle emozioni come elemento fondamentale per l'empatia e il riconoscimento è d'obbligo rinviare all'approccio trasformativo, già ampiamente citato, elaborato da Bush e Folger. La capacità del mediatore di porsi come 'specchio' delle emozioni espresse dalle parti è invece proposta nel contesto delle formazioni alla mediazione umanistica, per cui si rinvia, nuovamente, alla proposta di Morineau.

⁵⁰ Derivo queste considerazioni da un confronto con l'approccio ESBI, sviluppato soprattutto in ambito di mediazione familiare, ma utile anche nel contesto di mediazioni civili e commerciali in cui i profili emotivi risultino particolarmente marcati nel contesto della genesi e dello sviluppo del conflitto. Cfr., su questo modello 'sincretistico' di mediazione,

Tra gli strumenti più importanti di cui il mediatore-maieuta dispone possiamo annoverare: la domanda, il riassunto e la riformulazione, il *re-framing*.

Di seguito si proporrà un breve percorso di riflessione su questi strumenti che, pur se realizzato anche con uno spirito orientato alla prassi, viene proposto con l'avvertenza che la capacità di avvalersi di tali strumenti non può svilupparsi attraverso una 'manualistica', per quanto attenta alla prassi: essa richiede, piuttosto, un già citato *esprit de finesse* che necessariamente si pone all'intersezione di *soft e hard skills* personali, di percorsi formativi approfonditi, e di un affinamento che solo l'esperienza unita ad un lavoro auto-riflessivo possono autenticamente favorire⁵¹.

(1) *La domanda*⁵²

Saper porre buone domande è fondamentale per il mediatore-maieuta: la domanda, infatti, gli consente anzitutto di accedere a fatti, interpretazioni, valutazioni o emozioni delle parti; essa, altresì, come si è già accennato e come si vedrà anche in seguito, si lega strettamente alla funzione dell'ascolto attivo, costituendo uno strumento di aiuto nella verifica di contenuti appresi e nella costruzione progressiva di narrative condivise, ivi comprese quelle ottenute attraverso progressive riformulazioni della

John M. Haynes e Isabella Buzzi, *Introduzione alla mediazione familiare. Principi fondamentali e sua applicazione* (Milano: Giuffrè, 2012).

⁵¹ Come osserva, nuovamente, Kraybill: "Le abilità del buon ascolto possono essere apprese e praticate, ma da un punto di vista trasformativo, l'ascolto è molto di più che tecniche volte a dedicare attenzione alle parole di un interlocutore. Esso riguarda il connettersi con ciò che più sta a cuore a qualcuno, e con il suo valore intrinseco di persona. Le *skills* (abilità, ndr.) possono aiutarci a puntare verso la giusta direzione, in tal senso, ma non ci conducono alla meta. La connessione, infatti, deve venire dal cuore". In questo senso, prosegue l'autore, l'ascolto diviene anche un dono inestimabile: "quella trasformazione dei nostri cuori che avviene con lo sforzo disciplinato di ascoltare veramente un'altra persona" (Kraybill, Evans e Frazer Evans, p. 93). Cfr., altresì, emblematicamente, Gary Friedman, *Inside Out, How Conflict Professionals can use self-reflection to help their clients* (Washington: American Bar Association, 2015).

⁵² Rielaboro, in questo paragrafo, alcune proposte formative maturate a partire da un seminario su "*Die Kunst des Fragens in der Mediation*", che ho tenuto nel maggio 2012 presso la Camera di Commercio di Bolzano, e successivamente sviluppato nel contesto della formazione dei mediatori civili e commerciali. Si tratta di un percorso che ha tratto favorevoli *feed-back* dalla prassi mediativa, e che qui propongo con un taglio maggiormente sistematico, rafforzato da esempi emersi dall'esperienza e dal confronto con professionisti impegnati nella mediazione.

questione operate da parte del mediatore, e verificate attraverso opportune domande. Essa, inoltre, costituisce anche uno strumento procedurale, perché può assolvere a diverse funzioni ‘strategiche’, come, ad esempio: favorire un confronto equilibrato fra le parti in termini di tempo e attenzione; stimolare l’esplorazione dei contorni della questione controversa; promuovere una ricerca di possibili punti in comune o un vaglio di sostenibilità delle proposte emerse nel confronto fra le parti.

Del resto, è principalmente attraverso il domandare che il mediatore può aiutare a ‘portare sul tavolo’ i problemi che la mediazione mira a risolvere. Il fatto, poi, che la sua funzione facilitativa comporti l’astenersi da giudizi o dal ‘sostituirsi’ (tranne dove formalmente richiesto di formulare proposte) alle valutazioni delle parti, rimarca l’aspetto ‘strategico’ che può essere legato all’arte del domandare: infatti proprio tramite le sue domande il mediatore può promuovere riflessioni in capo alle parti senza esporsi personalmente nel proporre contenuti specifici in ordine all’oggetto controverso⁵³.

Con una metafora, si può sostenere che la domanda è una ‘finestra aperta su sensi possibili’: essa consente di stimolare una riflessione in vista di una risposta, lasciando tuttavia al destinatario la responsabilità sul contenuto della stessa. Restando nella metafora, peraltro, il mediatore può sempre scegliere a chi chiedere di guardare da una certa finestra, quando, secondo quali angolature, e via dicendo, pur non esprimendosi personalmente al riguardo⁵⁴.

Ciò assume una particolare importanza nel contesto di un procedimento informale come la mediazione, in cui non si svolge attività probatoria, e che generalmente è caratterizzata da una scarsa produzione documentale: l’accesso al problema – e la sua successiva ‘mappatura’ in vista della ricerca di una soluzione conciliativa – sono, come detto, tendenzialmente narrativi, e la capacità di promuovere e, in un certo senso, orientare il di-

⁵³ Cfr., per una prima panoramica sulla letteratura in materia, Anne Brunner, *Die Kunst des Fragens* (München: Karl Hanser Verlag, 2013). Jutta Hochmann, «Die Kunst des Fragens in der Mediation», *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 2 (2006), 39-52. Pamela Lehman e Norman R. Page, «Enhancing Mediator Neutrality through Question-Asking», *Mediate.com* <<http://www.mediate.com/pfriendly.cfm?id=3029>> [consultato 17 gennaio 2017].

⁵⁴ Per una prima panoramica su diverse tipologie di domande utilizzabili in mediazione (distinte in: domande chiuse; riflessive; aperte; esplorative; tecniche; ipotetiche; circolari), rinvio a Triscari, Giancarlo; Giovannoni, pp. 266-267.

scorrere delle parti si manifesta, in modo significativo, proprio attraverso opportune domande⁵⁵.

Riassumendo, un uso ponderato e mirato del domandare può consentire al mediatore di (I) accedere alla vicenda intorno a cui si articola il conflitto (funzione di ‘ingresso’); (II) ‘mappare’ il conflitto nei suoi contorni (funzione di ‘mappatura’); (III) aiutare le parti nell’aprire la loro visione ad ulteriori eventuali scenari possibili (funzione di ‘apertura di orizzonti’).

Volendo ora proporre una prima categorizzazione, possiamo provare a individuare diverse tipologie di domande, distinguendole per: (I) Struttura / ampiezza; (II) Destinatari; (III) Scopo.

(I) Per quanto concerne la struttura e l’ampiezza, si può anzitutto distinguere fra domande *aperte* o *chiuse*. Le prime offrono ampio spazio (e, astrattamente, anche tempo) per la risposta i cui contorni sono in gran parte demandati all’interlocutore (es. “mi può raccontare il Suo punto di vista su questa questione?”). Domande chiuse, invece, consentono di ottenere risposte puntuali, come nel caso di informazioni specifiche, e pertanto offrono al destinatario uno spazio (e, tendenzialmente, anche un tempo) più circoscritti (es. “cosa prevede, a questo riguardo, il regolamento condominiale?”; “questo punto è disciplinato da specifici accordi tra di voi?”). Saper dosare bene l’uso di domande aperte o chiuse può avere fondamentale importanza non solo, quindi, per ampliare o ‘mirare’ l’oggetto della discussione, bensì anche per agevolare un interlocutore ad esprimersi o per converso per circoscriverne l’eccessiva espansività. Ciò è strettamente connesso all’esigenza di mantenere – almeno sul piano comunicativo – un adeguato *power balance* tra le parti.

(II) Quanto ai destinatari, una domanda può essere *personalmente orientata* qualora sia rivolta ad una persona specifica, e questo può aiutare a coinvolgere quel soggetto in particolare (magari, come nell’esempio sopra citato, quando l’unica voce che si sta sentendo è quella del suo avvocato), escludendone altri. Si pensi al seguente esempio: “adesso vorrei sentire dalla sig.ra Rossi in persona come sta vivendo questa situazione”. All’opposto, una domanda può essere *generalizzata*, qualora invece sia ri-

⁵⁵ La narratività della mediazione è particolarmente enfatizzata dalla scuola della c.d. ‘mediazione narrativa’, per la quale la capacità di porre domande è strategica nell’accedere alle narrazioni delle parti, nel de-costruirle in vista di una loro ri-costruzione finalizzata all’accordo, come esito di una comune narrazione di senso. Cfr., sul punto, brevemente, Angela Nagea e Norman R. Page, «Narrative Mediation: an Exercise in Question Asking», *Mediate.com* <<http://www.mediate.com/pfriendly.cfm?id=1769>>.

volta a tutte le parti, lasciando che esse, a turno, vi diano risposta, ed ha lo scopo di sentire la voce di tutti i presenti sul medesimo punto (es. “*quali sono gli attuali accordi relativamente all’utilizzo del parcheggio condominiale?*” “*Ritenete che possa essere utile interpellare, sul punto, un consulente tecnico?*”).

Si può, infine, individuare una terza tipologia di domande, denominate *circolari*, volte a promuovere una immedesimazione nella posizione o nel sentire dell’altro. Si tratta di una domanda del tipo: “*come pensa che Suo marito potrebbe recepire tale proposta?*”, oppure “*signora Marchi, cosa farebbe se si trovasse al posto del suo vicino, il sig. Franchi?*”. La domanda circolare può essere molto utile sia per superare o evitare l’arrocco, grazie anche alla promozione di una ‘leva’ empatica, sia per aiutare a ponderare l’impatto della propria posizione su quella dell’altra parte. L’esperienza insegna, tuttavia, che una simile tipologia di domande può avere anche dei risvolti pericolosi, e poco controllabili, perché attribuisce ad una parte un potere elevato nella ‘definizione’ di aspetti legati all’altra parte. Portiamo due esempi emblematici: “*se fossi al posto dell’altra parte mi vergognerei profondamente*”; “*non mi ci troverei proprio, al posto del sig. Franchi: io non sono mica scemo!*”. Orbene, due risposte di questo genere, possono bloccare o inficiare il prosieguo del dialogo, per cui la domanda circolare va rivolta con grande cautela, e preferibilmente – se non ci sono condizioni di confidenza tali da ritenere ‘sicuro’ l’utilizzo di tale tecnica – nel contesto di colloqui separati, in cui il mediatore ha come interlocutore solo una parte.

(III) Riguardo invece alla distinzione per scopo, è possibile individuare alcune tipologie di domande sulla base dell’obiettivo che esse mirano verosimilmente a conseguire. Qui emerge in modo ancor più evidente il profilo strategico dell’uso della domanda. L’elenco che segue non ambisce, va detto, ad alcuna esaustività, bensì rappresenta una breve topica, maturata da una riflessione critica a partire dalla prassi.

a) *Richiesta di informazioni*. Si tratta di un tipo di domanda piuttosto semplice, volto a reperire, appunto, informazioni puntuali (es. “*da quanti anni utilizza il sentiero che attraversa la proprietà del sig. Tizio?*”; “*che tipologia di contratto avete stipulato per regolare l’uso dell’immobile da parte del sig. Caio?*”).

b) *Chiarimento terminologico*. Lo scopo di questa domanda è consentire il chiarimento relativo all’uso di determinate parole, o di termini vaghi e suscettibili di essere interpretati in modo differente fra le parti, divenendo così fonte di potenziali incomprensioni o conflitti (es. “*cosa intende*

con il termine 'gestione dell'azienda'? Potrebbe precisare a cosa si riferisce, in particolare?"; "Potrebbe spiegarmi in che senso Lei parla di 'rispetto di regole di convivenza'? Può fornirmi qualche esempio?").

c) Domande temporalmente orientate (al passato; al presente; al futuro). Diversamente dal processo, che nella sua dimensione accertativa e aggiudicativa tende ad avere uno sguardo rivolto al passato, la mediazione ha, fra le sue maggiori potenzialità, quello di aiutare le parti a ricercare una soluzione che appaia praticabile e soddisfacente per il futuro. Può essere molto rilevante, una volta che ciascuna parte ha esposto il proprio punto di vista sull'origine (*passato*) del problema, e sull'impatto che questo ha attualmente (*presente*), promuovere domande del tipo: "Quale potrebbe essere, per voi, un obiettivo fondamentale da conseguire per il futuro?"; "come vedrebbe auspicabilmente regolata, in futuro, questa situazione?" Promuovere una simile riflessione è utile a far volgere progressivamente, e idealmente, il volto delle parti – non di rado prigioniero di schemi e narrative di senso consolidate – verso un nuovo equilibrio da disciplinare. In questo modo, il mediatore può aiutare le parti a cogliere le potenzialità 'regolative' della mediazione, la quale, non dovendo 'aggiudicare torti o ragioni' bensì favorire un accordo, si apre necessariamente ad una potenzialità 'innovativa'. Peraltro, in una simile cornice di pensiero, gli interessi e le finalità che le parti vorrebbero perseguire assumono un ruolo-guida, auspicabilmente maggiore delle posizioni già consolidate sino a quel momento nella controversia.

d) Domanda *problem-solving*. "Quale potrebbe essere per voi una soluzione idonea a questo problema?"; "Come pensa di poter venire incontro alla richiesta del sig. Verdi?" Domande come quelle pocanzi esemplificate hanno lo scopo di focalizzare l'attenzione delle parti su una possibile soluzione. È opportuno diversificare questa domanda da quella *orientata al futuro* perché, pur condividendo con quest'ultima uno sguardo prospettico verso una possibilità ancora da realizzarsi, la domanda *problem-solving* è espressamente rivolta a porre l'accento su un problema da risolvere, mentre ciò non è necessariamente l'obiettivo di una domanda orientata al futuro (la quale può, invece, porre l'accento anche su altri elementi, si pensi ad es: "Quale potrebbe essere l'impatto, in futuro, di una simile decisione, sui vostri rapporti familiari?"). Altri esempi di domanda *problem-solving* sono i seguenti: "Cosa ritiene che si possa fare per facilitare il raggiungimento di un accordo su questo punto?" - "Ritenete che possa essere fatto qualcosa per porre rimedio a questo specifico problema?" - "Esi-

stono, secondo Lei, altre opzioni possibili rispetto all'alternativa 'tenere il box in giardino così com'è/demolirlo'?"

e) *Domanda sulle implicazioni.* Essa è apparentemente affiancabile alla domanda di chiarimento terminologico, ma vi si differenzia perché non si limita a chiedere precisazioni sul significato dell'uso di una determinata parola o espressione, bensì ha l'obiettivo di vagliare l'ampiezza concettuale e pragmatica di una determinata affermazione, ponendola a confronto con possibili conseguenze che da essa possano derivare. Si pensi al seguente esempio: "(Tizio) tutti devono rispettare senza deroghe gli orari di riposo nel condominio"; "(Mediatore) dunque ciò significa che per Lei non si possono nemmeno svolgere feste in appartamento dopo le ore 22?"; "(Tizio) No, magari qualche festa è anche ammissibile, ma sarebbe sempre meglio avvisare prima, e comunque la musica va interrotta al massimo entro le 24"). Il mediatore, con la sua domanda, pone l'interlocutore di fronte alle possibili implicazioni che derivano dal principio da questi affermato, verificando se possa ammettere o meno eccezioni. Come si può notare dall'esempio pocanzi formulato, la richiesta di chiarimento sulle implicazioni consente di esplorare, dietro ad un'affermazione rigida, e di principio, spazi per eventuali interpretazioni più flessibili di una regola che l'interlocutore vuole proporre come inderogabile, sottoponendo l'affermazione di quest'ultimo al vaglio della coerenza. Se la parte nega la conseguenza proposta, sarà compito del mediatore-maieuta proporre una riformulazione capace di accogliere in un principio generale più flessibile: per rimanere nell'esempio, "Dunque Lei sta dicendo che, in linea di principio, gli orari di riposo vanno rispettati, con alcune eccezioni ammissibili, per esempio, in presenza di feste o festività, ma in tal caso Lei chiede ai Suoi vicini di avvisarLa previamente, e in ogni caso di non prostrarre musica e attività rumorose oltre le ore 24". Se l'interlocutore accetta questa riformulazione, ottenuta attraverso una *domanda di conferma*, la riflessione critica sulle implicazioni è servita a 'limare' l'ampiezza o la rigidità di una affermazione, a vantaggio di una maggiore flessibilità che allarga i margini di mediabilità della questione.

f) *Domanda proiettiva.* Facendo attenzione a non scivolare nel divenire suggestiva, ovvero a suggerire dei contenuti precostituiti chiedendone implicitamente l'approvazione all'interlocutore, la domanda può essere utilizzata per far intravedere scenari non pensati dalle parti, proiettandole verso alternative che possono 'aprire' il loro pensiero, che non di rado è 'chiuso' entro posizioni o rappresentazioni precostituite. Una domanda

è capace di rendersi 'proiettiva' quando porta a protendersi oltre il 'già pensato', aprendo il pensiero ad uno sforzo di creatività, o, per così dire, di 'lateralità' che spesso può rivelare importanza strategica nel contesto della ricerca di una soluzione cucita intorno alle esigenze delle parti, e per questo non 'precostituita'⁵⁶. La domanda proiettiva può aiutare a far contemplare alle parti possibilità utili e non ancora considerate (es. "Vi siete prospettati la possibilità, sul punto, di interpellare un esperto?"; "Avete pensato, a questo proposito, alla possibilità di rivolgervi ad un consulente tecnico per una stima dell'immobile in questione?"). Essa può, parimenti, proiettare le parti verso scenari possibili, non considerati: "Vi siete prospettati la possibilità, anziché di contendervi la proprietà del bene indiviso, di venderlo a terzi?"

g) *Domanda volta a chiarire bisogni e interessi sottostanti.* Il suo scopo è vitale nella mediazione – come insegna, sin dagli albori dell'istituto, l'elaborazione emersa in seno alla c.d. Scuola di Harvard - perché aiuta ad 'allargare' la visione del conflitto, aprendo ad elementi importanti, come appunto gli interessi e i bisogni (es. "Riguardo a questa situazione da voi rappresentatami, qual è il problema prioritario in questo momento?" - "Quali sono ora le sue esigenze terapeutiche?" - "Per quale motivo ha realizzato quel box in giardino?")

h) *Domande sulle emozioni / domande sulle esperienze.* Parimenti a interessi e bisogni, anche le emozioni, come detto, giocano un ruolo molto importante. Occorre, tuttavia, avere attenzione alla modalità, al momento e al possibile recepimento di una domanda di questo tipo, non da ultimo perché potrebbe ingenerare un irrigidimento, anziché un'apertura volta a chiarire elementi tratti dal 'vissuto' del conflitto (es. "Come si è sentito dopo aver scoperto che tale notizia era stata pubblicata su un quotidiano?"). Può rivelarsi meno problematico, per questo, porre la questione, anzitutto, sul piano dell'esperienza (es. "Ci può raccontare come ha vissuto questa situazione?") Si tratta di domande che possono aprire ulteriori profili problematici, ma nel contempo offrire un'importante base di partenza per discutere di un problema (si pensi alla responsabilità medico-sanitaria, in cui le conseguenze di un danno possono avere ripercussioni anche pesanti sulla biografia di una persona). In generale, porre attenzione sul modo in cui un problema o una situazione sono stati vissuti è uno dei punti di

⁵⁶ Sul punto si veda Edward De Bono, *Lateral Thinking and Creativity* (New York: Penguin Books, 2009). Cfr., altresì, con riferimento alle metodologie meditative e di negoziato, le brevi ma precise indicazioni proposte in Sirotti Gaudenzi e Primiceri.

forza e specificità della mediazione, e di quella ‘centralità della persona’ e della sua esperienza che essa offre, come prospettiva sul conflitto e sulla sua soluzione.

i) Domande ‘reality-check’. Come si è detto in occasione di definizione della mediazione, essa è volta alla ricerca di un accordo sostenibile, pertanto la ‘sostenibilità’ costituisce un punto importante di verifica da parte del mediatore, che deve poter promuovere momenti di riflessione su simili aspetti. Le domande ‘reality-check’ sono pertanto rivolte a promuovere una riflessione sulla fattibilità (fattuale; legale; tecnica...) di una certa soluzione o sulla praticabilità di un certo comportamento: “*Come funzionerebbe, in concreto, la soluzione di cui ci sta parlando?*”; “*Ha verificato con un tecnico la fattibilità dell’intervento che suggerisce?*”; “*Ha sentito un suo consulente per verificare se l’idea qui proposta è realizzabile, e a quali condizioni?*”

j) Domande finalizzate a promuovere un brainstorming. “*Che ne dite di provare ad elencare alcune possibili opzioni per risolvere questo specifico problema, sospendendo per ora il giudizio su di esse?*” Lo scopo di una simile operazione è duplice, ed è strettamente legato allo strumento del *brainstorming*: a) facilitare l’esercizio della creatività (non si sprecano energie a discutere, ma ci si concentra sul ‘cercare’); b) educare a sospendere il giudizio sulle idee dell’altro e a esercitare attitudine di ascolto, di modo che la valutazione possa seguire una adeguata ponderazione, e non rispondere eventualmente a rifiuti preconcepi⁵⁷.

Quelli pocanzi proposti sono solo alcuni esempi, essendo la ‘topica’ delle domande potenzialmente vastissima e, probabilmente, nemmeno pienamente categorizzabile: ciò che preme piuttosto mostrare – attraverso esempi concreti maturati nell’esperienza di mediazioni e negoziati – è quanto la domanda non sia ‘neutrale’, né priva di rilevanza strategica. Proprio per questo, nella metodologia della mediazione è fondamentale acquisire ed affinare la capacità di immaginare tipologie di domande in ragione delle finalità che si vuole perseguire, e dell’opportunità di pensiero che si vuole offrire al proprio interlocutore. Accanto a essa, ovviamente, si pone anche la capacità di porre tali quesiti, dal momento che non sempre l’intuizione di un possibile scenario da approfondire si accompagna a una

⁵⁷ Rinvio, per ulteriori considerazioni sul punto, al capitolo IV, in particolare con riferimento alla Scuola di Harvard.

domanda formulata in modo corretto o rispettoso delle modalità operative della mediazione.

(2) *Il riassunto*

Come si è già rilevato, accedendo in modo narrativo a fatti e a 'storie' intorno alle quali si è venuto a manifestare un conflitto, la mediazione presenta delle peculiarità che la differenziano significativamente dalla dimensione formale e documentale che caratterizza invece il processo odierno.

A questo proposito, al mediatore-maieuta del dialogo è richiesta anche una buona capacità di utilizzare l'arte del riassumere, la quale si può rivelare strategica per molti, interconnessi aspetti, al punto che, icasticamente, in dottrina, si è arrivati a sostenere che "riassumere è il fedele attrezzo multiuso tascabile del mediatore, nell'aiutarlo a mantenere la sessione sul giusto binario"⁵⁸. Uscendo di metafora, il riassunto è uno strumento fondamentale – e *soft* – per istituire un terreno comunicativo comune e, se possibile, contenuti condivisi.

Manifestandosi anzitutto come uno strumento atto a consentire al mediatore e ai suoi interlocutori di verificare la comprensione di quanto è stato sinora espresso, il riassunto appare, anzitutto, come compendio fondamentale della domanda nell'ottica di un esercizio di ascolto attivo. Nel riassumere in proprie parole quanto appreso, attraverso un mirato *paraphrasing* – che molto spesso è la base per successive domande o richieste di chiarimento – il mediatore compie una sorta di platonica 'pulizia della tela', in quanto aiuta le parti ad istituire un linguaggio condiviso nei modi e nei contenuti, abilitandole ad un confronto consapevole e chiaro. Per questo, è opportuno che nel suo argomentare egli mantenga un profilo aperto alla possibilità di conferme o smentite da parte dell'uditorio, di modo che il processo di riassunto e parafrasi risulti in una narrativa condivisa, o, per lo meno, non contestata (es. "*Se ho ben inteso, Lei sta dicendo che...*"; "*Dunque, stando a quello che mi avete detto, ciò che mi pare di capire è che...*").

Anche il riassumere, ovviamente, ponendosi in vista di una conferma da parte dell'uditorio, sottostà, sia pur in modo più sfumato, alle esigenze retoriche di un discorso persuasivo, pertanto si deve aver cura di non

⁵⁸ Jennifer E. Beer e Eileen Stief, *The Mediator's Handbook* (Gabriola Island (Canada): New Society Publishers, 1997), p. 94.

essere troppo pedissequi nel ripetere quanto appreso, e nel contempo di non stravolgere il significato delle affermazioni che sono state rese, pur dovendosi talora – come si vedrà in seguito – attuare delle riformulazioni, laddove ad esempio si ritenesse che un mero riassunto otterrebbe l'effetto di ribadire contenuti offensivi o inappropriati emersi nel discorso di alcuni partecipanti. Il linguaggio selezionato deve essere preciso ma alla portata degli interlocutori, e possibilmente reso in modo da favorire il coinvolgimento attivo di questi ultimi (ad esempio cercando con lo sguardo la singola persona nel momento in cui ci si richiama ad una specifica affermazione o questione che essa ha introdotto)⁵⁹.

Volendo schematicamente evidenziare alcuni aspetti fondamentali della funzione del riassunto nel dialogo mediativo, possiamo affermare che esso (I) aiuta a distillare i contenuti essenziali emersi nel confronto fra le parti, permettendo eventualmente di evidenziarne aspetti salienti. Esso nel contempo può agire da impulso per altri obiettivi: (II) evidenziare punti comuni emersi dai discorsi dei partecipanti; (III) porre l'attenzione su aspetti discordanti o da chiarire; (IV) mettere 'in ordine' informazioni acquisite, istituendo nel contempo una '*road map*' per il prosieguo del confronto⁶⁰.

Quest'ultimo punto rivela l'aspetto più propriamente strategico di questo strumento: quando il mediatore, all'esito di un confronto (anche attuato con ampia libertà espressiva delle parti), riassume quanto appreso, egli può riordinare le questioni scegliendo bene su quali aspetti porre particolare enfasi, o su come porre in ordine le questioni da trattare. Egli può ad esempio, aiutare ad evidenziare punti comuni, punti di divergenza e punti ancora dubbi (distinguendo fra tipologie di opposizioni presenti),

⁵⁹ Cfr., sul punto, Mckinney, Fuller e Kinsey.

⁶⁰ I già citati Beer e Stief ricollegano al riassunto le seguenti possibili finalità: "rinforzare nelle parti la percezione di progresso svolto; identificare ciò che sta loro a cuore; porre in evidenza aree di accordo o comune interesse; organizzare informazioni condivise; tirare le fila del discorso e muoversi a trattare altri punti; rivedere aspetti di disaccordo, su cui ancora bisogna lavorare" (Beer e Stief, p. 95). Kraybill, Evans e Frazer, da parte loro, individuano finalità parzialmente differenti: "comunicare alle parti la propria comprensione di quanto detto; condurre la conversazione a livelli più profondi; rallentare la conversazione diretta fra le parti; 'ripulire' affermazioni offensive o aggressive che minerebbero il clima o il prosieguo stesso del dialogo; ripetendo contenuti con meno enfasi emotiva aiuta ciascuna parte ad ascoltare e riascoltare quanto detto dall'altro attraverso una formulazione più neutrale e quindi più idonea ad essere ascoltata anche in modo razionale" (Kraybill, Evans e Frazer Evans, p. 88).

oppure può graduare le questioni controverse in ordine di complessità, di ampiezza, o di dichiarata rilevanza (distinguendo fra aspetti emersi, sentendo le parti, come essenziali ed altri risultati accessori o subordinati ad altre questioni pregiudiziali)⁶¹.

In questo modo il riassumere si lega strettamente alla finalità di costruire un'agenda condivisa tra le parti, orientandole ad una comprensione comune del problema e, soprattutto, dei passaggi che appare rilevante compiere per affrontare la controversia in modo chiaro e costruttivo.

(3) *Riformulazione e reframing*

Molte volte, nel riassumere quanto è stato detto, il mediatore deve riprendere i concetti espressi usando parole o perifrasi differenti: ciò non solo per istituire un linguaggio comune, ma anche per 'ripulire' la conversazione da possibili espressioni che contemplano un giudizio, un'etichettatura, o addirittura un'offesa, e che pregiudicherebbero la costruzione o il mantenimento di un dialogo costruttivo fra le parti. Questo è il terreno della *riformulazione*, la cui funzione fondamentale risiede nell'esigenza di salvare un contenuto, possibilmente limitandone i profili di ambiguità o vaghezza eccessivi, e soprattutto senza veicolare gli aspetti eventualmente più distruttivi del medesimo.

Si pensi al seguente esempio: (Parte – amministratore di condominio) *“Abbiamo avviato subito l'azione legale perché il signor Bianchi è un pessimo pagatore, un ritardatario cronico, e quindi non aveva senso sollecitarlo in modo informale, o cercare un accordo per il rientro del debito”*. Ecco una possibile riformulazione da parte del mediatore: *“Dunque, se ho ben compreso, la vostra decisione di avviare un'iniziativa giudiziale matura in seguito a pregresse situazioni di ritardi nei pagamenti, che avevano generato in voi sfiducia nei confronti della possibilità di trovare un accordo bonario con il sig. Bianchi, o del fatto che un invito a pagare, informalmente manifestato, potesse risultare sufficiente”*. Il mediatore, con questa riformulazione, sta cercando di far salvo il contenuto della frase espressa dalla parte, liberandola però di elementi di giudizio sulla persona (*“pessimo pagatore”*; *“ritardatario cronico”*) e convertendoli in elementi di espressione di un problema (*“pregresse situazioni di ritardi nei pagamenti”*). Inoltre,

⁶¹ Si veda, sul punto, quanto osservato al capitolo IV, in tema di definizione dell'oggetto della controversia attraverso l'analisi del conflitto.

egli cerca di collocare un punto di appoggio concettuale non sulla persona ‘accusata’ bensì su chi sta parlando, e sul suo modo di sentire (“*ha ingenerato in voi sfiducia*”), in modo da ridurre quell’aspetto ‘accusante’ ed etichettatorio che è legato al puntare il dito su comportamenti o modi di essere altrui, e dal quale molto spesso nascono reazioni di irrigidimento o di contrattacco da parte del destinatario.

Questo esempio mostra quanto il mediatore-maieuta debba prestare molta attenzione nel riassumere e riformulare le affermazioni delle parti, avendo da un lato sensibilità nel coglierne elementi problematici, e dall’altro prontezza nel riuscire a operare selezioni e rese argomentative.

Appare opportuno rimarcare, a questo proposito, quanto possa essere importante, anche attraverso domande, aiutare a mantenere il *focus* su come una persona si è sentita, più che sul giudizio che ne trae riguardo all’altra persona con cui ha un conflitto, e questo può rivelarsi un’importante ‘porta’ verso l’esplorazione di profili emotivo-empatici (si veda quanto detto *supra* in fatto di domande sulle esperienze o sulle emozioni). Ecco a questo proposito un esempio: (Parte) “*Vendendomi quella partita di fertilizzante scaduto, Tizio mi ha proprio raggirato, rivelandosi un truffaldino, e non me l’aspettavo dopo anni di amicizia e di buoni rapporti commerciali*”; (Mediatore) “*Lei dunque, se ho ben inteso, ha provato anche della delusione personale verso il signor Tizio perché non si aspettava un simile fatto alla luce dei rapporti personali e commerciali tra voi sinora esistenti. È corretto?*”⁶².

A volte la riformulazione può spingersi verso aspetti ancora più profondi e globali nella comprensione delle parti, e quindi non limitarsi ad offrire una diversa veste a contenuti espressi da una parte, bensì una *cornice* del tutto differente entro cui leggere un determinato fatto o problema: si parla, in questo caso, di un ‘*reframing*’ (re-incorniciamento, appunto)⁶³.

⁶² Quest’ultimo aspetto si connette strettamente con la possibilità che il mediatore istituisca con le parti un legame empatico, ovvero che possa far loro avvertire una ‘sintonia’ che – senza alterare la terzietà del mediatore (come accadrebbe se divenisse da empatico a simpatetico) – consente di incrementare il senso di fiducia e confidenzialità fra le parti e il mediatore e, più in generale, verso la procedura stessa.

⁶³ Cfr., per un confronto, Kinsey, Fuller e McKinney. Secondo Bernard Mayer, “l’arte del *reframing* è mantenere il conflitto in tutta la sua ricchezza aiutando nel contempo la gente a guardare ad esso in modo più mentalmente aperto e speranzoso” (Bernard Mayer, *The Dynamics of Conflict Resolution* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000), 132. Pertanto, il *reframing* non consiste nell’occultare il conflitto o alterarne i connotati, bensì nel guardare ad esso in modo differente, e possibilmente al di fuori dei ‘vicoli ciechi’ in cui sovente esso

Promuovere un *reframing* è un aspetto estremamente complesso, ma può premettere di sciogliere un punto nodale della mediazione, o di un negoziato, perché consente alle parti di vedere il problema con occhi diversi: ciò può verificarsi, ad esempio, quando un punto controverso viene colto come l'opportunità di una nuova definizione di rapporti esistenti, oppure essere inquadrato in modo significativamente distante da come la parte l'aveva inizialmente prospettato⁶⁴. Si pensi al seguente esempio, tratto da un caso di responsabilità medica: (P1) “*Alla signora Bianchi offriamo 80.000 euro per il danno da lei subito*”; (sig.ra Bianchi) “*Impossibile! (con espressione sconvolta e irritata), la mia vita non vale così poco!*”. Il mediatore nota che in questo modo la signora ha sentito ‘monetizzare’ in una cifra il suo valore di persona (di per sé, peraltro, inestimabile), e quindi sa che questa contrapposizione genera uno scontro frontale fra le parti. Egli opta per una *domanda rivolta al futuro*, volta a scorporare il valore che la persona attribuisce alla propria vita, sconvolta da una *malpractice* sanitaria, dal valore che può avere un trattamento medico volto a rimediare alla lesione occorsale. Con una serie di domande (per lo più proiettive, o sulle implicazioni) porta il discorso su questo aspetto, concentrando l'attenzione delle parti su quali tempi e costi possano essere immaginati per un trattamento medico idoneo a permettere alla signora la ripresa di condizioni di salute e di vita desiderabili (opzione in questo caso, fortunatamente, percorribile). A questo punto, il *reframing* può dirsi riuscito

consolida la propria carica distruttiva. Cfr., per altre voci in materia di *reframing* nel contesto degli strumenti ADR consensuali-conciliativi, Bruce Phillips, *Reformulating Dispute Narratives Through Active Listening*, “*Mediation Quarterly*”, 1999, 17(2), 161-180; Katherine Hale, *The Language of Cooperation: Negotiation Frames*, “*Mediation Quarterly*” 1998, 16(2), 147-162; Spangler, Brad. “Reframing.” *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: November 2003 <<http://www.beyondintractability.org/essay/joint-reframing>>.

⁶⁴ Non va trascurato, a questo proposito, sia pur in ambiti differenti – come quello della psicoterapia e del *counselling* – il contributo offerto dalla riflessione di autori come Milton H. Erickson o Paul Watzlawick, che hanno esplorato la tematica del *reframing* con riferimento alla formazione, comprensione e soluzione dei problemi, sia pur entro un'ottica di carattere psicologico, e quindi non direttamente legata agli strumenti di soluzione dei conflitti, dotati di implicazioni e impatto giuridico, come accade per la mediazione. Cfr., *in primis*, Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas e Don D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication* (New York: Norton & Co, 1967); Paul Watzlawick et al., *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton & Co, 1974); Carl Rogers e Barry Stevens, *Person to person: the Problem of Being Human* (Lafayette (CA): Real People Press, 1967).

quando le parti, anziché contrapporsi su un'idea astratta e monetaria di risarcimento, discutono fattivamente, in un'ottica orientata al futuro, e non al passato, riparativa e non transattiva, di un risarcimento che sia costruito intorno a 'bisogni' della persona che ha subito una lesione, e ancorato alle sue esigenze, oltre che all'auspicio di una serie di 'cure' volte a consentirle risultati apprezzabili per la sua stessa vita.

Per la sua delicatezza, il *reframing* va proposto con molta cautela, quando si sono acquisite informazioni sufficienti, e senza che la nuova cornice che si propone alle parti venga colta come una gabbia, o, ancor peggio, come una 'lente deformante' che ha pregiudicato la terzietà e la neutralità del mediatore.

Perché ciò accada, tuttavia, occorre che non si pervenga ad una lettura superficiale del conflitto che si cerca di risolvere in via conciliativa, e per questo è necessario che il procedimento possa dedicare idoneo spazio (ma con esso anche idonee metodologie di indagine) per analizzare il conflitto, e permettere alle parti di ricercare congiuntamente soluzioni sostenibili al medesimo⁶⁵.

Non va dimenticato, in conclusione, come il *reframing* si renda possibile in mediazione anche grazie alla flessibilità che essa consente intorno all'oggetto – non essendoci uno stretto vincolo di *petitum* – e in ragione della possibilità di accedere a profili del conflitto (come, ad esempio: interessi, bisogni, emozioni, progettualità future) che consentono un approccio creativo e 'plastico' alla lettura del problema controverso⁶⁶.

5. Breve digressione: alcuni errori da evitare nell'uso di domanda, riformulazione e *reframing*

Sulla base di quanto emerso nel paragrafo precedente, è possibile evidenziare come domanda, riformulazione e *reframing* – lette anche nella

⁶⁵ Sull'analisi del conflitto ci si soffermerà, più in dettaglio, nel capitolo successivo.

⁶⁶ In questo senso appare particolarmente pregnante la distinzione fra '*presented problems*' (ovvero i problemi 'posti' e 'formati' in apertura di confronto) e '*discovered problems*' (ovvero quelli emersi per effetto di quest'ultimo). Cfr., sul punto, Jacob W. Getzels, 'Problem-Finding and the Inventiveness of Solutions', *The Journal of Creative Behaviour*, 1975, 12-28. Rivela la sua attualità l'osservazione di Cooley, per il quale il mediatore, prima ancora che un '*problem-solver*' deve essere un '*problem-finder*'. Cfr. Cooley, 'Classical Approach to Mediation - Part II: The Socratic Method and Conflict Reframing in Mediation', pp. 590-92.