

UN VANTAGGIO SOCIALE E COMPETITIVO

la **MEDIAZIONE**

Trimestrale di cultura della prevenzione e risoluzione dei conflitti

LA RIVISTA DEL CENTRO STUDI ADR



*Il Ministero della giustizia
“consensuale e contenziosa”*

In questo numero anche

la **MEDIAZIONE**

& Normativa di Giuseppe Tiracorrento, Maria Cristina Biolchini
& Conflitto di Salvatore Pappalardo
& Comunicazione di Luciano Sparatore
& Sovraindebitamento di Donatella Pizzi, Luciano Sparatore
& Impresa di Gian Luca Bucciarelli, Alessandro Ferraro
& Documenti e giurisprudenza

**I NUMERI della MEDIAZIONE
CIVILE e COMMERCIALE**

Organismi di mediazione	553*
Numero mediatori	22.960*
Enti di formazione	222*
Numero formatori	1.079*
Costo mediazione	3,4%**
Costo giudizio	29,9%**
Numero mediazioni	690.662***
Accordi/procedimenti	10,83%***
Successo al tavolo	23,40%****
Mancata partecipazione	53,7%****

(*) Ministero della giustizia dati al 10.01.2017 al netto degli organismi e enti cancellati (<https://mediazione.giustizia.it/>)

(**) Unioncamere (dati al 30.09.2012) in relazione al valore della controversia

(***) Nostra elaborazione su dati Ministero della giustizia al 30.09.2016

(****) Ministero della giustizia (dati dal 01.01.2016 al 30.09.2016)

I NUMERI degli O.C.C.

Organismi della Composizione della Crisi	89*
Gestori delle crisi da sovra indebitamento	2.696*

(*) Ministero della giustizia dati al 10 gennaio 2017

La funzione sociale della mediazione e del counseling per avviare un processo di cambiamento. Un caso

di Maria Coviello

la MEDIAZIONE

Trimestrale di cultura della prevenzione e risoluzione dei conflitti

"LA RIVISTA DEL CENTRO STUDI ADR"

PERCHÉ È NECESSARIA LA RIVISTA la MEDIAZIONE

1. **Perché** fornisce una completa informazione su tutte le materie che interessano i mediatori, i formatori, gli organismi di mediazione e gli enti di formazione.
2. **Perché** è un prezioso organo di collegamento fra il mercato e la Vostra realtà, fra il diritto e la pratica. Tutte le materie vengono trattate in funzione dei loro aspetti applicativi e delle problematiche che devono essere affrontate quotidianamente. Inoltre il taglio interdisciplinare offre nuovi elementi di informazione e documentazione e apre nuove frontiere di pensiero e di manovra.
3. **Perché** ogni tre mesi pubblica articoli su argomenti economico-aziendali e giuridico-fiscali ed inoltre dà notizia dei più importanti provvedimenti normativi e giurisprudenziali.
4. **Perché** in ogni numero saranno riportati dati sul mercato della mediazione.
5. **Perché** è la prima e unica rivista indipendente del settore.
6. **Perché** è la prima e unica rivista ad avere un comitato scientifico indipendente.

Ed inoltre

7. **Perché** sui numeri della rivista troveranno spazio supplementi di approfondimento sulla mediazione curati da esperti del settore.

Come abbonarsi:

- Visitando il nostro sito **www.rivistalamediazione.it** e seguendo le indicazioni riportate nella sezione Abbonamenti.
- Inviando un'e-mail a: abbonamenti@rivistalamediazione.it comunicandoci i Suoi dati (nome, cognome, indirizzo fiscale, luogo di spedizione, codice fiscale e partita iva) ed allegando la ricevuta di pagamento dell'abbonamento.

Per conoscere le nostre convenzioni, vi invitiamo a visitare il sito www.rivistalamediazione.it

EDITORIALE di Marco Ceino

3

la MEDIAZIONE News

Convegno - <i>Ordine Avvocati</i>	4
Ministero Giustizia/1 - <i>Le istanze di mediazione superano le liti giudiziarie</i>	4
Ministero Giustizia/2 - <i>Il Registro degli O.C.C. e elenco dei gestori</i>	6
Ministero Giustizia/3 - <i>La chiusura dei lavori della Commissione "Alpa"</i>	6

la MEDIAZIONE & Normativa

Ipotesi per una nuova disciplina sulla mediazione di Giuseppe Tiracorrendo	7
Il negoziato basato sugli interessi in mediazione di Maria Cristina Biolchini	10

la MEDIAZIONE & Conflitto

I BIAS cognitivi che incentivano la escalation conflittuale di Salvatore Pappalardo	13
---	----

la MEDIAZIONE & Comunicazione

Riconoscere i motivi dell'atteggiamento oppositivo delle parti per negoziare con efficacia nella mediazione civile e commerciale di Luciano Sparatore	19
---	----

la MEDIAZIONE & Sovraindebitamento

Aspetti peculiari della crisi da sovraindebitamento di Donatella Pizzi	24
Le crisi da sovraindebitamento: la relazione a cura del gestore della crisi di Luciano Sparatore	29

la MEDIAZIONE & Enti Locali

La funzione sociale della mediazione e del counseling per avviare un processo di cambiamento. Un caso di Maria Coviello	32
---	----

la MEDIAZIONE & Impresa

Autoriciclaggio: il modello 231 diventa conveniente anzi indispensabile di Gian Luca Bucciarelli e Alessandro Ferraro	42
---	----

la MEDIAZIONE & Documenti e giurisprudenza

Documento: Depositato al guardasigilli il testo della "Commissione Alpa"	44
Giurisprudenza: Banca non partecipa alla mediazione: condannata al contributo unificato	44



Foto di copertina: Allino

DIRETTORE RESPONSABILE

Dott. Marco Ceino
direttore@rivistalamediazione.it

COMITATO SCIENTIFICO

Claudio Berliri, *avvocato*
Giuseppe Buffone, *magistrato*
Monica De Rita, *Camera Arbitrale di Roma*
Piero Sandulli, *avvocato, docente di Diritto di procedura civile presso l'Università degli Studi di Teramo*
Giuseppe Tinelli, *avvocato, ordinario di Diritto Tributario presso l'Università degli Studi di Roma Tre*
Giancarlo Triscari, *magistrato*

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Maria Cristina Biolchini,
Gian Luca Bucciarelli, Maria Coviello,
Alessandro Ferraro, Nina Kecojevic,
Salvatore Pappalardo, Donatella Pizzi,
Luciano Sparatore, Giuseppe Tiracorrendo

REDAZIONE

Viale Giulio Cesare, 94
00192 Roma

Copyright © 2016

Centro Studi ADR S.r.l.

Viale Giulio Cesare, 94
00192 Roma

www.rivistalamediazione.it

Proprietà della testata: Marco Ceino

Riservati tutti i diritti. Testi e immagini:
vietata la riproduzione, anche parziale
Autorizzazione del Tribunale di Roma
n. 319/2012, 7.12.2012

Stampa: Lino Service (Pg)

ERRATA CORRIGE: nel n. 13 della rivista la MEDIAZIONE è stato riportato erroneamente il nome dell'autore dell'articolo "Nuovi strumenti di comunicazione a disposizione del mediatore" che è Luciano Sparatore. A Luciano Sparatore i migliori ringraziamenti per la collaborazione con la MEDIAZIONE.

la MEDIAZIONE

UN VANTAGGIO SOCIALE E COMPETITIVO

ringrazia:

- **i gentili ABBONATI**
- **i componenti del Comitato Scientifico** Claudio Berliri, Giuseppe Buffone, Monica De Rita, Piero Sandulli, Giuseppe Tinelli e Giancarlo Triscari.
- **i 95 Autori** della rivista Roberto Raffaele Addamo, Giorgio Altieri, Marco Amore, Massimo Antonazzi, Pier Giorgio Avvisati, Andrea Bandini, Gianmario Battaglia, Alessio Bellanza, Massimiliano Bellini, Tania Borrelli, Franco Bufalieri, Maria Cristina Biolchini, Patrizia Bonaca, Alessandro Bruni, Gian Luca Bucciarelli, Giuseppe Buffone, Alessandra Cagnazzo, Giovanna Capilli, Guido Cardelli, Carlo Carrese, Anna Rita Cattò, Cristina Ceci, Maria Luisa Cenni, Alessandra Ciocchetti, Elisabetta Ciuffa, Raffaele Condemi, Bernardino Cordeschi, Rossella Cosentino, Maria Coviello, Elena Cuppini, Roberto D'Andrea, Giuseppina de Aloe, Monica De Rita, Roberto De Rossi, Giuliano Di Stefano, Emanuela Eboli, Francesca Falvo, Alessandro Ferraro, Gaetano Iorio Fiorelli, Ombretta Fuligiani, Gabriele Felici, Giulio Renato Fiorimanti, Andrea Giordano, Ivan Giordano, Andrea Giorgi, Mario Lalicata, Giusy A.M. La Marca, Federica Laurora, Vincenzo Lazzaro, Beatrice Lomaglio, Marino Maglietta, Marco Marianello, Giuseppe Marsoner, Maria Martello, Paola Martinelli, Edoardo Merlino, Laura Merlino, Barbara Morici, Roberto Nicodemi, Salvatore Paolo Nicosia, Anna Nicola, Laura Nicolamaria, Filippo Pagliarulo, Michela Paglione, Emanuela Palamà, Salvatore Pappalardo, Alessandra Passerini, Ilaria Patta, Paolo Pelino, Arianna Perez, Marco Perrini, Fabio Piccilini, Stefania Pieroni, Donatella Pizzi, Mario Quinto, Pietro Sandulli, Elisabetta Sanesi, Giorgio Santacroce, Angelo Santi, Fabrizio Scarinci, Massimo Scuffi, Michela Sitzia, Luciano Sparatore, Luca Tantalo, Giuseppe Tiracorrendo, Antonio Tomai, Francesca Tempesta, Mario Tocci, Giancarlo Triscari, Cesare Vaccà, Juan Carlos Verzulla, Gabriella Vigliar, Marica Villanova, Paola Vitali e Eleonora Ziccheddu

Che hanno permesso di realizzare una rivista unica nel suo genere per autorevolezza, contenuti e approccio scientifico.

EDITORIALE

Il Ministero della giustizia "consensuale e contenziosa"

La Commissione di studio "Alpa" ha concluso i propri lavori.

I lavori della Commissione in tema di mediazione hanno sostanzialmente previsto: la conferma della condizione di procedibilità in sede di sperimentazione per ulteriori sei anni e un'irrilevante previsione di allargamento delle materie di cui all'art. 5 comma 1bis. Il ministro Orlando, precedentemente ai lavori della Commissione, aveva per altro dichiarato "un ulteriore allargamento delle materie obbligatoriamente destinate alla mediazione", il che faceva già presupporre un'estensione sia delle materie che dei tempi di proroga della condizione di procedibilità. Nei giorni scorsi il Ministero dello sviluppo economico ha presentato un emendamento al disegno di legge concorrenza all'articolo 53, comma 7, che recita "Al decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28, all'articolo 5, comma 1bis, i periodi terzo e quarto sono soppressi". Il provvedimento propone quindi di eliminare la norma che dispone la durata del regime di obbligatorietà fino al 20 settembre 2017 e la disposizione che prevede il monitoraggio degli esiti della sperimentazione da parte del Ministero della giustizia.

Altre proposte della Commissione "Alpa" al decreto legislativo 28/2010 sono: la previsione di indennità in caso di non prosecuzione dei procedimenti di mediazione oltre i primi incontri; la necessaria presenza delle parti oltre che degli avvocati al tavolo di mediazione; l'obbligo a partecipare per la P.A.; una maggiore trasparenza dell'attività degli organismi attraverso il sito; un'indennità anche in caso di mancata partecipazione. È stato importato, inoltre, dalla negoziazione assistita il principio del comportamento secondo buona fede e lealtà.

Non è un caso che il testo consegnato al guardasigilli abbia fatto emergere sintomi di insoddisfazione tra gli addetti ai lavori per aver disatteso le finalità richieste. Il decreto istitutivo della commissione poneva l'accento sulla necessità di prevedere un'ipotesi di riforma organica degli strumenti stragiudiziali, di armonizzare e razionalizzare il quadro normativo di riferimento, nonché di favorire la formazione e lo sviluppo di una cultura della conciliazione.

In merito, la posizione della rivista la MEDIAZIONE di "inserire anche, nella Commissione già insediata, professionalità diverse e necessarie per il conseguimento di un organico lavoro tecnico giuridico", lamentando inoltre l'assenza di professionisti come "i Dottori Commercialisti e Esperti Contabili da sempre impegnati in prima linea nella composizione delle lite e delle crisi economico-finanziarie", era meritevole di ascolto. La riforma delle ADR è un'occasione da non perdere per una giustizia del futuro. Si richiedono regole semplici per governare la materia. Un esempio di mancata armonizzazione delle norme nelle ADR? Dover svolgere una negoziazione assistita dopo un tentativo, con esito negativo, di mediazione volontaria per il pagamento di somme non eccedenti € 50.000 (art. 3 del D.L. n. 132/2014). Un altro esempio? La mancanza di una previsione normativa della mediazione familiare nei procedimenti di separazione personale e di divorzio.

L'obiettivo è un testo unico armonico dove le diverse strade per la risoluzione stragiudiziale si susseguano con logica giuridico-negoziale. Solo con un testo unico e un coinvolgimento di tutte le componenti della filiera educativa (scuola, università e ordini professionali), dell'informazione e delle realtà sociali si favoriranno la diffusione delle ADR, della mediazione e della cultura della conciliazione.

Non può non venirmi in mente la proposta amichevole e provocatoria di Mario Quinto, prematuramente scomparso nel dicembre scorso, di modifica del nome del Ministero della giustizia in "Ministero della Giustizia Consensuale e Contenziosa" come ebbe a dire "a conferma dell'esistenza e di due culture e di due applicazioni profondamente diverse". Al maestro Mario Quinto sarà dedicato il prossimo numero de la MEDIAZIONE.

MARCO CEINO

Convegno

Avvocati a confronto sulle tecniche di negoziazione

In occasione della "XIII settimana della conciliazione", nell'aula avvocati presso la Corte di Cassazione si è tenuto l'undici novembre scorso un convegno sulla soluzione negoziale del conflitto nella mediazione. L'evento è stato organizzato da Arbitra Camera della Camera di Commercio di Roma e dall'Organismo di Mediazione Forense di Roma. Hanno partecipato il Presidente dell'Ordine degli

Avvocati di Roma Mauro Vaglio, che ha aperto i lavori, l'avvocato Marco Marinaro, giornalista e moderatore del convegno, la dottoressa Monica de Rita quale direttore generale di Arbitra Camera, gli avvocati Maria Agnino e Angelo Santi in qualità di componenti della Commissione ADR del CNF, l'avvocato, mediatore e formatore in mediazione Marco Marianello e l'avvocato Guido Cardelli, respon-

sabile scientifico dell'Istituto Arturo Carlo Jemolo. L'avvocato Maria Cristina Biolchini ha illustrato uno studio, riportato in questo numero della rivista, sulla negoziazione basata sugli interessi della collega canadese Nathalie Bouted. Il lavoro della Bouted, sviluppato sulla base di ricerche scientifiche americane, è utilizzato come spunto per una riflessione sulle tecniche di negoziazione più efficaci oggi, sia per l'avvocato che accompagna e assiste le parti in mediazione sia per l'avvocato che svolge la professione di mediatore.

Ministero giustizia/1

Le istanze di mediazione superano le liti giudiziarie

I risultati diffusi dal Ministero della Giustizia denotano il sorpasso nel 2015 dei procedimenti di mediazione rispetto all'iscrizione dei procedimenti iscritti presso i Tribunali nelle materie dove è prevista la condizione di procedibilità, dove è rilevante notare un calo in termini assoluti. 195.273 sono i procedimenti di mediazione iscritti presso gli organismi di mediazione nel 2015 contro i 191.721 procedimenti iscritti presso i Tribunali ordinari relativi ai codici inerenti la mediazione, che rappresentano l'8% del totale contenzioso civile (vedi Grafico 1).

Da marzo 2011 al 30 settembre 2016 sono state presentate 722.761 istanze di mediazione e sono state 690.722 le procedure concluse di cui 74.956 con l'accordo (pari al 10,85% del totale delle procedure definite). Nella Tab. 1 i risultati sono stati suddivisi in tre periodi: dall'entrata in vigore della condizione di procedibilità fino alla sua abrogazione mediante la sentenza della Corte Costituzionale nel 2011-2012, il periodo durante il quale la condizione di procedibilità non era prevista normativamente (2013), e infine il periodo di reintroduzione della condizione di procedibilità attraverso il decreto del fare (1.10.2013-30.09.2016). Quest'ultimo periodo è stato a sua volta suddiviso per anno per valutare l'andamento dei risultati in stabilità di normativa.

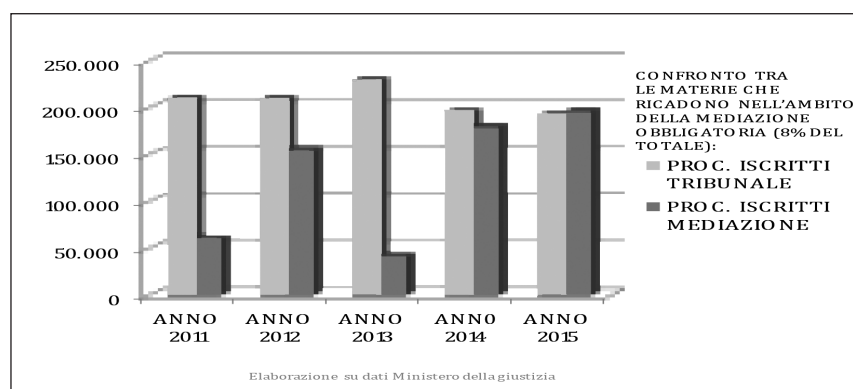


Grafico 1

	Procedure definite	Accordi raggiunti	%
Da marzo 2011 a dicembre 2012 (d.lgs. 28/2010)	192.793	22.846	11,85
2013 (effetti sentenza n. 272/2012 della Corte Costituzionale)	24.019*	3.300*	13,74*
* Totale Anno ** da 1.1.2013 a 30.9.2013	14.401**	2.247**	15,16**
Dal 1.10.2013 sino al 30.09.2014 (effetti del cosiddetto decreto del fare 1° ANNO)	147.216	14.778	10,04
Dal 1.10.2014 al 30.09.2015 (effetti del cosiddetto decreto del fare 2° ANNO)	156.551	15.420	9,85
Dal 1.10.2015 al 30.09.2016	177.761	19.665	11,06
TOTALE dal 30.09.2013 al 30.06.2016 (effetti del decreto del fare: monitoraggio primi 27 mesi)	481.528	49.863	10,36
TOTALE	690.722	74.956	10,85

Tab. 1

Dalla tabella possiamo rilevare che la percentuale degli accordi sulle procedure di mediazione definite con il cosiddetto *decreto del fare* rispetto al decreto legislativo 28/2010, così come era previsto prima della sentenza della Corte Costituzionale, è passata dall'11,85% al 10,36%. Negli ultimi sei mesi si riscontra un significativo incremento degli accordi pari all'11,06%.

L'andamento trimestrale delle

istanze presentate è riportato nel Grafico 2.

I dati forniti dal Ministero segnalano anche un interessante incremento dei risultati dei procedimenti avuti dalla mediazione demandata dal giudice che passa da un risultato percentuale pari all'1,7% del 2011 al 9,7% del 2015, come da Tab. 2, mentre nei primi nove mesi del 2016 hanno raggiunto il 26,57% del totale.

Particolarmente interessante è rilevare i risultati suddivisi per tipologia di organismo come da Tab. 3. Gli organismi di mediazione degli ordini forensi registrano un costante incremento. Infatti nel 2014 rappresentavano il 33,40% dei procedimenti amministrati, 35,21% nel 2015, mentre nel primo semestre del 2016 hanno raggiunto il 36,75% del totale. Gli organismi privati rappresentano a settembre 2016 il 51,59% contro il 54,20% del 2014 e il 52,98% del 2015 del totale dei procedimenti definiti. Una lieve flessione si nota anche negli organismi di mediazione del sistema camerale dove i procedimenti definiti rappresentano nel 2016 l'11,05% del totale contro l'11,63% del 2014 e il 10,96% del 2015.

Particolarmente interessante è il dato che emerge dalla Tab. 4 in merito alle procedure definite, suddivise per tipologia di organismo. A tale proposito si rileva che probabilmente il valore relativo al numero degli organismi, e la relativa ripartizione per categoria, non tiene in considerazione le numerose cancellazioni o abbandoni dall'attività. È da notare che il sito del Ministero pubblica un elenco di organismi di mediazioni che riporta 786 organismi di cui 233 cancellati al 10 gennaio 2017. Pertanto, come riportato in copertina della rivista, si ritiene che il numero degli organismi sia 553 e non, dunque, 779 come indicato nella rilevazione statistica del Ministero della giustizia al 30 settembre 2016. Il comitato scientifico della rivista ritiene che la differenza si dovrebbe avere principalmente nel numero degli organismi privati attivi. Nella Tab. 5 si rileva che nel

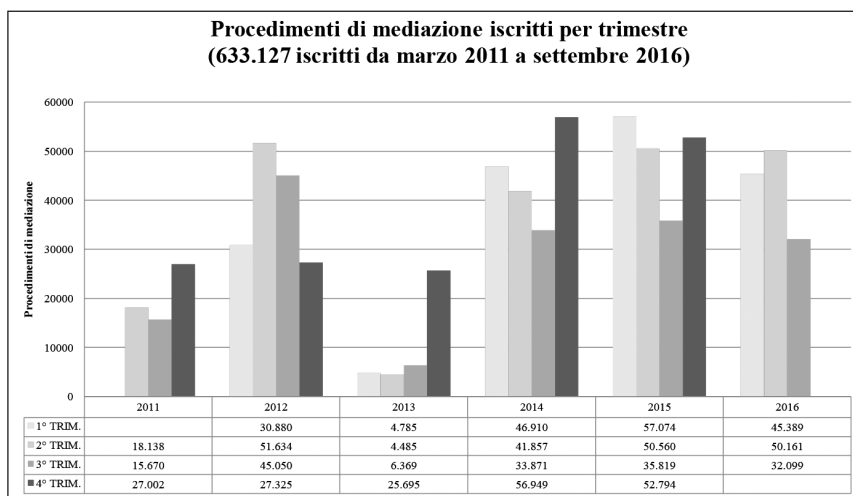


Grafico 2

	2011 %	2012 %	2013 %	2014 %	2015 %
Demandata dal giudice	1,7	3,3	2,0	4,9	9,7
Obbligatoria (condizione di procedibilità)	77,9	84,9	57,5	84,2	81,6
Clausole contrattuale	0,5	0,3	1,5	0,7	0,4
Volontaria	19,9	11,6	39,0	10,2	8,3

Tab. 2

Tipologia Organismo	Definiti 1.1.2014 al 31.12.2014	%	Definiti 1.1.2015 al 31.12.2015	%	Variazione 2014-2015 %	Definiti 1.1.2016 al 30.09.2016	%
Delle Camere di Commercio	18.185	11,63	20.361	10,96	+11,97	14.346	11,05
Organismi privati	84.723	54,20	98.415	52,98	+16,16	66.986	51,59
Ordine avvocati	52.211	33,40	65.398	35,21	+25,26	47.486	36,57
Altri ordini	1.198	0,77	1.571	0,85	+31,36	1.030	0,79
Totale complessivo	156.317	100,00	185.745	100,00	+18,83	97.214	100,00

Tab. 3

Tipologia Organismo	Organismi al 30.09.2016	Definiti	Definiti per organismo (*)	Accordo raggiunto/ sul numero totale delle volte che l'aderente è comparso (%)	Accordi raggiunti/sul numero totale delle volte che si supera il primo incontro (%)
Organismi delle Camere di commercio	87	14.346	165	23,7	48,0
Organismi privati	516	66.986	130	25,9	47,1
Ordine avvocati	105	47.486	452	20,3	36,5
Altri ordini professionali	71	1.030	14	33,5	48,3
Totale complessivo	779	129.848	167	23,4	42,9

Tab. 4

	2014	2015	Variazione % 2015-2014	2016 al 30.09	Variazione % 2016-2015
Definiti	156.317	185.745	+18,83%	129.848	-
Aderente comparso	40,50%	44,90%	+10,86	46,50%	+3,56%
Accordo raggiunto*	24,40%	23,00%	-5,74	23,50%	+2,17%
Accordo su totale procedure definite	9,882% pari a 15.447	10,327% pari a 19.182	+4,50	10,9275% pari a 14.189	+5,81%

* (esito della mediazione con aderente comparso)

Tab. 5

primo semestre 2016 sono 114 le mediazioni svolte in media da ciascun organismo, considerando invece 544 (e non 852), le mediazioni per organismo sono 179.

Nel corso del 2016 si è riscontrato un costante miglioramento rispetto ai risultati del 2015 e 2014.

Inoltre, l'andamento qualitativo dello svolgimento dei procedimenti di mediazione denota un miglioramento in termini di accordi raggiunti sia quando compare l'aderente (23,40%) sia in termini assoluti (10,83%) sul totale dei procedimenti definiti (vedi Tab. 5).

Ministero giustizia/2

Il Registro degli O.C.C. e elenco dei gestori

Alla data del 10 gennaio 2017 gli organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento iscritti nel Registro tenuto presso il Ministero della giustizia sono 89, di cui 84 nella sezione A (50 degli Ordini dei Dottori Commer-

cialisti e degli Esperti Contabili, 14 degli Ordini degli Avvocati, 19 del sistema camerale ed 1 dei notai) e 5 nella sezione B (Comune di Acireale e di Vairano Patinora). 2.696 risultano essere i gestori da crisi da sovraindebita-

mento iscritti nell'elenco ministeriale di cui 148 sono professionisti dell'ODCEC di Roma (n. 1 nel Registro istituito ai sensi dell'art. 3 del Decreto Ministeriale 24 settembre 2014 n. 202).

Ministero giustizia/3

La chiusura dei lavori della Commissione "Alpa"

La "Commissione di studio per l'elaborazione di ipotesi di organica disciplina e riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo alla me-

diatazione, alla negoziazione assistita e arbitrato" insediata in conformità del d.m. 7 marzo 2016 su iniziativa del guardasigilli ha completato e consegnato in data

18 gennaio 2017 il proprio elaborato al ministro Orlando. Il testo completo è possibile scaricarlo dal sito della rivista www.rivista-lamediazione.it.

Ipotesi per una nuova disciplina sulla mediazione*

La disciplina sulla mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali evidenzia alcune criticità a fronte delle quali sussistono – a mio avviso – possibili soluzioni che, nell'ottica di una riforma organica degli strumenti di risoluzione stragiudiziale delle controversie, potrebbero contribuire a rafforzare l'istituto della mediazione rendendolo sempre più utile alla società civile ed in grado di perseguire risultati positivi anche in ottica deflativa del contenzioso giudiziale.

Primo incontro tra le parti e il mediatore – il ruolo dell'avvocato

L'art. 8, comma 1 del D.lgs. n. 28 del 2010 stabilisce che "durante il primo incontro il mediatore chiarisce alle parti la funzione e le modalità di svolgimento della mediazione. Il mediatore, sempre nello stesso primo incontro, invita poi le parti e i loro avvocati a esprimersi sulla possibilità di iniziare la procedura di mediazione e, nel caso positivo, procede con lo svolgimento". La normativa – come peraltro confermato anche dalla circolare del 27 novembre 2013 emanata dal Ministero della Giustizia – delinea il primo incontro di mediazione come «momento non ancora inserito nello svolgimento vero e proprio dell'attività di mediazione». In tale occasione, infatti, secondo la norma, il mediatore, senza entrare nel merito dei fatti oggetto della controversia, dopo aver chiarito la funzione e le modalità di svolgimento della mediazione, deve invitare le parti ad esprimersi sulla possibilità di iniziare la procedura di mediazione.

Dall'esperienza concreta emerge che nella maggioranza dei casi i procedimenti si concludano negativamente al primo incontro, senza che le parti abbiano effettivamente affrontato il merito della controversia. Tale esi-

to negativo, molto spesso è condizionato dal fatto che le parti, quasi sempre presenti in mediazione solo per il tramite dei propri legali, hanno scelto di non entrare in mediazione per non essere tenute a pagare le spese di mediazione previste nel caso avessero deciso di dare avvio alla procedura in modo sostanziale, e non solo formale. Al riguardo, occorre infatti tenere presente che la normativa stabilisce che "nel caso di mancato accordo all'esito del primo incontro, nessun compenso è dovuto per l'organismo di mediazione" (cfr. art. 17, comma 5-ter D.lgs. n. 28/2010).

Un simile atteggiamento si pone, senza dubbio, in contrasto con l'intenzione del legislatore di introdurre una reale alternativa al ricorso all'autorità giudiziaria, promuovendo l'utilizzo di strumenti di soluzione stragiudiziale delle controversie in grado di poter contribuire ad alleviare il peso gravante sul sistema della giustizia italiana. È di tutta evidenza che non affrontare il merito di una controversia portata in mediazione, non solo non consente minimamente la possibilità di trovare una soluzione – e, quindi, di evitare il ricorso alla magistratura – ma riduce la mediazione ad una mera formalità che porta i detrattori dell'istituto a muovere facili critiche.

Sul punto, pertanto, sarebbe auspicabile una modifica della normativa finalizzata a prevedere che, nel corso del primo incontro di mediazione, le parti ed il mediatore debbano entrare nel merito delle questioni relative alla controversia che li vede coinvolti, in modo da renderli effettivamente consapevoli della scelta da effettuare in relazione all'eventuale prosecuzione o meno del procedimento. A tale riguardo, uno spunto in tal senso sembra derivare da un'ordinanza del Tribunale di Firenze del 19 marzo 2014, che nell'ambito di una mediazione delegata dal giudice ha stabilito che il procedimento debba svolgersi con la presenza personale delle parti e che il primo incontro non possa esaurirsi con una semplice informativa ma debba tentarsi effettivamente la mediazione.

Una soluzione analoga potrebbe essere prospettata per tutte le mediazioni e non solo per quelle delegate dal giudice. Nella richiamata ordinanza, infatti, viene evidenziato che, nel momento in cui la normativa considera avverata la condizione di procedi-

* Intervento, al IV Convegno Nazionale "Arbitrato e Mediazione Civile" svolto a Roma il 18 novembre 2016 organizzato da Arbimedia adr in collaborazione con il C.P.R.C. (Centro di Prevenzione e Risoluzione dei Conflitti – Fondazione Centro Studi TELOS – Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma) con il contributo della rivista *la MEDIAZIONE*, inserito nella sessione intitolata "Suggerimenti al D.lgs. n. 28/2010 e del D.M. 180/2010 a garanzia della qualità del servizio prestato dagli organismi di mediazione e della professionalità e competenza dei mediatori".

bilità se il primo incontro davanti al mediatore si conclude senza l'accordo, "non avrebbe molto senso parlare di mancato accordo se il primo incontro fosse destinato non a ricercare l'accordo tra le parti rispetto alla lite, ma solo la volontà di iniziare la mediazione vera e propria".

Potrebbe essere inoltre opportuno, al fine di evitare possibili ipotesi di conflitto di interessi, che il Legislatore stabilisse il divieto per l'avvocato che ha assistito la parte in mediazione di poter proseguire nell'assistenza giudiziale in caso di fallimento della procedura al primo incontro, in occasione del quale le parti abbiano deciso di non proseguire nella mediazione. In tal caso, infatti, non si correbbe il rischio che la mancata prosecuzione della mediazione venga imputata all'avvocato, più interessato – secondo taluni – ad affrontare la questione in sede giudiziale.

Competenza dei mediatori e giusta retribuzione per l'opera prestata

Alla luce di tali considerazioni, posta la necessità che nel corso del primo incontro le parti ed il mediatore entrino nel merito della questione oggetto della controversia, è indispensabile che i mediatori siano in grado di cogliere immediatamente la valenza della questione e, quindi, occorre che siano competenti sulle materie oggetto dei casi loro affidati.

Ne consegue che, pur condividendo il principio di voler adottare sistemi stragiudiziali non costosi, riterrei opportuna una previsione in base alla quale, a fronte dell'opera prestata dal mediatore nel primo incontro venga riconosciuta una indennità di mediazione, ovviamente ridotta rispetto a quanto le parti dovrebbero corrispondere nel caso decidessero di proseguire nella mediazione. Un simile intervento normativo consentirebbe di poter assicurare l'offerta di un servizio di qualità prestato dai mediatori che svolgono anche una loro attività professionale, i più competenti dei quali – a fronte di compensi irrisori o nulli per l'entità del lavoro svolto – potrebbero decidere di non dar seguito ad una attività che non riconosce il valore, anche economico, della professionalità. Con il conseguente rischio che, nel giro di poco tempo, l'istituto sarà caratterizzato dalla presenza di mediatori non specializzati nelle materie che richiedono elevata qualificazione.

Assistenza dell'avvocato

L'art. 5, comma 1-bis del D.lgs. n. 28/2010 stabilisce che la parte che intenda promuovere un'azione giudiziale sia tenuta ad esperire preliminarmente un procedimento di mediazione con l'assistenza dell'avvocato. L'art. 8, comma 1, del D.lgs. n. 28/2010

prevede inoltre che "al primo incontro e agli incontri successivi, fino al termine della procedura, le parti devono partecipare con l'assistenza dell'avvocato".

Le due previsioni sopra riportate – che anche secondo l'interpretazione fornita dal Ministero della Giustizia con la circolare del 27 novembre 2013 impongono alle parti la necessità di partecipare al procedimento di mediazione obbligatorio con l'assistenza dell'avvocato – non trovano un coerente allineamento con quanto stabilito dall'art. 12, comma 1, del D.lgs. n. 28/2010 nonché con la disciplina introdotta dal Legislatore italiano in attuazione della Direttiva 2013/11/UE sulla risoluzione alternativa delle controversie dei consumatori.

Il predetto articolo 12, comma 1, del D.lgs. n. 28/2010 dispone che "ove tutte le parti aderenti alla mediazione siano assistite da un avvocato, l'accordo che sia stato sottoscritto dalle parti e dagli stessi avvocati costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, l'esecuzione per consegna e rilascio, l'esecuzione degli obblighi di fare e non fare, nonché per l'iscrizione di ipoteca giudiziale. Gli avvocati attestano e certificano la conformità dell'accordo alle norme imperative e all'ordine pubblico". Lo stesso articolo prosegue stabilendo che "in tutti gli altri casi l'accordo allegato al verbale è omologato su istanza di parte, con decreto del presidente del tribunale, previo accertamento della regolarità formale e del rispetto delle norme imperative e dell'ordine pubblico (...)". Il tenore letterale di tale disposizione, ed in particolare la lettura combinata del primo capoverso (in cui viene utilizzato un termine ipotetico piuttosto che affermativo: "ove") e dell'ultimo capoverso (in cui viene precisato che "in tutti gli altri casi" l'accordo è omologato con decreto del presidente del tribunale) potrebbe peraltro portare a ritenere che i procedimenti di mediazione possano svolgersi legittimamente anche senza l'assistenza dell'avvocato.

In tema di assistenza dell'avvocato occorre infatti ricordare che il nostro Legislatore, con il D.lgs. n. 130/2015, dando attuazione alla direttiva 2013/11/UE sulla risoluzione alternativa delle controversie dei consumatori, ha previsto che le procedure ADR devono "consentire la partecipazione alle parti senza obbligo di assistenza legale; è fatto sempre salvo il diritto delle parti di ricorrere al parere di un soggetto indipendente o di essere rappresentate o assistite da terzi in qualsiasi fase della procedura" (art. 141-quater, comma 3, lett. b), cod. cons.). Tale criterio, inoltre, forma oggetto di uno specifico obbligo di informazione nei confronti delle parti (art. 141-quater, comma 4, lett. b), cod. cons.).

Alla luce delle previsioni sopra richiamate

sarebbe opportuno che il Legislatore chiarisse quale sia il ruolo dell'avvocato nei procedimenti di mediazione stabilendo che le norme previste dal D.lgs. n. 28/2010 non dispongano un vero e proprio "obbligo" di assistenza legale – che sarebbe in contrasto, per quanto concerne i consumatori, con quanto previsto dall'art. 141-*quater*, comma 3, lett. b), cod. cons) – ma che attraverso la loro introduzione il legislatore ha voluto promuovere la presenza dell'avvocato in mediazione, consentendo – ai sensi del richiamato art. 12, comma 1, del D.lgs. n. 28/2010 – l'attribuzione della qualifica di titolo esecutivo dell'accordo nel caso in cui le parti siano assistite da un avvocato.

Introduzione di incentivi fiscali

Sarebbe, inoltre, auspicabile l'adozione di incentivi di natura fiscale (ad esempio prevedendo un'esenzione dal pagamento del Contributo Unificato fino alla concorrenza dell'importo dovuto a titolo di indennità di mediazione) o di incentivazione degli accordi di conciliazione (attraverso un aumento del limite di esenzione dell'imposta di registro) anche al fine di favorire un diverso atteggiamento nei confronti dell'istituto in commento – da vedere come opportunità piuttosto che come una forma di "costrizione" – da parte di chi vi si rivolge (sia la parte personalmente sia il professionista da cui la parte è assistita).

Individuazione dell'organismo di mediazione

L'art. 3, comma 1, del D.lgs. n. 28/2010 prevede che al procedimento di mediazione si applichi "il regolamento dell'organismo scelto dalle parti". Il principio generale posto dalla disciplina è, quindi, quello di consentire alle parti di scegliere l'organismo di mediazione a cui rivolgersi. In tema di individuazione dell'organismo, occorre tenere presente che, in sede di conversione del "Decreto Fare", l'art. 4, comma 1, del D.lgs. n. 28/2010 è stato modificato prevedendo che la domanda di mediazione "è presentata mediante deposito di un'istanza presso un organismo nel luogo del giudice territorialmente competente per la controversia". La disposizione in parola prevede inoltre che "in caso di più domande relative alla stessa controversia, la mediazione si svolge davanti all'organismo territorialmente competente presso il quale è stata presentata la prima domanda. Per determinare il tempo della domanda si ha riguardo alla data del deposito dell'istanza".

La modifica in argomento è stata introdotta nonostante il parere contrario dell'Esecutivo che, in sede di discussione del provvedimento dinanzi alle Commissioni Riunite

(I e V) della Camera dei Deputati, per bocca del Sottosegretario di Stato per la Giustizia Cosimo Maria Ferri, si era espresso sostenendo che la modifica normativa "non indica in quale modo verrebbe risolto il problema della competenza che dovesse sorgere tra organismi di mediazione" ed evidenziando che "il Governo non intende trasformare l'istituto della mediazione in un quarto grado di giudizio, che si aggiungerebbe ai tre gradi di giudizio esistenti"¹.

Sull'argomento, autorevole dottrina ha evidenziato come la questione fosse già stata presa in esame – ed esclusa – dal legislatore delegato del D.lgs. n. 28/2010, la cui Relazione illustrativa chiariva che la mancata previsione di criteri di competenza territoriale costituiva una scelta consapevole da parte del legislatore delegato, diretta ad evitare "una impropria giurisdizionalizzazione della sequenza che avrebbe alimentato contrasti e imposto criteri per la risoluzione dei conflitti"². La richiamata natura non giurisdizionale del procedimento di mediazione e la conseguente inapplicabilità dei principi del "giusto processo" sanciti dall'art. 111 Cost. comportano una chiara incompatibilità con la previsione di regole sulla competenza, le quali imporrebbero la necessità di prevedere modalità di risoluzione delle conseguenti "questioni di competenza", con tecniche non troppo dissimili da quelle che riguardano il giudizio contenzioso. Dal punto di vista operativo, quindi, potrebbe accadere che il soggetto chiamato a partecipare al procedimento di mediazione contesti la competenza dell'organismo adito, previa formulazione di una vera e propria "eccezione", a fronte della quale il legislatore avrebbe dovuto prevedere meccanismi di soluzione della questione di competenza; meccanismi che sarebbero in radicale contrasto con l'intero impianto della mediazione come concepito dal D.lgs. n. 28/2010.

Alla luce delle considerazioni sopra riportate, auspico che il criterio della competenza territoriale, contenuto nell'art. 4 comma 1 del D.lgs. n. 20 del 2010, venga eliminato, tornando all'impostazione della normativa originaria del 2010, frutto di approfondite riflessioni.

GIUSEPPE TIRACORRENDO

© RIPRODUZIONE RISERVATA

¹ Cfr. Il resoconto della seduta di lunedì 15 luglio 2013 dinanzi alle Commissioni Riunite I e V della Camera dei Deputati, pag. 18.

² Cfr. Giovanni ARIETA, *La domanda di mediazione e le regole di instaurazione del procedimento*, in *Il Corriere Giuridico*, 4/2011, pag. 565 e ss.

Il negoziato basato sugli interessi in mediazione

I tempi sono abbastanza maturi perché la nostra categoria rivaluti i benefici del tentare una negoziazione prima di iniziare un'azione giudiziale.

Se prima poteva essere conveniente per l'avvocato perseguire principalmente il giudizio, come molti detrattori della categoria spesso tendono a sottolineare, oggi una trattativa veloce non favorisce solo i nostri assistiti ma anche noi stessi, la nostra professionalità, il nostro beneficio immediato e non serve che mi dilunghi ad elencarne le motivazioni.

Purtroppo non è sempre facile mettere in atto trattative con il nostro interlocutore, il collega o i colleghi che assistono l'"avversario" del nostro assistito.

Nathalie Bouted è un avvocato specializzato in diritto di famiglia che opera in Canada e che ha approfondito la mediazione familiare e la "*out of Court negotiation*". La Bouted ha analizzato le ricerche americane sulle tecniche di negoziazione, osservando le conseguenze delle scelte che gli avvocati compiono per risolvere i problemi portati alla loro attenzione dai clienti, ed ha rilevato che sfortunatamente l'uso delle tecniche più note di contrattazione "da posizione" rischia di sortire un effetto contrario a quanto ragionevolmente auspicato: fa radicalizzare gli assistiti nel desiderio di riuscire a dominare e vincere, e finisce per fallire sfociando inevitabilmente in una lite davanti ad un Tribunale.

Se noi crediamo che i casi dei nostri clienti possano, e in alcuni casi debbano, essere risolti fuori dai tribunali, allora secondo la scienza dovremmo imparare a offrire ai nostri clienti tecniche di negoziazione basate sugli interessi¹.

C'è una grossa branca della ricerca scientifica americana che esamina come le persone prendono le decisioni, cosa genera l'empatia e rende la gente desiderosa di cooperare e lavorare insieme. Nathalie Bouted illustra la ricerca pubblicata nel 2012 da Je-

remy Lack e François Bogacz che descrivono perché gli stili di negoziazione basati sugli interessi siano facili da promuovere e perché la contrattazione da posizioni ottenga il risultato opposto.

Per esempio la messa in atto della tecnica del "brainstorming" (per cercare una soluzione basata sugli interessi nella negoziazione) genera un senso di condivisione e un senso di appartenenza allo stesso gruppo che, secondo la ricerca, rende le parti più facilmente simpatizzanti e portate alla cooperazione. Se ci si pensa questa è anche una tecnica utilizzata dai mediatori, che lavorano per far coalizzare le parti contro il problema da risolvere anziché ciascuna contro l'altra.

La negoziazione basata sugli interessi ha ricevuto il riconoscimento di efficacia anche da una prospettiva neuroscientifica perché è altamente intellettuale e *contro-intuitiva*, e richiede l'uso della parte corticale del cervello: è richiesto di separare concettualmente le parti dal problema (de-personalizzando le emozioni negative, focalizzandosi sugli interessi piuttosto che sulle posizioni, "sollecitando" così – nel senso di stimolare – effetti di avvicinamento invece che di allontanamento), e di perseguire l'aiuto mutuato nell'evidenziare i bisogni comuni piuttosto che coltivare strategie indipendenti. Collaborare alla risoluzione del problema facilita un'*alleanza di scopo*, e di fatto avvicina le persone le une alle altre.

Lack e Bogacz hanno infatti verificato come la negoziazione da posizioni generi facilmente reazioni negative, rafforzando nelle persone la normale tendenza a percepirsi come parte di un clan separato dagli altri (fattore che secondo la ricerca rende l'empatia più difficile), fenomeno ben documentato anche nel 2009 da David Rock in "*Managing with the brain in mind*". Ciò che nella negoziazione inizialmente sembra essere percepito semplicemente come "incomprensibile", può facilmente e rapidamente assumere la valenza, attraverso pochi stadi, in una *escalation* inarrestabile, di "affronto personale" e di "guerra".

¹ Il modello sviluppato da Roger Fish e William Ury e illustrato nel loro libro del 1981 "*Getting to Yes*".

La ricerca di Lack e Bogacz, scrive la Bouted, mostra come le persone siano meno capaci di pensare a trovare soluzioni quando si sentono minacciate.

Nella speranza di incoraggiare gli avvocati ad utilizzare e proporre ai loro assistiti negoziazioni che si fondino su tecniche basate sugli interessi, l'autrice dello studio ha schematizzato il processo in tre fasi.

Nella prima, per ogni problema in disputa le parti scambiano informazioni rilevanti prima che siano formulate o svelate le loro posizioni.

Sfortunatamente però è più sicuro e semplice per gli avvocati perseguire la scelta tradizionale di affrontare le problematiche mediante tecniche di contrattazione da posizione, piuttosto che rischiare la disapprovazione dei clienti proponendo loro di adottare un negoziato basato sugli interessi. Scelta che necessariamente comporta l'astensione dell'avvocato dall'illustrare fin dall'inizio al suo cliente il risultato conseguibile e la posizione da adottare prima che siano conosciuti tutti i fatti. Un atteggiamento tradizionalmente conflittuale, quello che proprio si aspettano i nostri assistiti, che porta con buona probabilità al fallimento del negoziato e al contenzioso.

I clienti che ricevono un approccio tradizionale dal proprio legale, al termine del colloquio sollecitano fortemente la formulazione di una previsione dell'esito del loro caso restando ancorati, nel corso della trattativa, alla posizione e alle aspettative iniziali, opponendo resistenza al recepimento di input e segnali provenienti dalle altre parti, che possano contribuire a fornire un punto di vista alla soluzione del problema anche lievemente differente.

Trasponendo queste riflessioni della Bouted nel campo della mediazione, vediamo che anche mediatori di grande esperienza, specie se avvocati, cadono nella classica abitudine di chiedere le "posizioni" delle parti nel corso del primo incontro di mediazione.

Possiamo provare a paragonare in mediazione l'efficacia che ha l'approccio del mediatore che studia il caso prima di incontrare le parti, in rapporto all'approccio del mediatore che preferisce incontrare le parti senza conoscere nulla del caso e senza leggere i documenti che le parti hanno allegato all'istanza, per mantenere un atteggiamento il più possibile neutrale quando incontra e ascolta le parti per la prima volta.

Per quanto sopra illustrato, sembra quin-

di preferibile che il mediatore – quando è possibile – studi bene il caso che è chiamato a mediare prima di incontrare le parti, in modo da poter dir loro che le rispettive posizioni gli sono note, e che è pronto ad ascoltare i loro bisogni e le loro aspettative, disinnescando così la riproposizione in mediazione degli schemi classici della negoziazione da posizione.

Nella seconda fase della negoziazione basata sugli interessi, dopo aver raccolto le informazioni rilevanti per tutte le parti, si apre una sessione di *brainstorming* dove le stesse parti, con l'assistenza e la cooperazione degli avvocati, sono chiamati a generare idee e modi per risolvere il problema.

In questa fase le parti devono necessariamente astenersi dal criticare le idee degli altri, tecnica che permette un libero scorrere delle idee creative evitando di generare reazioni negative.

Secondo lo studio illustrato dalla Bouted, in questa fase si realizza il rilascio di ossitocina nell'organismo dei partecipanti: un ormone conosciuto per facilitare la collaborazione e la creatività nel "*problemsolving*" rilevato durante un'indagine compiuta nelle sessioni di lavoro del mediatore Kenneth Crook.

Questo contrasta con la contrattazione da posizioni, nella quale gli avvocati adottano tecniche tradizionali e possono arrivare anche ad usare espedienti come "minacciare di andare in tribunale". Anche senza arrivare a tali estremi, in ogni caso i legali sottolineano i diritti e le ragioni del proprio assistito nel corso dell'incontro con le altre parti, alle quali evidenziano l'infondatezza delle loro posizioni per raggiungere uno specifico risultato.

Questa "preparazione tradizionale" degli assistiti da parte dei legali che poi li accompagnano in mediazione, fa sì che difficilmente le parti stesse, nel corso degli incontri di mediazione, saranno disponibili a "cedere" qualcosa rispetto a quello che si aspettano di conseguire con la lite.

Nel corso della terza fase le parti valutano le idee o le opzioni che sono state generate nella fase precedente.

A questo punto spesso diventa evidente una soluzione accettabile per tutti, altrimenti ognuna delle parti è autorizzata a eliminare quelle soluzioni con le quali non può convivere.

È qui che succede il "miracolo" illustrato dalla Bouted. Le parti possono vedere con i

propri occhi e comprendere che le opzioni che prediligevano non sono accettabili se rifiutate dalle altre parti.

Quello che rimane è il "nocciolo d'oro": le opzioni che nessuno dei partecipanti ha eliminato.

Queste opzioni con cui tutte le parti possono convivere, che possono accettare, costituiscono la base per concludere l'accordo negoziale.

Quest'approccio risalta per contrasto con la difficoltà di lavorare per trovare una soluzione dopo la fase della contrattazione da posizione, nella quale le offerte scritte da concordare sono scambiate da clienti che sono poi mentalmente e finanziariamente esausti e risentiti per aver dovuto scendere a compromessi dalle loro originarie posizioni, allo scopo di por fine al conflitto ed evitare lo spauracchio del processo.

Il confronto tra questi due sistemi evidenzia la natura improduttiva delle tecniche di negoziazione da posizione che gli avvocati hanno usato per un lungo periodo senza porsi interrogativi sulla loro funzionalità.

E questo se vogliamo è naturale, dato il tipo di formazione che hanno avuto gli avvocati, tesa a prepararli nel sostenere le ragioni dei loro assistiti in giudizio: la cosiddetta *litigation* anglossassone; ma in un'epoca come quella che stiamo vivendo, in cui si cercano soluzioni per approcciare consapevolmente i problemi della giustizia, nello sforzo di evitare un inutile e quindi dannoso uso del processo, insistere per l'effettivo uso delle tecniche di negoziazione basate sugli interessi potrebbe fare la differenza per i nostri assistiti, anche quando la nostra controparte persiste ad usare tecniche di contrattazione basate sulle posizioni.

C'è sempre spazio per tecniche di negoziazione "*brain friendly*" secondo Nathalie Bouted.

Come mediatori italiani in questo difficile momento per la nostra giustizia possiamo incoraggiare i colleghi che incontriamo al tavolo della mediazione, quali avvocati delle parti, ad abbracciare questo approccio innovativo. Non è certamente facile e non sempre avremo la possibilità di proporlo, ma sarebbe un peccato non tentare nemmeno.

Come ha illustrato il Giudice Diane Wayne, mediatore di Jams², nel corso di un incon-

tro organizzato dall'ambasciatore Usa a Villa Taverna lo scorso settembre: "*necessarie al bagaglio del mediatore sono, in primo luogo, una pazienza enorme, e in secondo luogo la capacità di sospendere il giudizio e la capacità di ascolto.*"

In terzo luogo, al mediatore serve essere dotato di creatività, perché deve essere in grado di far muovere le parti dalle loro posizioni, valutando nell'immediatezza i processi in atto nella lite che non vengono rivelati dalle rivendicazioni espresse all'inizio.

All'80% il successo della mediazione dipende dalle qualità del mediatore".

MARIA CRISTINA BIOLCHINI

© RIPRODUZIONE RISERVATA

² Jams è il più grande organismo privato di ADR a livello mondiale ed ha sede in California. Si serve principalmente di magistrati a riposo esperti in mediazione ed arbitrato.

I BIAS cognitivi che incentivano l'escalation conflittuale

In questo articolo intendo riportare la mia esperienza come conduttore in un workshop dedicato ai fattori psicologici che influenzano il processo decisionale interno alla negoziazione e, più in generale, alla gestione di un conflitto. Analizzare il conflitto nei termini di un problema decisionale significa chiedersi cosa permette di ottenere, o al contrario cosa ostacola, il coinvolgimento delle parti nel processo di risoluzione della disputa per comprendere come incentivare la partecipazione di tutti soggetti coinvolti affinché collaborino nel trovare una soluzione condivisa e soddisfacente. Dopo aver introdotto brevemente alcuni riferimenti teorici relativi alla psicologia del conflitto e riportato l'esperienza del laboratorio, mi soffermerò su ciò che è emerso dalla dinamica d'aula per fare luce su alcuni fattori di natura cognitiva che agiscono nel "dietro le quinte" del conflitto, rendendo spesso le dispute intrattabili e le mediazioni impossibili.

Il conflitto come problema decisionale

Malgrado a nessuno (o a quasi nessuno) piaccia litigare, molte volte sembra che i conflitti e i litigi non ci lascino scelta: o reagiamo o soccombiamo. Questo accade non perché siamo persone cattive o poco collaborative, ma perché non riusciamo a fare a meno di emanciparci dall'idea che l'unico modo per affrontare i disaccordi e le dispute sia quello di adottare un atteggiamento ostile e prevaricatore, finalizzato ad escludere, contrastare o eliminare la controparte. Poco importa se le dispute riguardano un litigio tra soci, tra coniugi, un team o colleghi sul luogo di lavoro. In tutti questi casi abbiamo a che fare con dinamiche che si innescano quando, di fronte ad un problema (relazionale, amministrativo, ecc.), le persone cominciano ad attaccarsi reciprocamente, antepoendo alla ricerca di una soluzione condivisa la rivalsa sulla controparte. Tale atteggiamento riflette il nostro ordinario – e per certi versi ingenuo – approccio ai conflitti: preferiamo assecondare il bisogno di "salvare la faccia" ed eliminare metaforicamente l'altro, piuttosto che cercare di trovare un'alternativa al conflitto in cui ci troviamo coinvolti.

Da questo punto di vista le cause alle quali normalmente imputiamo il fallimento di una trattativa o di una mediazione, come gli atteggiamenti di chiusura delle parti, la loro ostinazione, l'intransigenza delle loro posizioni o lo scetticismo nei confronti di una soluzione partecipata, andrebbero considerate non tanto come cause del mancato raggiungimento di un accordo ma piuttosto come *conseguenze*. Conseguenze determinate dal modo con cui ci rappresentiamo i conflitti nella nostra mente e a come cerchiamo di gestirli (Bar-Tal et al., 1989). Comprendere allora come ci rappresentiamo mentalmente il conflitto può rivelarsi un fattore strategico chiave per fare emergere nuove possibilità di dialogo e di incontro. Per fare luce su questo aspetto farò ricorso alla metafora concettuale della cornice, o del *frame*, in quanto particolarmente adatta per spiegare il rapporto tra i comportamenti attivati dalle persone e i loro schemi mentali.

Il frame del conflitto

Le cornici mentali rappresentano dei complessi meccanismi mentali con cui diamo significato al mondo che ci circonda. La realtà e i suoi significati infatti non sono oggettivi ma vengono costruiti dagli individui a seconda della loro prospettiva, del loro punto di vista. Il senso che attribuiamo alla realtà dipende in larga misura dalle aspettative che abbiamo rispetto ad essa, ed è sulla base di queste aspettative che decidiamo come agire (Bednarek, 2005).

Questi *frame* sono come delle lenti che il nostro cervello utilizza per mettere a fuoco il mondo e prendere decisioni. In mediazione queste cornici possono assumere un ruolo decisivo nel raggiungimento di un accordo, poiché è proprio attraverso il processo di *framing* che le parti costruiscono la loro agenda delle priorità, la quale a sua volta orienta l'adozione di scelte più o meno cooperative nei confronti della controparte (Gray, 2006). Se, ad esempio, mi aspetto da Tizio un indennizzo di cinquemila euro per poi vedermi proposta una compensazione di soli mille euro, molto probabilmente incornicerò la sua offerta come una potenziale perdita, connotandola in termini negativi. Ai

miei occhi Tizio risulterà essere una persona egoista, ingiusta, che vuole prendermi in giro o incapace di capire i miei bisogni. Ciò mi porterà ad irrigidirmi nelle mie posizioni o a provare risentimento; poco importa se Tizio ha altro da offrirmi, è un mio affezionato cliente, o non è in grado di venire incontro alle mie aspettative – è lui ora il problema da affrontare.

Potremmo dire che il *frame del conflitto* rappresenta quell'insieme di credenze, giudizi e comportamenti a cui ricorriamo per far fronte a situazioni che interpretiamo come minacciose o potenzialmente pericolose, per noi, il nostro portafoglio, il nostro benessere e la nostra autostima (Shmueli et al., 2000). Tutto ciò affonda le radici nella parte più primitiva e istintiva del nostro cervello; in presenza di un potenziale pericolo il nostro corpo attiva delle reazioni psico-somatiche per prepararsi ad affrontare la minaccia immediata, il sangue comincia a pompare più velocemente per portare più sangue ai muscoli, le pupille si allargano per catturare più luce, le narici si dilatano per prendere più ossigeno. Accadeva duecentomila anni fa quando affrontavamo grossi predatori armati di un coltello di selce, e accade ancora oggi in ufficio, nel traffico, a scuola o durante un test d'ammissione. Davanti alla minaccia di essere umiliati o presi in giro attiviamo automaticamente delle reazioni comportamentali che ci portano ad adottare un profilo ostile e conflittuale per un impulso naturale alla propria tutela.

Il motivo per cui ricorriamo, spesso inconsciamente, ad automatismi del genere è dovuto al fatto che l'essere umano raramente decide e agisce come un vero *Homo Economicus*, cioè prendendo le proprie decisioni sulla base di un'analisi accurata e razionale di tutte le informazioni a disposizione. Ricorriamo piuttosto a schemi pregressi, pre-giudizi e abitudini acquisite nel tempo. È una questione di economia mentale: non sempre abbiamo il tempo o gli strumenti per soppesare e ponderare ogni nostra decisione. Ecco perché facciamo ricorso a delle "scorciatoie mentali"; le euristiche, strategie di ragionamento, rapide ed efficaci, la cui applicazione garantisce in genere soluzioni soddisfacenti sebbene non ottimali. Le euristiche rappresentano il modo con cui abbiamo imparato, nel corso dei millenni, a elaborare le informazioni per prendere rapidamente decisioni, piccole o grandi che siano, ricorrendo ad una sorta di "pilota automatico". Grazie ad esso siamo in grado di far fronte a situazioni che richiedono risposte veloci e immediate senza rifletterci troppo sopra; dal scansare una

macchina che sta per investirci al decidere con chi parlare a una cena in cui non conosciamo nessuno basandoci sulle prime impressioni.

In negoziazione, e più in generale nella gestione dei conflitti, l'effetto delle euristiche può impattare negativamente sulle strategie che adottiamo nei confronti della controparte. Spesso infatti l'attivazione dei nostri automatismi segue una logica reattiva di "attacco-difesa" che può essere d'ostacolo per una comunicazione costruttiva e il raggiungimento di una soluzione integrativa. Essi possono generare effetti distorsori che impattano sulle nostre scelte, portandoci a formulare conclusioni errate sugli altri e sulle loro intenzioni, incentivando talvolta l'adozione di un *frame* conflittuale.

Queste distorsioni prendono il nome di *bias*; un esempio di come i bias possano influenzare negativamente le relazioni sono gli stereotipi e i pregiudizi. Riportando l'esperienza del *workshop* proverò ad illustrare come queste distorsioni (le più comuni almeno) possano agire in una dinamica negoziale, influenzando le nostre scelte e le strategie di risoluzione del conflitto.

L'esperienza del laboratorio

Il laboratorio si è svolto in occasione dell'appuntamento mensile di formazione organizzato dall'associazione Enne.Zero. L'associazione nasce dall'esigenza di diversi professionisti di apprendere e sviluppare un metodo per affrontare in modo costruttivo ed efficace le controversie e i conflitti che, quotidianamente, si incontrano nella propria professione. Per questa ragione si organizzano eventi formativi (corsi, seminari, ecc.) dove i partecipanti sono invitati ad affrontare problematiche riguardanti propri conflitti, controversie o negoziati, utilizzando strategie e strumenti propri degli approcci A.D.R. L'esercitazione che ho ideato¹ e condotto è stata progettata per stimolare una riflessione sui meccanismi attivati nel processo decisionale e nella strategie adottate in negoziazione, proponendo all'aula una variante del "Dilemma del prigioniero". È un modello estremamente potente in quanto permette di descrivere come, in condizioni di interdipendenza, le scelte degli individui ricadano l'uno sull'altro. La soluzione a cui pervengono i "prigionieri" infatti è il frutto di una decisione congiunta – possono cioè decidere di danneggiarsi reciprocamente oppure mirare a un risultato soddisfacente per entrambi. Nell'esercitazione i partecipanti vengono di-

¹ Ho preso liberamente spunto dal libro "Percorsi di formazione alla nonviolenza. Viaggi in training (1983 – 1991)" di Euli E. et al. Satyagraha, 1992.

visi in due squadre, ognuna delle quali rappresenta un prigioniero. Si gioca a turni, ad ogni turno le due squadre possono decidere se collaborare con la giustizia (tradendo il complice) oppure tacere (con il rischio di essere traditi). Ogni prigioniero può quindi scegliere tra due tipi di strategia per turno, conseguendo un punteggio come riportato nella tabella:

Giocatore A	Giocatore B	Giocatore A	Giocatore B
Tace	Tace	+2	+2
Collabora	Collabora	-3	-3
Tace	Collabora	-6	+6
Collabora	Tace	+6	-6

La struttura della simulazione in aula riporta sostanziali differenze dal modello classico:

- 1) le scelte dei due prigionieri sono il frutto di decisioni collettive, prese dai partecipanti divisi in due gruppi, il prigioniero A e il prigioniero B. È possibile assistere quindi a una sub-negoziante tra i membri di ogni gruppo;
- 2) il gioco si svolge su più turni e prevede dei momenti intermedi in cui due portavoci, uno per ogni squadra, possono confrontarsi e mettersi d'accordo su una strategia comune. Per dare senso all'accordo, in alcuni turni, è previsto che il punteggio ottenuto raddoppi o che venga elevato al quadrato;
- 3) la logica dei *payoff* è, in un certo modo, rovesciata, poiché sono previsti esiti positivi che vanno a sommarsi alle vincite precedenti. In questa variante le squadre possono scegliere di giocare per "guadagnare", mentre nel gioco classico il massimo a cui i partecipanti possono ambire è evitare gli anni di carcere;
- 4) sono state introdotte frasi per creare dei riferimenti contestuali allo scopo di influenzare le aspettative dei partecipanti e condizionare le scelte di natura competitiva (espressioni come "chi vince riceverà un premio" oppure "tua moglie ti aspetta a casa")².

In breve, lo sviluppo del gioco ha visto uno dei due gruppi adottare turno dopo turno un atteggiamento non collaborativo, il che ha portato brevemente ad avere un netto vantaggio sull'altra squadra (ogni +6 per i "competitivi" equivaleva a un -6 per i "col-

laborativi"). Anche i colloqui si sono rivelati fallimentari: malgrado entrambi i portavoci avessero convenuto per collaborare ("così vinciamo entrambi") la squadra in vantaggio ha smentito l'accordo, preferendo adottare di nuovo una scelta di tipo non collaborativa.

Il gioco si è così concluso con la vittoria schiacciante dei "competitivi".

Debriefing: perché hanno prevalso le strategie più competitive?

Spesso scegliamo di litigare o di competere perché ci troviamo in situazioni di interdipendenza (dove le scelte di uno ricadono sull'altro) che il nostro cervello interpreta come *problemi*. Problemi ben precisi che richiedono come soluzione quella di assumere nei confronti della controparte un atteggiamento escludente e giudicante. Come nella simulazione giocata in aula: le squadre potevano scegliere se competere, rischiando così di uscirne entrambe danneggiate, o collaborare per raggiungere un risultato mutualmente soddisfacente. Se nel gioco ha prevalso una logica *win-lose* è perché, verosimilmente, le parti hanno utilizzato ragionamenti euristici dagli effetti distorsori che hanno portato all'adozione del *frame* del conflitto. Riporto alcune di queste distorsioni emerse nel confronto con l'aula al termine dell'esercitazione.

FIXED PIE EFFECT

Un aspetto molto importante emerso nella discussione finale è stata l'ammissione, da parte di molti partecipanti, di non essere riusciti a fare a meno di vedere il gioco come un problema a somma zero. Uno dei motivi per cui talvolta è difficile riuscire a prendere in considerazione una soluzione *win-win* è il cosiddetto "bias della torta fissa", una distorsione cognitiva che contribuisce a incentivare nelle persone l'idea che gli interessi della controparte siano diametralmente opposti ai propri, per cui la vittoria di una delle due parti implica necessariamente la sconfitta speculare dell'altra. Esso si basa sull'illusione che i propri interessi e quelli dell'altro siano perfettamente speculari e che, di conseguenza, non possano esistere alternative per una soluzione integrativa poiché è ammissibile un solo vincitore.

Questo bias dipende dal cosiddetto *effetto del falso consenso*, ovvero dalla tendenza a credere che i propri atteggiamenti, credenze, valori o comportamenti siano ampiamente condivisi dalla gente. Esso rientra in quei fenomeni legati alla necessità di mantenere alta la propria autostima. Diamo per scontata la legittimità del nostro punto di vista perché abbiamo bisogno di ricevere conferme dall'esterno per ciò che siamo e per ciò che pen-

² Questi elementi sono stati volutamente introdotti per esasperare e incentivare strategie competitive, si tenga presente infatti che in un'aula di persone interessate alla mediazione il rischio di adottare a priori una strategia collaborativa è alto e avrebbe potuto vanificare l'intera esercitazione.

siamo. Di conseguenza proiettiamo sugli altri le nostre percezioni, i nostri interessi e le nostre aspettative, ritenendo che tutti vogliano esattamente ciò che vogliamo noi – pertanto non rimane altra scelta che ottenere a tutti i costi la vittoria a scapito dell'altro (cfr. Pinkley et al. 1995; Harinck et al., 2000).

Mors tua vita mea, dunque. Se da un lato l'effetto della "torta fissa" spinge a ignorare i reali bisogni e gli interessi della controparte, dall'altro crea un clima di competizione laddove non sempre è necessario o utile, trasformando ai nostri occhi la controparte in un vero e proprio nemico. L'effetto della torta fissa è un catalizzatore del *frame* del conflitto, esaspera le relazioni e incentiva l'*escalation*: quanto più incornicerò la relazione con la mia controparte come un problema che ammette soluzioni mutualmente esclusive, tanto più è probabile che radicalizzerò i miei atteggiamenti conflittuali.

DISPONIBILITÀ

Dal *debriefing* è emerso un altro fattore che ha condizionato l'interazione in chiave competitiva: la frase "*chi vince riceverà un premio*". La presenza di questa frase nel gioco, come la sua ambiguità, non è casuale; il gioco infatti prevede diversi modi per vincere (le parti potrebbero cooperare e vincere insieme), se però ha prevalso un'accezione di vincere come sinonimo di competere è perché nella nostra cultura il concetto di vittoria è spesso associato alla competizione, alla supremazia sull'avversario: nello sport come in democrazia, in tribunale come a scuola. Come interpretazione, e quindi come strategia, la competizione è la soluzione più a portata di mano – soprattutto per un professionista abituato a vestire i panni del *problem solver* in tribunale.

Il motivo per cui questo accade è perché ciò che facciamo, diciamo e pensiamo è elaborato dal nostro sistema nervoso sotto forma di "configurazioni" neuronali, composte dall'attivazione di milioni di neuroni interconnessi tra loro. Le connessioni tra i neuroni si creano attraverso il rilascio di sostanze chimiche chiamate neurotrasmettitori; maggiore è il numero di neurotrasmettitori, più è forte il tipo di connessione instaurata. Di conseguenza tendiamo a reiterare sempre gli stessi comportamenti e le stesse strategie, perché sono quelli associati alle configurazioni neurali con le connessioni più forti.

Chiamiamo *bias della disponibilità* l'effetto distorsore legato a questo meccanismo neuronale. Esso ci porta a dare un peso eccessivo alle informazioni più accessibili nel nostro cervello (per abitudine o per esperienza personale) in quanto meno dispendiose a livello

di tempo e sforzo cognitivo. A scapito spesso di informazioni cruciali e importanti ma meno prominenti – come, nel nostro caso, si è rivelata l'idea "vincere insieme" rispetto all'accostamento "vincere=competere".

L'effetto tipico di questo bias consiste nel sovrastimare le informazioni a nostra disposizione. Per esempio, sono più i morti per omicidio o per tumore allo stomaco? I secondi sono 17 volte di più, eppure si è più propensi per la prima opzione. Ciò è dovuto al fatto che le informazioni che riceviamo dai telegiornali e dai quotidiani tendono a spettacolarizzare gli omicidi rendendoli particolarmente *salienti*, vividi, più facili da recuperare tra i ricordi depositati nella nostra memoria (Northcraft e Neale, 1986). Ciò vale anche per le strategie negoziali: spesso al professionista risulta difficile rinunciare alla propria *forma mentis* per calarsi nella dimensione relazionale del conflitto, poiché ha a disposizione un set di strumenti e scelte già codificate, acquisite e salienti, a cui può ricorrere senza difficoltà. È esemplificativo un caso a cui ho assistito personalmente: in una mediazione riguardante dei danni arrecati ad un immobile, le parti non facevano altro che accusarsi a vicenda per questioni accadute in passato, legate ad una parentela in comune. Questo vissuto problematico e quanto mai presente, pesava sul contenzioso e rendeva impossibile qualsiasi accordo, ma il mediatore (un ingegnere) preferì non approfondire la componente affettivo-relazionale, optando piuttosto per una soluzione "tecnica", a lui forse più congeniale: ricorrere ad una CTU per quantificare danni e responsabilità. La mediazione si protrasse ancora per un paio di incontri ma l'esasperarsi di una situazione scandita dal "*tu hai fatto...tu hai detto...è colpa tua...*" spinse le parti ad abbondare la mediazione e ricorrere al giudice.

EFFETTO FRAMING (AVVERSIONE ALLE PERDITE)

Un altro fattore che ha incentivato un approccio competitivo nel gioco è collegato al modo con cui le persone valutano il rischio associato ad una scelta. Spesso, dietro un atteggiamento poco collaborativo, rigido ed escludente nei confronti della controparte, si nascondono paure e timori sull'esito della negoziazione o sullo sviluppo degli scenari futuri. Non tutte le scelte infatti hanno lo stesso peso: le decisioni che prendiamo sono influenzate dal modo con cui inquadrano le opzioni che abbiamo a disposizione, dal modo con cui le "connotiamo". Questo meccanismo prende il nome di "effetto *framing*" e ha un ruolo strategico molto importante in negoziazione. Per comprendere come funziona prendiamo il seguente esempio:

“Un famoso gruppo automobilistico è stato oggetto di numerose difficoltà economiche che, sembra, porteranno alla chiusura di tre stabilimenti e al licenziamento di 6000 dipendenti. Siete il responsabile di produzione e state considerando diverse alternative per evitare la crisi. Avete prospettato due piani:

PIANO A: salvataggio sicuro di 1 dei 3 stabilimenti e di 2000 posti di lavoro;

PIANO B: 1/3 di probabilità di salvare tutti e 3 gli stabilimenti e tutti i 6000 posti di lavoro, ma 2/3 di probabilità che non venga salvato nessuno stabilimento e nessun posto di lavoro”

Qual è l'opzione migliore?

Adesso consideriamo il seguente scenario alternativo.

PIANO A: perdita sicura di 2 di 3 stabilimenti e di 4000 posti di lavoro;

PIANO B: 2/3 di probabilità di perdere tutti e 3 gli stabilimenti e tutti i 6000 posti di lavoro, ma 1/3 di probabilità che non vada perduto nessuno stabilimento e nessun posto di lavoro;

Qual è l'opzione migliore in questo caso?”

○ ○ ○

La maggioranza delle persone sceglie nel primo scenario il piano A, mentre nel secondo il piano B. Eppure, le opzioni dei due casi sono identiche (salvare 2000 posti di lavoro equivale a perderne 4000, così come l'utilità attesa del piano B risulta sempre 2000). Ciò che fa la differenza è l'utilizzo di parole come “perdere” o “salvare” che risaltano gli aspetti negativi o positivi delle nostre scelte.

Diversi studi sulla psicologia della scelta suggeriscono che nel primo caso si tende a preferire l'opzione A all'opzione B, e nel secondo l'esatto opposto, perché *siamo più sensibili alle possibili conseguenze negative di una decisione rispetto a quelle positive*: sentirsi dire che l'operazione a cui dobbiamo sottoporci ha il 65% di probabilità che finisca male suona differente dal sentirsi dire che c'è un 35% di probabilità che abbia successo, malgrado il significato sia lo stesso.

L'essere umano è generalmente più propenso a prendere decisioni di cui non deve pentirsene. Temiamo il *regret*, il rimpianto per una scelta sbagliata. Per questa ragione di solito preferiamo lo status quo ad un rischio che potrebbe apportare dei benefici: prendiamo sempre la stessa pizza, ci ritroviamo con gli amici nei soliti posti e non molleremo tutto per aprire un chiosco alle Maldive. Questa cautela del resto si è rivelata una strate-

gia vincente per la sopravvivenza dell'*homo sapiens*: meglio confondere una roccia per un orso e fuggire che andare ad accertarsene personalmente. In un negoziato l'avversione alle perdite influenza l'adozione di strategie competitive a seconda del significato che diamo all'accordo con la controparte (Neale & Bazerman, 1985). Se ai nostri occhi l'accordo equivale a una “concessione” nei confronti dell'avversario (ad esempio, se abbiamo una BATNA vantaggiosa) l'avversione al rischio ci rende più inclini ad adottare profili strategici rigidi, focalizzati sulle proprie posizioni, in una prospettiva orientata al presente e allo status quo. L'adozione di un frame negativo nei confronti dell'accordo inibisce la ricerca di soluzioni alternative al gioco di posizioni perché qualsiasi scenario risulta meno desiderabile del presente. Se invece l'accordo con la controparte rappresenta un'alternativa valida (come nel caso di una BATNA poco interessante) le persone tendono ad adottare atteggiamenti più aperti, inclusivi, in una prospettiva orientata al futuro che incentiva la collaborazione.

Nella simulazione in aula i “competitivi”, complice l'effetto della torta fissa, hanno adottato un *frame* negativo nei confronti dell'accordo, per cui giocare *contro* l'altro era per loro l'unico modo per minimizzare le potenziali perdite (meglio rischiare un -3 che un -6). Per i “collaborativi” invece qualsiasi alternativa all'accordo (diversa dall'opzione +3/+3) risultava meno interessante e soddisfacente, in quanto erano motivati dalla ricerca di una soluzione integrativa.

Payoff identici dunque ma interpretazioni (e decisioni) diametralmente opposte.

Il *framing* può rivelarsi un fattore strategico decisivo nel negoziato o nel conflitto. Anche se siamo in grado di proporre al nostro cliente le migliori soluzioni, non è detto che queste verranno “incorniciate” in una prospettiva positiva e propositiva. Occorre quindi sempre fare molta attenzione alle cornici delle parti, individuarne il “colore” e l'atteggiamento di fondo, per capire come implementare al meglio una strategia efficace di risoluzione del conflitto.

Per concludere

Abbiamo visto che gli individui modulano i loro interessi e le loro priorità in base ai processi di *framing*; come con il bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto, essi possono interpretare stesse questioni in modi differenti e a volte inconciliabili. Per questa ragione diversi autori hanno suggerito che uno degli scopi della mediazione consisterebbe, in ultimo, nel creare una convergenza tra i *frames* delle parti. In questo senso, assume

un ruolo chiave il concetto di *consenso cognitivo*.

Questa conclusione sembra godere anche di un riscontro empirico; alcuni psicologi, nell'indagare le dinamiche di convergenza tra i *frames* differenti in negoziazioni interculturali, hanno studiato cosa accade tra negoziatori appartenenti a due modelli mentali differenti, più precisamente cinesi e americani. Com'è noto le due culture manifestano due profili negoziali opposti, più orientata alla competizione quella americana, più cooperativa quella cinese. Ebbene, dalle simulazioni di negoziazioni in laboratorio, è emerso che il consenso finale e la soddisfazione complessiva al termine del negoziato risultavano sistematicamente maggiori nelle negoziazioni tra soggetti appartenenti alla stessa cultura, quindi con schemi mentali simili, malgrado i *payoff* non fossero sempre ottimali (Liu et al., 2010).

In quest'ottica al mediatore spetta il compito di costruire un consenso non tanto sull'accordo finale ma su una comune comprensione della situazione. Egli è una sorta di *architetto della scelta*, un 'regista occulto' dell'accordo poiché non lo impone ma lo agevola. Questo ruolo, però, non è affatto scontato. In varie occasioni, a cui ho assistito principalmente come partecipante o tutor, ho potuto constatare come, per molti professionisti interessati ad acquisire e sviluppare competenze di gestione dei conflitti, l'accordo integrativo rappresenti essenzialmente un certo tipo di *output*. Alla domanda "cosa è per te la mediazione?" la risposta più frequente era spesso: "un *risultato* che le parti possono ottenere". Una risposta di questo tipo è molto significativa, perché permette di capire cos'è che spesso rende impossibile gestire un conflitto in mediazione. Se ci soffermiamo soltanto sull'idea che l'accordo integrativo sia un certo tipo di risultato, rischiamo di concentrarci esclusivamente sul *cosa* vogliamo ottenere da una disputa, senza però avere ben chiaro *come* fare per ottenere ciò che ci poniamo come obiettivo.

Ciò può portare ad un risultato paradossale: nel cercare di arrivare ad una soluzione di tipo integrativo, rischiamo inconsapevolmente di scavalcare quelli che sono i reali bisogni e le esigenze delle parti o del nostro cliente, occupando l'area negoziale e il processo decisionale interno alla risoluzione della disputa, con le nostre soluzioni e le nostre interpretazioni del problema.

Da questo punto di vista la psicologia del conflitto può contribuire allo sviluppo di soluzioni e strategie integrative, aiutando il professionista delle ADR ad acquisire

maggiore consapevolezza dei propri schemi mentali e di quelli attivati dalle parti, fornendo un insieme di strumenti analitici per individuare gli ostacoli che bloccano il processo di ricomposizione della disputa per trasformarli in esiti soddisfacenti e produttivi. Tali strumenti possono essere di supporto ad un approccio esplorativo, permettendo di mappare le percezioni delle parti, le loro credenze, gli interessi e bisogni più profondi per facilitare il raggiungimento di soluzioni condivise e partecipate.

SALVATORE PAPPALARDO

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bibliografia

- Bar-tal D., Kruglanski A.W. & Klar Y. (1989). Termination: An Epistemological Conflict Analysis of International Cases. *Political Psychology*, 10(2), 233-255.
- Bednarek M. (2005). Frames revisited — the coherence-inducing function of frames. *Journal of Pragmatics*, 37, 685-705.
- Gray B. (2006). Mediation As Framing And Framing Within Mediation. In M.S. Harrman (Ed.), *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (pp. 193-213). Blackwell Publishing.
- Gray B. (2004). Strong opposition: frame-based resistance to collaboration. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 176(February), 166-176.
- Harinck F., De Dreu C.K. & Van Vianen A.E. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 81(2), 329-358.
- Liu L.A. & Friedman R., Barry B., Gelfand M.J., Zhang Z. (2010). How to build consensus in negotiation? A dynamic theory of mental models within and across cultures. Paper presented at *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and International Conference on Cross-Cultural Decision Making, Miami*.
- Neale M.A. & Bazerman M.H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behavior and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28, 34-49.
- Northcraft G.B., Neale M.A. (1986). Opportunity costs and the reframing of resource allocation decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 348-356.
- Pinkley R.L., Griffith T.L., Northcraft G.B. (1995). "Fixed Pie" a la Mode: Information Availability, Information Processing, and the Negotiation of Suboptimal Agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 101-112.
- Shmueli D., Elliott M. & Kaufman S. (2000). Frame Changes and the Management of Intractable Conflicts The Nature of Frames, 1-9.
- Sunstein C.R., Thaler R.H., *Nudge. La spinta gentile*, Feltrinelli, Milano 2014.
- Tversky A., Kahneman D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.

Riconoscere i motivi dell'atteggiamento oppositivo delle parti per negoziare con efficacia nella mediazione civile e commerciale

Premessa

Ormai è accettata comunemente la tesi secondo cui il mediatore civile e commerciale sia un vero e proprio negoziatore. Così, se il professionista volesse interpretare il proprio ruolo secondo lo spirito della legge, ovvero nell'interesse generale e non solo delle parti, con l'obiettivo di risolvere i conflitti fuori dall'aula di un tribunale, dovrebbe accrescere la propria competenza in tema di negoziazione; di più, dovrebbe possedere buone capacità di "diagnosi" degli interlocutori, per comprendere la reale natura degli ostacoli *soggettivi* di cui questi possono disseminare il percorso. Per *soggettivi* intendiamo non pertinenti agli aspetti di contenuto del conflitto, quanto piuttosto relativi ai tratti di personalità dei soggetti, alle loro credenze, al loro sistema di valori. Infatti, è molto frequente che, a partire da un contenzioso che ha i suoi confini in opposti interessi, le parti passino a misurarsi sulla reciproca "muscolatura psicologica", *avatar* dell'orgoglio, contrabbandato come "questione di principio". E proprio vagando per questo incerto territorio senza confini, molti sono disposti a farsi dei danni, o quanto meno perdono la lucidità per comprendere che hanno intrapreso questa strada.

Cosa occorre sapere

Il mediatore "di buona volontà" vorrà incontrare le parti separatamente prima del tentativo di conciliazione allo scopo di comprendere se i termini del conflitto stiano nelle cose o nelle persone; e per giungere a questo dovrà indagare sugli eventuali ostacoli che poc'anzi abbiamo denominato *soggettivi*: 1) *credenze* (o convinzioni); 2) *valori* (o principi); 3) *criteri* di realizzazione di questi ultimi; 4) *metaprogrammi*. Tali categorie sono fra i più importanti *filtri della conoscenza*, e meritano questa denominazione perché orientano implicitamente le persone ad accogliere il prossimo, oppure a

rifiutarlo, in base alla compatibilità che determinano nelle relazioni umane.

Credenze (o convinzioni)

Una credenza è un costrutto mentale, relativo a ciò che un individuo crede essere vero o falso, che media la risposta (emozione, comportamento) di fronte a uno stimolo (evento, situazione) e attraverso la quale questi attribuisce un significato allo stimolo. L'attribuzione di significato varia grandemente da soggetto a soggetto, e questo spiega la diversità delle risposte di fronte a stimoli simili. Quanto al *processo di formazione*, una credenza si definisce "pura" quando è priva di qualsiasi fondamento (fanno testo le credenze superstiziose); "impura", quando discende da qualche origine fondata e successivamente *generalizzata in modo arbitrario*: ad esempio, una credenza sulle probabilità di accadimento di un evento nocivo, ma improbabile, viene radicalizzata fino al punto da assumere un valore disfunzionale, (quindi, incidente sulla libertà di agire della persona), proprio attraverso l'uso scorretto della generalizzazione, con la quale il soggetto perde la cognizione del processo di edificazione della convinzione distorta, trasformando un'opinione in una verità assoluta: in breve, egli non *crede*, ma *sa*.

Quanto all'oggetto, le convinzioni possono riguardare:

- le cause di qualcosa, (attribuzione di causa) come semplici risposte alla domanda "cosa causa x?": "A Milano non ho amicizie femminili perché sono calabrese"; "La vita è tutta un sacrificio"; "Se voglio continuare a vivere, debbo soffrire", e via di seguito. Il guaio è che i sostenitori di convinzioni disfunzionali tendono ad agire in modo conforme alla credenza che essi coltivano, (così come, per fortuna, i portatori di convinzioni positive rafforzano le convinzioni vincenti allo stesso modo) fi-

nendone per "dimostrare" la correttezza. Si chiama "profezia che si auto avvera" il circolo vizioso credere che/agire di conseguenza/ottenere il risultato, quindi credere che...

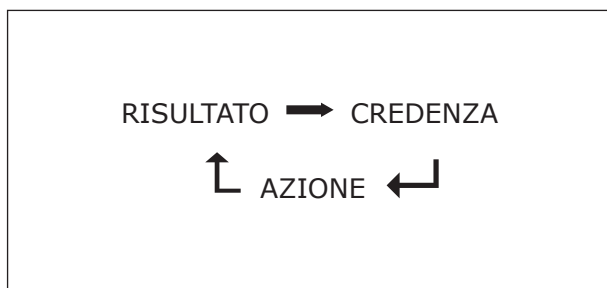


Fig. 1. La profezia che si autoavvera

- L'identità della persona, ovvero i limiti e i confini che questa ritiene di avere e che rappresentano un ostacolo (o un sostegno) per il cambiamento. Per questo, le convinzioni sono tanto più resistenti quanto più l'identità venga considerata una categoria intangibile. Per esempio, se una persona ritenesse di valere poco qualora scendesse a compromessi, penserebbe poi che tale scelta possa cambiare in peggio la sua situazione e ferire la sua autostima. Un insieme coerente di convinzioni costituisce uno schema, ovvero un quadro di riferimento in cui le credenze si sostengono e si riproducono a catena. Una convinzione si fonda su affermazioni, ovvero è *rappresentata linguisticamente* in modo esplicito, ma anche rimuginata tramite un dialogo interno sotto forma di frammenti, o "atomi" di credenza", che Beck ha definito "pensieri automatici" (A.T. Beck, "Principi di terapia cognitiva", ed. Astrolabio, Roma 1984). Una convinzione in forma di pensiero automatico è particolarmente ardua da correggere, perché chi ne è portatore non è consapevole di possederla.

I valori

Un valore si può definire come un riferimento personale che guida un individuo nelle scelte di vita, ciò che per lui conta ed è massimamente importante: è il motivo per cui egli agisce o si astiene (da non confondere con la motivazione, che è la forza con cui un obiettivo attira o respinge una persona). Nella gerarchia dei riferimenti personali, le convinzioni sono collocate in superficie, i criteri in una fascia centrale, i valori ancora al di sotto, secondo il modello che segue:

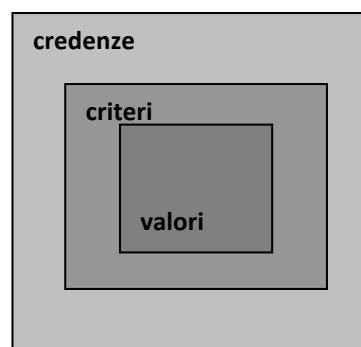


Fig. 2. La gerarchia dei riferimenti

La Fig. 2 vuole indicare che la resistenza al cambiamento riguarda nell'ordine le credenze (più facilmente attaccabili), i criteri (più difficili da modificare), e infine i valori (estremamente resistenti).

I valori si possono strutturare in un sistema dove trovano coerenza e continuità ideologica. Il sistema di valori è un prodotto tipicamente educativo familiare e sociologico che ci collega con il nostro ambiente e ci consente l'integrazione; ed è questo il motivo che ne rende arduo il cambiamento.

I criteri

Un criterio si può definire come la modalità con cui una persona satura un valore. In altri termini, un criterio risponde al requisito di determinare il modo in cui, secondo il soggetto, si realizza la scala dei suoi valori.

In tal senso, un criterio è una convinzione particolarmente strutturata (credere che, per raggiungere X, debba accadere Y). Non tutti i criteri sono posti sullo stesso piano da una persona. È possibile, cioè, stilare una gerarchia di criteri, da quelli giudicati irrinunciabili a quelli soggetti a qualche forma di compromesso. I criteri irrinunciabili fanno giustizia di quelli, in qualche modo, negoziabili. Un modo per stabilire il valore di un criterio in una scala, dipende dalla suddivisione fra criteri rigidi e criteri flessibili. Un criterio è rigido quando una persona crede che quello sia l'unico modo per saturare un valore; è flessibile, invece, quando essa ritenga di avere criteri opzionali a disposizione. Ispirarsi a criteri rigidi è un importante ostacolo al cambiamento, perché si tratta di coltivare una credenza dura a morire. Tuttavia, i criteri rigidi presentano il "vantaggio" di entrare facilmente in conflitto ed in contraddizione con altri criteri della scala personale. Facciamo un esempio di specie: Tizio coltiva la credenza che, per conservare la stima sociale, non deb-

ba mai cedere la propria ragione nel caso di conflitto interpersonale. Tale convinzione è un criterio per la realizzazione del valore "considerazione sociale", ed è per giunta un criterio rigido perché è posto sotto la condizione "mai". Quindi, da una parte è difficile indurre un cambiamento ragionevole, dall'altra si può lavorare sul conflitto tra il criterio "mai cedere" e altri criteri presenti nel sistema di convinzioni del soggetto, a loro volta funzionali alla saturazione di qualche altro valore.

I metaprogrammi

Un metaprogramma (programma di un programma) rappresenta un riferimento generale interno a un individuo che ne orienta le scelte. È una sorta di scelta fondamentale o "famiglia di scelte".

I metaprogrammi sono strettamente collegati con i valori, i criteri, le credenze e indicano come un soggetto opera le sue scelte. Se utilizziamo l'abusato modello informatico del comportamento umano (errato ma talvolta utile per comparazioni superficiali) possiamo assimilare un certo comportamento a una serie di istruzioni orientate a un risultato; e quindi, il cervello a un computer. Una serie di istruzioni coerenti tra loro e poste in sequenza è un "programma". Consideriamo, per esempio, un programma di videoscrittura, del tipo di "Word". Perché questo "applicativo" funzioni occorre che dietro le quinte operi un programma di base, il "sistema operativo", nel nostro esempio Windows. Questo fissa le modalità con cui Word funziona, e lo fa senza mostrare il proprio funzionamento, che resta occulto per l'operatore (ma visibile e indagabile se sappiamo come entrare). Possiamo quindi sostenere che l'applicativo Word funziona in quanto alle sue spalle c'è un "programma-di-un-programma" che lo regola, un programma che gestisce programmi: un *metaprogramma*.

Fuor di metafora, un metaprogramma è uno strumento che usiamo per *decidere quali decisioni prendere*, una scelta basica e fondamentale che orienta le decisioni di dettaglio, e che è sconosciuto al decisore stesso. Così, al di là della contingenza, mostriamo un certo *stile di scelta* relativo a come affrontiamo un problema: per esempio, si è guastata l'auto e non conviene ripararla. Certuni non cercano alcuna gratificazione dall'acquisto, ma economicità e poche noie. Altri cercheranno nell'acquisto un motivo per trarne piacere (guida, estetica, valore sociale).

Nel primo caso il soggetto sceglie per *evitare* qualcosa (problemi, sprechi, preoccupazioni), nel secondo per *ottenere* qualcosa. Il decisore, quindi, opera una scelta coerente con la visione del mondo che ospita presso di sé: nell'esempio, abbiamo due estremi contrapposti che rappresentano i poli di un continuum: *metaprogramma di avvicinamento/allontanamento*, ovvero *andare verso/andare via da*.

La polarizzazione ci è utile nell'esempio perché aiuta a comprendere, ma il caso più frequente è quello di una tendenza di un soggetto a scegliere ora in un modo, ora nell'altro a seconda delle circostanze, non già sempre e comunque secondo la modalità polarizzata. I metaprogrammi più importanti che possono cadere sotto l'attenzione del mediatore sono, includendo nell'elenco quello già citato:

1. Di avvicinamento/allontanamento
2. Temporale, ovvero di orientamento al passato/presente/futuro
3. Di strumentalità/generosità, ovvero di scelta per sé, scelta per gli altri
4. Di soggetto adeguante/disadeguante
5. Di problem solving "pezzi grandi/pezzi piccoli"
6. Di schema referenziale esterno/interno
7. Di possibilità/necessità

Diamo una breve spiegazione della terminologia usata. Del n° 1 abbiamo già detto.

Il metaprogramma n° 2 incide sul riferimento "tempo" nel fare una scelta, ovvero induce un soggetto a privilegiare l'esperienza (passato), il contesto qui-ed-ora (presente) o la visione avventurosa della vita (futuro) per operare una scelta (ripetiamo: prevalentemente, non già sempre e comunque).

Il metaprogramma n° 3 lascia chiaramente intendere che il soggetto antepone i propri affetti, o il "prossimo", a se stesso nell'operare una scelta.

Il n° 4 indica che il soggetto coglie innanzitutto le differenze (disadeguante) piuttosto che le similitudini (adeguante) in una comparazione, ovvero è più o meno orientato al conformismo o all'anticonformismo (una certa dose di conformismo è comunque auspicabile, anche presso le persone più creative e fuori dalla norma, dato che indica il buon senso, o "senso comune").

Il n° 5 ha a che fare con il modo in cui un soggetto affronta un problema, in particolare con l'ordine secondo cui egli dispone gli argomenti in cui un problema può essere suddiviso. Se il problema viene affrontato a

partire dai dettagli, per poi "salire" verso la sua dimensione globale, avremo un orientamento "pezzi piccoli" (pensiero analitico); se invece si guarda al problema nella sua interezza, per poi scendere ai dettagli, avremo un approccio "pezzi grandi" (pensiero sintetico-olistico); in altri termini, conoscenza intuitiva versus conoscenza analitica.

Il metaprogramma n° 6 riguarda un aspetto fondamentale di natura relazionale, quello relativo all'autonomia nel prendere decisioni e, quindi, all'indipendenza che un soggetto possiede in generale rispetto alle pressioni esterne. Secondo una specifica, e suggestiva, terminologia in uso nella psicologia cognitiva, si dice che un soggetto autonomo e indipendente ha il *locus of control interno*; chi invece ha bisogno degli altri per prendere decisioni (al di là di quanto normalmente non accada) ha il *locus of control esterno*.

Altre denominazioni corrispondenti sono quelle di soggetto *autoreferenziale/ eteroreferenziale*. Vogliamo chiarire, infine, che non esistono soggetti privi di metaprogrammi; al massimo avremo soggetti molto equilibrati che si collocano nella parte centrale del continuum.

Come usare queste categorie

Innanzitutto occorre comprendere quali filtri l'interlocutore utilizzi per decidere, soprattutto nel caso in cui la decisione porti verso il mancato accordo; quindi individuare i criteri/ostacolo (le credenze possono essere di qualsiasi tipo, tanto da non poterne fare un elenco; quelle che ci interessano di più rappresentano i criteri attraverso cui un soggetto pensa di realizzare un valore interno al suo sistema). Possiamo prevedere con buona approssimazione:

- criteri/veicolo di valori quali *vincere, primeggiare, dignità, onore, orgoglio, principi* e simili (e il loro contrario perdere, perdere la faccia, l'onore o la dignità, violare un principio, venire a patti, tradire)
- metaprogramma di "orientamento al passato" (restare ancorati a..., rifiutare il cambiamento); di "allontanamento" (paura di sbagliare, paura di essere truffati); di "strumentalità" (atteggiamento egoistico, nessun orientamento a concedere alcunché, vista corta); di "soggetto disadeguante" (il classico "bastian contrario"); approccio "pezzi piccoli" (l'eccesso di analiticità comporta spesso l'amore per i dettagli, piccoli scogli dove va ad arenarsi la zattera di salvataggio del mediatore), alias tratto ossessivo del

carattere; di "schema referenziale interno", quando il soggetto sia consapevole e particolarmente orgoglioso della propria indipendenza, eccessivamente prudente e sospettoso, tanto da temere di essere manipolato.

Come intervenire

Seguendo lo schema che abbiamo fin qui tratteggiato, dovremmo ora passare al "cosa e come si fa?". Bene, il compito non è dei più facili, perché il mediatore deve usare metodi di indagine non propriamente dilettanteschi e tecniche di intervento sofisticate. Per di più, osserviamo che uno psicologo impegnato a conoscere clinicamente un paziente, farà domande adeguate alla circostanza senza troppi timori di risultare inadeguato rispetto alle aspettative dell'interlocutore, mentre il mediatore dovrà rispettare il contesto, il clima e la "cultura" del luogo e dei personaggi, cosicché non sarà il caso che impegni l'interlocutore con domande del tipo, "mi parli della sua scala di valori" e "se fosse costretto a scegliere, quale valore butterebbe giù dalla torre e quale salverebbe". Così, dobbiamo inventarci un modo per ottenere le stesse informazioni passando per un'altra via. Pensiamo, al proposito, che nel caso in cui il mediatore si scontri con l'atteggiamento intransigente e poco collaborativo dell'interlocutore, possa rivolgere alla parte, presa singolarmente, una domanda del tipo "*prescinda per un attimo dal contenuto del contenzioso, quale aspetto le crea il problema più grande, ovvero quale aspetto lei trova particolarmente critico rispetto a un possibile accordo?*". Dalla risposta dovremmo essere in grado di "estrarre" il criterio e il valore di riferimento bloccante. Infatti, prescindere dal contenuto, o dall'oggetto, è liberatorio perché consente al soggetto di rappresentare il proprio riferimento/filtro in modo distaccato dall'interesse materiale e di onorare, invece, quella che egli ritiene essere una categoria etica intangibile, sulla quale non è disposto a negoziare. In un'occasione del genere il soggetto perde molto del suo senso critico, ovvero non teme di scoprirsi, perché mostrarsi è legittimo, anzi valoriale.

Proviamo ad ipotizzare la risposta "*la cosa che più mi dà fastidio è di dover annacquare le mie buone ragioni, che invece il giudice certamente mi riconoscerebbe per intero*". Cerchiamo il criterio, il valore e il metaprogramma nel dialogo interno/pensiero automatico: "*cedere vuol dire ammettere di avere torto, mentre ho ragione*"; il mio valore personale sta nella mia ragione (va-

lore); per ottenere ragione occorre il giudice (anzi, il giustiziere: criterio); metaprogramma probabile: "di schema referenziale interno". A questo punto deve seguire una seconda domanda, del tipo *"cosa accadrebbe se lei dovesse decidere di incontrare il suo avversario, riconoscendo qualcuna delle sue ragioni, in cambio di una chiusura immediata e quasi a costo zero della faccenda? Così sarebbe premiata la sua flessibilità?"*. Guardiamo da vicino la domanda di rilancio: innanzitutto le parole *"cosa accadrebbe se"* sono un potente mezzo per produrre un film nella mente del soggetto dove si apre la possibilità che *lui* decida diversamente (gratificazione del metaprogramma "di soggetto autoreferenziale; ovviamente, termini come cedere, rinunciare e simili, sono banditi. Poiché il nostro dell'esempio pensa e agisce per soddisfare un valore/principio in base a un criterio rigido (o così o in nessun altro modo), abbiamo ristrutturato la modalità di selezione del criterio introducendo un valore nuovo che ha anche la veste del criterio: la *flessibilità*).

Infatti, questa può ben figurare in una scala di valori ed è allo stesso tempo un criterio di realizzazione di qualsivoglia valore. In definitiva offriamo al nostro un duplice vantaggio: lo liberiamo dall'obbligo di seguire il criterio, che gli impedisce di procedere,

e gli suggeriamo di adottare il nuovo valore/criterio come mezzo per la risoluzione delle controversie, senza per questo mettere in discussione il valore principale "mantenere la ragione" (occorre ricordare sempre che sui valori non si negozia!). L'argomentazione che possiamo aggiungere per concludere, è quella secondo cui la flessibilità non coincide con il cedimento, ma consente di ottenere un risultato concreto che un giudice poco accorto e un po' distratto potrebbe negarci, senza correre il rischio di avere ragione e non vedercela riconoscere, il che significherebbe "perdere tutto": ovvero esattamente il contrario di quanto ci si proponeva. Non possiamo, infatti, pensare che sia accettabile pagare questo prezzo per conservare una ragione sconosciuta a chiunque tranne che a noi. Riassumendo, occorre riconoscere il sistema di credenze, di valori con i relativi criteri attraverso domande mirate sul modello di quelle proposte nelle righe precedenti; occorre poi ristrutturare il significato (per esempio, flessibilità = valore) e/o il contesto (per esempio, mantenere la ragione va bene in linea di principio, ma non sempre e comunque, se il prezzo da pagare è più alto del guadagno da conseguire).

LUCIANO SPARATORE

© RIPRODUZIONE RISERVATA

la MEDIAZIONE, la prima rivista di cultura della risoluzione e prevenzione dei conflitti, è uno strumento di consultazione unico nel suo genere per autorevolezza, contenuti, approccio scientifico.

la MEDIAZIONE si rivolge a chi vede nella pacificazione dei rapporti un vantaggio sociale e competitivo e il mondo in cui si muove il proprio business.

Aspetti peculiari della crisi da sovraindebitamento

Premessa

Il D.L. 22 dicembre 2011 n. 212, "*Disposizioni in materia di usura ed estorsione, nonché di crisi di sovraindebitamento*", ma soprattutto la successiva novellazione operata dalla L. 27 gennaio 2012, n. 3, hanno introdotto nel nostro ordinamento la disciplina della c.d. "composizione delle crisi da sovraindebitamento".

La crisi economica e il crescente ricorso al credito (non soltanto per provvedere all'acquisto di beni durevoli, ma sempre più spesso anche per soddisfare esigenze voluttuarie) ha posto molte famiglie in grave crisi di liquidità, acuita dalla crisi del sistema bancario.

In questo quadro interviene la L. 2012 n. 3 approntando un apposito procedimento per il c.d. "insolvente civile". Le finalità dell'intervento, all'art. 6, si sostanziano nel "porre rimedio alle situazioni di sovraindebitamento non soggette né assoggettabili alle vigenti procedure concorsuali".

Non tutti coloro che pervengono a una situazione di sovraindebitamento possono accedere alla procedura di esdebitazione. A parte gli imprenditori fallibili, ne sono esclusi coloro che, a giudizio del tribunale, previa relazione a cura del gestore della crisi, non appaiano meritevoli di accedere ai benefici di legge. Restano, quindi, in evidenza i privati cittadini sovraindebitati con il fisco, con le banche o con le finanziarie per mutui o acquisti di beni durevoli o di consumo; le vittime dell'usura, quando si siano rivolte al circuito del credito legittimo per tentare di abbattere i debiti usurari; gli imprenditori/partite IVA assimilabili ai privati in quanto non strutturati in forma societaria, ovvero non soggetti a fallimento.

I motivi che conducono da una condizione di solvibilità a quella di indebitamento pressoché irrimediabile, per costoro, sono soprattutto:

1. La riduzione (quando non addirittura la perdita totale) del reddito in particolare a causa della crisi economica, che genera una catena di eventi disastrosi: impossibilità di far fronte alle imposte; di far fronte, tipicamente, alle rate del mutuo immobiliare; di onorare debiti contratti

quando la condizione economica del debitore lo consentiva.

2. La riduzione del reddito a causa della separazione personale dei coniugi, che rende insufficiente il reddito familiare, adeguato agli impegni presi dalla famiglia prima dell'evento.
3. La riduzione del reddito come conseguenza di
 - a. impegni di spesa per acquisti voluttuari eccedenti la capacità di rimborso del soggetto;
 - b. sindrome da *shopping compulsivo*;
 - c. ludopatia.

Di quanto indicato al n. 3 ritengo particolarmente importanti gli aspetti sub a) e c), perché tali cause di impoverimento delle famiglie hanno assunto dimensioni preoccupanti, mentre il tema sub b), pur essendo un comportamento a rischio, è statisticamente meno rilevante degli altri due.

I costi insostenibili dei consumi: quando il consumo diventa patologia sociale

Discettare brevemente di questo tema, come la circostanza richiede, equivarrebbe a dare "brevi cenni sull'universo". L'argomento è di quelli che partecipano della storia dell'uomo, e conviene estrarne aspetti limitati per poterne anche solo accennare. Purtroppo, i consumi rappresentano una frontiera consolidata del piacere umano, e addirittura una risorsa strategica politico-economica tesa a (tentare di) risolvere le crisi economiche e a far ripartire l'economia. Dico "purtroppo" non già perché convinta della natura "peccaminosa" dei consumi, ma piuttosto in quanto consapevole, assieme a molti altri, della nocività del consumare senza freni e del disvalore proprio del "gesto del comprare" quando questo riassume e sostituisca qualsiasi genere di gratificazione altra, soprattutto quando tale comportamento determini un grave deficit finanziario a danno della famiglia. Il fenomeno del consumismo diffuso può presentarsi solo al seguito di una preoccupante e propedeutica determinante: l'indebolimento del senso critico personale. Infatti, non potrebbe darsi questo fenomeno sociale se

l'uomo-compratore non fosse sensibile alla comunicazione pubblicitaria, capace di superare le difese poste dalla razionalità umana. A sua volta, tale sensibilità non è già una scelta o una inclinazione personale, ma è conseguenza della capacità che le tecniche pubblicitarie hanno di forzare i processi di scelta e di inquinare la cultura, intesa anche come sistema di conoscenze che può renderci liberi. Sono due i temi di grande rilevanza, strettamente connessi in un drammatico rapporto di causa/effetto, i virus che favoriscono quella patologia sociale che sfocia nel sovraindebitamento: la debolezza di giudizio e la mancanza di libertà. Osserviamo un po' più da vicino i meccanismi decisionali degli acquisti irrazionali. Se è vero che gli indebitamenti delle famiglie e degli individui crescono in modo esponenziale, è vero anche che diminuisce in modo inversamente proporzionale la capacità di acquisto degli stessi, cosicché il comportamento di spesa appare controintuitivo rispetto ai fatti. Secondo uno studio della rivista *Psychological Science*¹, sembrerebbe che l'affidabilità creditizia peggiora la abbiano i soggetti più impazienti, ossia coloro che hanno una tendenza a ricercare ricompense immediate invece che attendere ricompense dilazionate nel tempo. Il problema inizia a sorgere quando questo tipo di soddisfazioni immediate finisce per presentare dei costi maggiori, che si rivelano col tempo, quando qualcuno vedrà in tali soggetti la loro scarsa affidabilità creditizia. Alcuni psicologi sostengono che dall'analisi di questo rapporto costo-beneficio scaturisce la radice dell'indebitamento crescente e la scarsa capacità d'acquisto dilagante nell'economia attuale dell'Occidente e non solo.

Nel libro di conversazioni *"Vite che non possiamo permetterci"*² il sociologo polacco Zygmunt Bauman si riferisce all'innescio della crisi finanziaria negli Usa ed all'utilizzo della carta di credito come strumento dell'indebitamento delle famiglie americane, poiché l'offerta di credito contribuisce non solo a creare ma anche ad implementare la richiesta di credito. Infatti la carta di credito ha concorso nell'eliminazione dell'attesa per poter soddisfare i propri desideri, tanto che il

"dopo" si è trasformato in "ora", senza considerare che però i prestiti andranno comunque rimborsati e ciò renderà più difficoltoso soddisfare nuovi desideri. Secondo Bauman, il debito garantisce i profitti delle banche e delle società di carte di credito, pertanto il debitore ideale non ripaga mai interamente il proprio debito, alimentando così il successo delle stesse, trasformando le persone in eterni debitori.

Particolarmente illuminante al riguardo, e al tempo stesso sintetico, lo studio effettuato da M.C. Martinengo³ per conto dell'Istituto Universitario degli Studi Europei dal titolo "Crisi, indebitamento e modelli di consumo nella società del rischio". Si chiede l'autrice *"Quali sono i motivi per i cui gli italiani hanno perduto la loro caratteristica di forti risparmiatori e si sono progressivamente indebitati? La risposta a questa domanda richiede che non ci si limiti alle relazioni tra reddito, consumo, risparmio e dispendio, ma che si consideri anche il modello di sviluppo della nostra società ed i fattori culturali che influenzano l'agire economico, determinando le credenze, gli atteggiamenti ed i comportamenti degli individui. Le rilevazioni statistiche mettono in evidenza diverse variabili economiche... che influenzano l'indebitamento": questo... "è una forma di dispendio, ovvero della spesa in consumi superiore ai guadagni. Da questo punto di vista il dispendio è speculare al risparmio" ...* L'autrice dopo aver esaminato le diverse cause e variabili economico-finanziarie e culturali che spingono gli individui ad indebitarsi, conclude sostenendo che le prospettive di intervento paiono essere due: la prima è quella di un *welfare* che sia nuovamente capace di fornire una quotidianità "normalmente" sicura, mentre la seconda è quella della crescita, a livello individuale, degli strumenti culturali e di una riflessività che emancipi almeno in parte dai condizionamenti del modello di consumo e che limiti la centralità del consumo stesso.

Le ludopatie

Il gioco d'azzardo patologico, definito anche ludopatia, è un disturbo del comportamento rientrante nella categoria diagnostica dei disturbi del controllo degli impulsi. Nell'ultima versione del DSM⁴ il gioco d'azzardo è stato inquadrato nella categoria delle cosiddette "dipendenze comportamentali".

¹ *Psychological Science*, a journal of the Association for Psychological Science, "The new paperis by twoeconomistswhowereworkingat the Federal Reserve's Center for BehavioralEconomics and Decisionmaking in Boston at the time theydid the research, Stephan Meier and Charles Sprenger"

² *Zygmunt Bauman, Vite che non possiamo permetterci, conversazioni con CivitaliRovirosa-Madrado, Editori Laterza, 2011*

³ Maria Cristina Martinengo, Università di Torino, ESOMAS-Dipartimento di Scienze economico-sociali e matematico-statistiche -mariacristina.martinengo@unito.it

⁴ Manuale Statistico dei Disordini Psichiatrici.

Il Ministero della Salute⁵ definisce la ludopatia "...l'incapacità di resistere all'impulso di giocare d'azzardo o fare scommesse, nonostante l'individuo che ne è affetto sia consapevole che questo possa portare a gravi conseguenze".

Prosegue poi, tra le altre cose, con "...È una condizione molto seria che può arrivare a distruggere la vita. Durante i periodi di stress o depressione, l'urgenza di dedicarsi al gioco d'azzardo per le persone che ne sono affette può diventare completamente incontrollabile, esponendoli a gravi conseguenze, personali e sociali"; "...La ludopatia può portare a rovesci finanziari, alla compromissione dei rapporti e al divorzio, alla perdita del lavoro, allo sviluppo di dipendenza da droghe o da alcol fino al suicidio"; "... Secondo alcuni autori, la ludopatia è la patologia da dipendenza a più rapida crescita tra i giovani e gli adulti"; "...Secondo alcune stime americane la ludopatia può interessare il 2-4% della popolazione, rappresentando dunque anche un importante problema di salute pubblica". Il Decreto-legge 13 settembre 2012, n. 158 convertito con modificazioni dalla Legge 8 novembre 2012, n. 189, ha inserito la ludopatia nei livelli essenziali di assistenza (Lea), con riferimento alle prestazioni di "prevenzione, cura e riabilitazione rivolte alle persone affette da questa patologia".

Anche la Risoluzione del Parlamento europeo del 10 settembre 2013 sul gioco d'azzardo online nel mercato interno (2012/2322(INI)): "mette in guardia sul fatto che il gioco d'azzardo può provocare una pericolosa dipendenza, aspetto di cui si dovrebbe tener conto in qualsiasi proposta legislativa per il bene dei consumatori"; ed inoltre: "ritiene che vi sia un pericoloso legame tra gravi difficoltà economiche e forte diffusione del gioco d'azzardo; sottolinea che il durissimo clima sociale ed economico attuale è stato determinante per l'enorme incremento della diffusione del gioco d'azzardo, soprattutto nei segmenti più poveri della società, e che pertanto è necessario uno stretto e costante monitoraggio del livello dei fenomeni di dipendenza dal gioco d'azzardo e di gioco d'azzardo problematico; ed ancora: "ritiene che si debbano adottare provvedimenti per impedire che i membri più vulnerabili della società vengano a trovarsi in condizioni di sussistenza ancor più precarie a causa del gioco d'azzardo".

Inoltre è intervenuta in materia di gioco on line anche la Commissione UE con Raccomandazione del 14 luglio 2014 sui prin-

cipi per la tutela dei consumatori e degli utenti dei servizi di gioco d'azzardo on line e per la prevenzione dell'accesso dei minori ai giochi d'azzardo on line (Testo rilevante ai fini del SEE)(2014/478/UE):(7) *La tutela dei consumatori e della salute sono i principali obiettivi di interesse generale degli Stati membri nel contesto dei rispettivi quadri nazionali per il gioco d'azzardo intesi a promuovere la prevenzione di problematiche legate al gioco d'azzardo e la tutela dei minori.* (8) *Le norme e le politiche introdotte dagli Stati membri per perseguire obiettivi di interesse pubblico variano in misura considerevole. L'intervento a livello UE incoraggia gli Stati membri a garantire un elevato livello di protezione in tutta l'UE, in particolare alla luce dei rischi associati al gioco d'azzardo che comprendono lo sviluppo di patologie legate al gioco d'azzardo o altre conseguenze negative sul piano personale e sociale.* (9) *Lo scopo della presente raccomandazione è salvaguardare la salute dei consumatori e dei giocatori, e quindi anche ridurre al minimo eventuali danni economici che possono derivare da un gioco compulsivo o eccessivo. A tale fine, raccomanda principi per realizzare un elevato livello di protezione di consumatori, giocatori e minori in relazione ai servizi di gioco d'azzardo on line. Per elaborare la presente raccomandazione, la Commissione si è ispirata alle buone pratiche seguite negli Stati membri.*

Dunque, ce n'è abbastanza per inserire le ludopatie⁶ tra le cause, attuali e future, dei comportamenti a rischio sotto il profilo del sovraindebitamento (secondo le stime indicate poc'anzi, nel nostro Paese da 1 a 2 milioni di persone). Osserviamo che i soggetti più esposti all'interno delle due categorie di sovra indebitati prese in considerazione, sono i giovani e i meno abbienti; tra costoro spiccano i pensionati, i meno presenti nello shopping dilapidatorio ma i più assidui tra i ludopatici. Quindi due classi di individui particolarmente deboli, e si capisce bene perché: i giovani sono generalmente a basso reddito o privi di reddito; il pensionato standard gode di un reddito limitato, spesso al di sotto dei livelli di sopravvivenza. Se un individuo abbiente si dedicasse irrazionalmente allo shopping o giocasse d'azzardo, difficilmente diventerebbe un sovraindebitato, quindi rientrerebbe nelle statistiche

⁵ http://www.salute.gov.it/portale/salute/p1_5.jsp?id=60&area=Disturbi_psichici

⁶ In particolare, il fenomeno più preoccupante è rappresentato dalle slot machine e dalle tipologie apparentemente innocue di giochi, come le lotterie indette dallo stato e i "gratta e vinci", per la enorme diffusione di questi mezzi in ogni dove.

di coloro che sono dediti a questi "passa-tempi" ma non in quelle dei sovraindebitati. È interessante anche rilevare che tra le determinanti più importanti alla base delle ludopatie, oltre a problematiche di personalità, educative e sociali, stanno "...la scarsa consapevolezza della dinamica e delle basi matematiche dei giochi d'azzardo, con conseguente sovrastima delle probabilità individuali di vittoria e/o convinzione di poterle aumentare con strategie specifiche; l'esposizione a un'elevata offerta di possibilità di gioco e scommesse di soggetti sensibili o predisposti alla ludopatia, specie se associata a messaggi fuorvianti in merito alle effettive possibilità di vittoria o comunque, più o meno velatamente, istiganti a giocare in modo eccessivo"⁷. Al proposito, scorrendo l'archivio di "Repubblica" del 2015⁸ leggiamo preoccupati che "...giocano sui numeri dei sogni del Lotto, sulla stringa dei dieci estratti del "Win for life". Gli italiani puntano sulla sequenze di sei cifre che gli può cambiare la vita al Superenalotto, senza stare troppo a sottilizzare sulle probabilità: una su 622 milioni, come dire che ad ogni estrazione vince pressappoco una sola persona in tutta Europa. Ma gli italiani non si arrendono: investono miliardi nelle lotterie istantanee, più comunemente conosciute come Gratta e Vinci, comprano qualche tagliando della Lotteria Italia, studiano brandelli di corse di un'ippica mal-ridotta, si sentono come Steve Mc-Queen giocando al poker americano che va di moda in televisione, il Texas Hold'em, quello con due sole carte in mano che in questi giorni spopola alle World Series del Rio a Las Vegas. Ma soprattutto gli italiani mettono le loro monete da uno e due euro nelle slot e investono miliardi di banconote nelle videolotteries. È il mondo del gioco, è quell'enorme macchina di denaro di cui lo Stato non può fare a meno. I conti sono impietosi: nei primi quattro mesi del 2015 l'industria del gioco con la sua filiera ha portato all'erario un miliardo di entrate ogni trenta giorni, non c'è governo che possa ormai permettersi il lusso di fare a meno di questo settore e delle sue macchinette".

Raccogliamo in una stretta sintesi i dati e le considerazioni esposti fin qui per trarne alcune conclusioni e porci alcuni interrogativi.

Abbiamo tralasciato tutti quei casi in cui

il sovraindebitamento si determina per cause indipendenti dalla volontà del soggetto, nel senso che questi non poteva prevedere il proprio stato di insolvenza nel momento in cui ha contratto il debito. Il presupposto della buona fede, quindi, è lo spirito in cui la legislazione vigente considera meritevole di tutela il soggetto sovraindebitato; e tale condizione deve emergere dalla relazione che il gestore della crisi riserva al giudice. I casi che abbiamo trattato, tuttavia, sollevano dubbi e perplessità sulla corretta applicazione della norma ed evidenziano motivi di conflitto tra quella parte pubblica orientata al recupero dei soggetti sovraindebitati ai fini del loro reinserimento nel tessuto economico della società, e un'altra parte, anch'essa pubblica, interessata ad incassare denaro per far quadrare i conti dello Stato, attraverso gettito fiscale in quanto deriva di una malattia sociale. In altri termini, all'interno dei propri confini lo stato etico confligge con lo stato disinvoltato affarista. Corollari di questa indegna equazione socioeconomica sono la comunicazione specificamente destinata a pubblicizzare il gioco d'azzardo e la comunicazione pubblicitaria in generale, sempre meno informativa ma sempre più sofisticata, manipolatoria e pericolosamente evocativa. Nella prima parte di questo intervento, si sostiene che alla base del sovraindebitamento sta l'indebolimento del senso critico personale. Infatti, non potrebbe darsi questo fenomeno sociale se l'uomo-compratore non fosse sensibile alla comunicazione pubblicitaria, capace di superare le difese poste dalla razionalità umana. A sua volta, tale sensibilità è non già una scelta o una inclinazione personale, ma è conseguenza della capacità che le tecniche pubblicitarie hanno di forzare i processi di scelta e di inquinare la cultura, intesa anche come sistema di conoscenze che può renderci liberi.

Ancora, la platea dei consumatori – ovvero tutti noi – è normalmente in grado di avere un rapporto equilibrato con i consumi. Tuttavia, come già detto in precedenza, l'indebitamento da consumi è in crescita esponenziale; e se tale è il modello di vita ormai universale, quindi inattuabile, ciò non toglie che si possa fare della prevenzione, affidando alla scuola il compito di educare per prevenire. Tale iniziativa andrebbe integrata con una specifica formazione alla genitorialità, in modo che il messaggio educativo trovi continuità e che, con coraggio, questo orientamento formativo venga esteso a trattare la comunicazione pubblicitaria e a svelarne la nocività occulta. Sarebbe auspicabile, per questo, che vengano

⁷ <http://www.harmoniamentis.it/cont/ludopatia-e-gioco-patologico>, sito promosso dalla casa farmaceutica Angelini.

⁸ La Repubblica, Economia&Finanza, 22/6/2015, Gianluca Moresco, Dieci miliardi di entrate fiscali l'azzardo non è più un gioco.

promulgate, e fatte rispettare, leggi specifiche sulle modalità con cui possono essere concepiti e trasmessi i messaggi pubblicitari. Spendo ancora qualche parola sulla necessità di prevedere forme di assistenza psicologica a favore dei sovraindebitati. Il soggetto che, in buona fede, contrae debiti che non può onorare, non presenta quelle caratteristiche personali che si ritrovano normalmente nelle persone che si comportano abitualmente con *nonchalance* rispetto alla onorabilità personale, fino a lasciar intravedere tratti antisociali di personalità. Per questo, ritrovare se stessi e i propri cari immersi in una situazione socioeconomica altra rispetto alle proprie aspettative e alla propria "*Weltanschauung*" rappresenta una causa di depressione, a sua volta capace di limitare gravemente la produttività personale e di innescare, quindi, un circuito vizioso che può esitare nel suicidio.

Il compito del gestore della crisi nella redazione della relazione particolareggiata

Il presupposto della buona fede, quindi, è lo spirito con cui la legislazione vigente considera meritevole di tutela il soggetto sovraindebitato e tale condizione dovrebbe emergere dalla relazione che il gestore della crisi riserva al giudice.

Ora andiamo a sviscerare insieme il concetto di meritevolezza. La meritevolezza è un concetto soggettivo, almeno per la fase che ha portato al sovraindebitamento. È meritevole chi si è indebitato per l'utilizzo incontrollato di credito al consumo? Nel caso in cui l'indebitamento sia servito per acquistare beni utili a soddisfare bisogni fondamentali della famiglia?

La normativa sul sovraindebitamento fa riferimento solo ad alcuni criteri che sono:

- Avere cooperato al regolare ed efficace svolgimento della procedura.
- Non avere ritardato o contribuito a ritardare lo svolgimento della procedura.
- Non avere beneficiato di altra esdebitazione negli otto anni precedenti la domanda.
- Non essere stato condannato, con sentenza passata in giudicato, per uno dei reati di cui all'art.16 L. n.3/2012.

Secondo l'articolo 12bis comma 3. della L. n. 3/2012. – *Piano del consumatore* – il giudice omologa il piano quando esclude che il debitore: abbia assunto obbligazioni senza la ragionevole prospettiva di poterle adempiere; abbia colposamente determinato il sovraindebitamento, anche per mezzo di un ricorso al credito non proporzionato alle proprie capacità patrimoniali.

Il gestore della crisi dovrà quindi considerare ed inserire, nel redigere la relazione particolareggiata ex art.9, comma 3-bis L.n.3/2012, i seguenti aspetti:

- a) l'indicazione della cause dell'indebitamento e della diligenza impiegata dal consumatore nell'assumere volontariamente tali obbligazioni;
- b) l'esposizione delle ragioni dell'incapacità del debitore ad adempiere le obbligazioni assunte;
- c) il resoconto sulla solvibilità del consumatore negli ultimi 5 anni;
- d) l'indicazione della eventuale esistenza di atti del debitore impugnati dai creditori;
- e) il giudizio sulla completezza e sull'attendibilità della documentazione depositata dal consumatore a corredo della proposta, nonché sulla probabile convenienza del piano rispetto all'alternativa liquidatoria.

Il gestore ha dunque un compito di responsabilità nella stesura della relazione poiché il giudice deciderà sulla base della sua relazione dalla quale dovranno emergere anche gli aspetti indicati sopra sub a e b. Di conseguenza, parrebbe auspicabile che, se non una specifica norma, l'uso e l'esperienza forniscano al gestore un qualche strumento ausiliario per portare a termine il suo mandato in sicurezza.

DONATELLA PIZZI

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le crisi da sovraindebitamento: la relazione a cura del gestore della crisi

In questo stesso numero della rivista è trattato un tema dalle drammatiche conseguenze: le crisi da sovraindebitamento che colpiscono categorie di cittadini non fallibili. Al proposito nutriamo la preoccupazione sul fatto che la legislazione vigente lascia al gestore della crisi la più ampia (e imbarazzante) libertà di redigere, come meglio crede, la relazione che il giudice utilizzerà per decidere sull'accesso del creditore ai benefici di legge. Possiamo immaginare uno strumento diligente e intelligente che sia d'aiuto al gestore nell'adempimento di tale aspetto del suo mandato? Senza voler redigere *hic et nunc* uno strumento ben definito, si è pensato di ipotizzare una sorta di questionario standardizzato per raccogliere le informazioni necessarie a stendere la relazione e a comprendere il profilo del richiedente, soprattutto in relazione ai tratti di onestà intellettuale e buona fede, requisiti fondamentali per accedere ai diritti. Il questionario non dovrebbe essere consegnato al richiedente affinché lo rediga in separata sede, ma dovrebbe essere usato dal gestore come guida per ottenere le informazioni attraverso domande e risposte contestuali (per evitare il rischio che il soggetto abbia il tempo per organizzare risposte ad hoc). A puro titolo esemplificativo, potremmo strutturare un questionario orientato alla ricerca di informazioni inerenti la documentazione che il richiedente deve fornire, come forma di arricchimento dei "numeri" documentali, spesso poco comunicativi ed "estroversi" se si cercano informazioni non strettamente contabili, capace anche di cogliere alcuni aspetti della personalità del richiedente. Non si tratterà di un test standardizzato capace di misurare tratti della personalità, ma di una traccia per organizzare *un'intervista strutturata*. Per esempio, alcune domande potrebbero essere del tipo:

- Le è mai successo in precedenza di trovarsi in una situazione del genere?
- Cosa ha fatto esattamente per arrivarci?
- Se sì, come si è regolato in quell'occasione?
- E poi cosa è successo?
- Qualcun altro era coinvolto nella sua esposizione finanziaria?

- Se sì, chi e in che modo?
- È uscito da quella storia?
- In che modo?
- Per quanto riguarda l'oggi, cosa ha fatto esattamente per arrivarci?
- Quando ha preso coscienza che la sua situazione finanziaria si stava aggravando?
- Cosa ha pensato quando se n'è accorto?
- Pensa di aver commesso degli errori? Se sì, quali?
- Ritene che, oltre a lei, qualcun altro abbia delle responsabilità per la situazione che si è determinata?
- Se sì, chi e in che modo?
- Come vive oggi questa situazione?
- Come vede il futuro?
- Se potesse tornare indietro, cosa farebbe di diverso?
- E cosa eviterebbe?

L'ipotetico elenco di cui sopra potrebbe essere integrato con alcuni (4 o 5) *items* estratti dai più quotati test di indagine di personalità, in grado di misurare quei tratti del richiedente che risultino interessanti per il gestore. Molto in breve, un questionario di personalità deve avere una coerenza interna per garantire che misuri proprio quei tratti di personalità che si propone di misurare; per questo, dietro a un test c'è un lungo lavoro psicometrico. Poiché i vari test ricercano tratti diversi o, in concorrenza tra loro, gli stessi tratti misurati in modo diverso, e per giunta operano attraverso una diversa strutturazione degli *items* (a risposta dicotomica, tripla, quadrupla, ecc.), per i nostri interessi dovremmo reperire alcuni test strutturati in modo omogeneo, da cui estrarre gli *items* destinati singolarmente a misurare i tratti di personalità del richiedente potenzialmente connessi con il rischio finanziario. Otterremmo così un certo numero di *items* di provenienza diversa che misurano tratti diversi, *items* non reperibili all'interno di un unico test. Come già detto, questi *items* aggiuntivi, correlati delle relative domande di controllo (che servono a misurare la tendenza alla falsificazione del soggetto), sarebbero utilizzati come guida per porre domande in una intervista strutturata, e non già come strumenti indipendenti e autosufficienti. An-

cor prima di un doveroso approfondimento, possiamo ipotizzare che il "profilo a tendere del sovraindebitato affidabile" sia strutturato su alcuni tratti irrinunciabili, o quanto meno debba essere scevro da certi aspetti "pericolosi", come per es. la tendenza al comportamento antisociale. Quest'ultimo non è propriamente un tratto ma una costellazione di tratti che, oltre una certa soglia, confluiscono in un franco "Disturbo Antisociale di Personalità"¹. Sarebbe sufficiente che l'intervista ne mettesse in luce alcuni per concludere nel senso di una relazione negativa. Ovviamente, l'intervista strutturata è uno strumento che va utilizzato in modo professionale; auspichiamo che, se questo dovesse essere un passo importante del processo decisionale, al gestore della crisi venga fornita un'adeguata formazione, anche e soprattutto tenendo conto del fatto che le domande di approccio comportano delle risposte, e che:

- a tali risposte occorre fornire un seguito, costituito da ulteriori domande/items, per garantire continuità al processo di acquisizione delle informazioni;
- nonostante le risposte non siano completamente imprevedibili (anche se "aperte"), presentano però una grande variabilità che impedisce la predisposizione di un 2° livello del questionario;
- quindi, il gestore deve acquisire una specifica competenza nel gestire l'intervista, simile a quella richiesta nel corso di una sessione di selezione del personale (anche se le finalità, nella fattispecie, sono ovviamente altre).

Per quanto detto, potremmo anche ipotizzare che il gestore, all'occorrenza, si possa servire di un professionista che, dotato di una strumentazione concettuale adeguata, supporti il gestore nel suo delicato compito.

Qualche informazione sui test di personalità

Poiché abbiamo citato i test di personalità, appare opportuno fornire qualche informazione, puramente divulgativa, su questi strumenti, anche allo scopo di mettere chi

legge in condizione di comprenderne meglio il motivo dell'eventuale uso nel contesto di cui trattiamo. Un test di personalità si può definire come una *situazione problematica standardizzata*. In altri termini, lo strumento pone un soggetto di fronte a un "problema" evidenziando, così, le capacità di risoluzione che questi mette in campo, rappresentate dalla "risposta". Per "standardizzata" si deve intendere che lo "stimolo" deve essere identico per chiunque si sottoponga al test, così come le condizioni di somministrazione.

I test di personalità si dividono in due grandi famiglie:

- **Test proiettivi:** lo stimolo è rappresentato da una immagine priva di significato (neutra) che il soggetto deve interpretare liberamente², collegando in tal modo le risposte con i propri bisogni e i diversi tratti di personalità. Proiettare vuol dire proprio questo: ricorrere al meccanismo di difesa dell'io (proiezione) che induce un soggetto a dare significato, valore e struttura dove queste categorie sono assenti.³ Se le immagini sono prive di significato e di qualsiasi rassomiglianza con oggetti o situazioni della vita, come un siffatto stimolo può collegarsi con la personalità di un soggetto? Paradossalmente, proprio la totale mancanza di struttura dello stimolo induce il soggetto a *riempire di significato* una situazione che invece ne è priva. Resta da spiegare come le risposte, che provengono quindi da stimoli interni, si prestino a costituire un sistema interpretativo non arbitrario né fantasioso dei significati. A questo provvedono rigorose e lunghe ricerche psicometriche che, diversamente da ciò che molti ingenuamente pensano, non scoprono un qualche "tema" nascosto nell'immagine/stimolo, ma rilevano occorrenze statistiche presenti in decine di migliaia di risposte, collegabili *ex post* con certi tratti di personalità. Diciamo, e questo vale per qualsiasi genere di test psicologico, che

² Può essere somministrato anche il test proiettivo semistrutturato, in cui occorre completare un disegno/stimolo, o dedurre un racconto a partire da una sequenza di immagini.

³ Quello di conferire ordine e struttura al mondo è un bisogno insopprimibile dell'uomo, perché collegato con il controllo ottenuto attraverso la conoscenza del mondo; conoscenza resa possibile dall'ordine. Il disordine, invece, genera ansia e perdita di controllo. Dove non c'è ordine, l'uomo lo inventa. C'è un'altra accezione del termine "proiezione", simile nel meccanismo a quanto testé detto, ma diverso nella finalità: attribuire ad altri significati, intenzioni, contenuti mentali che appartengono al soggetto, ma sono inaccettabili, e perciò rifiutati e spostati su qualcun altro: "io ti odio, ma poiché sei mio padre e non si odiano i genitori, tu mi odi e io subisco il tuo sentimento".

¹ Il Disturbo Antisociale di Personalità può presentare aspetti ben visibili, come l'aggressività, il cinismo e la crudeltà esibiti con nonchalance, il ricorso abituale ai reati, anche violenti, e quindi determinare un quadro comportamentale molto preoccupante, o anche mostrarsi attraverso comportamenti meno clamorosi, ma comunque attribuibili in modo appropriato a tale classificazione: tendenza a mentire come strumento per controllare le relazioni interpersonali, scarso o nessuno scrupolo per i diritti e i bisogni degli altri, nessun "rischio" di doversi controllare a causa dei sensi di colpa, repertorio inesauribile di autogiustificazioni relativamente alla propria scorrettezza; insomma, un profilo etico di basso livello.

occorre comunque un riferimento da cui partire che sia stato precedentemente validato e considerato come affidabile. Consideriamo, per esempio, una tavola del più noto test proiettivo, il Rorschach.



Tavola X del test di Rorschach

Il protocollo interpretativo non attribuisce un valore tematico all'immagine, ma ne stigmatizza alcuni aspetti che si conoscono già come rappresentativi di certi tratti di personalità, o di un certo modo di funzionamento del pensiero, aspetti noti per essere stati misurati in precedenza con altri test e convalidati da colloqui clinici. L'interesse dell'esaminatore, nell'esempio, cade sulla porzione di immagine oggetto della risposta: se orientata a cogliere l'immagine nella sua intierezza, o solo in parte, o in piccola parte. Avremo, quindi, una classificazione della risposta in base alla localizzazione, G (globale), D (dettaglio), Dd (dettaglio nel dettaglio), categorie collegate con l'atteggiamento di un individuo, orientato a cogliere la realtà guardando il tutto (sintesi) o il particolare (analisi); di più, si può rilevare il modo in cui il soggetto organizza il pensiero nella soluzione dei problemi, registrando la sequenza delle risposte: G-D-Dd, dal generale al particolare; Dd-D-G, dal particolare al generale. Oppure possiamo avere una sequenza *random*, segno di disordine e imprevedibilità.

- *Questionari di personalità*: si tratta di una serie di *items* sui quali il soggetto deve dichiarare il proprio grado di accordo. Gli *items* sono collegati in modo diretto, o anche nascosto, con i tratti di personalità sui quali si vuole indagare: non c'è nulla da interpretare. Ciascun item deve essere validato, ovvero deve realmente misurare il tratto ricercato.

Le risposte possono essere "dicotomiche" (sì/no, vero/falso), oppure multiple, con possibilità da parte del soggetto di graduare il proprio giudizio. Nel caso della struttura dicotomica del test, per garantire l'affidabilità della risposta ed evitare la

casualità dovuta alla insufficienza dell'informazione, gli *items* saranno numerosi per ciascun tema in esame. Diversamente, l'affidabilità si ottiene con le risposte multiple; e in questo caso gli *items* saranno in numero inferiore. In un questionario si dà un certo numero di risposte di controllo, al fine di valutare la tendenza a falsificare del soggetto. Si potrebbe pensare che un soggetto perspicace capisca dove l'item vada a parare, e riesca di conseguenza a fornire la risposta "buona", ma si tratta di una ingenua supposizione. Quando la maggior parte delle risposte fornite è conforme in misura massima (valutazione di completo accordo o disaccordo, a seconda delle circostanze) a quelle che il soggetto giudica "risposte attese", si rileva la tendenza al "conformismo"; quindi, se il soggetto falsifica, questa tendenza si rileva comunque. Gli *items* di un test debbono essere coerenti tra loro per poter misurare un certo tratto "in gruppo". Tuttavia, alcuni *items* sono particolarmente significativi in sé, validi e particolarmente affidabili, tanto da fotografare un tratto anche se posti fuori dal sistema. Per questo, in forma identica all'originale o modificata superficialmente, si possono ritrovare in questionari diversi. Nelle righe precedenti si ipotizzava di usare alcuni item estratti da questionari di personalità per costruire una intervista strutturata. Bene, dovrebbe trattarsi proprio di items di quest'ultimo genere, espunti da questionari diversi, ma omogenei quanto alla tipologia: tutti dicotomici, o tutti a risposta multipla a 3, 4 o più risposte. L'intervista strutturata così concepita garantisce un buon grado di oggettività di giudizio da parte del gestore della crisi. Ove si pensi che il giudice, poi, decide sulla scorta della relazione senza convocare le parti, si capisce bene che un errore di valutazione del gestore sulla "meritevolezza" del richiedente, come richiesto dalla normativa, avrebbe conseguenze drammatiche. Per questo, occorre che il gestore sia il più possibile libero da pregiudizi e impressioni soggettive; libero dal rischio "dell'effetto alone".⁴

LUCIANO SPARATORE

© RIPRODUZIONE RISERVATA

⁴ Nel gergo della psicologia clinica così si definisce la distorsione di giudizio che una parte limitata del complesso dei tratti di personalità di un soggetto sotto osservazione induce nel valutatore, nel bene e nel male: quindi, colorando tutto di "rosa" se quei tratti sono condivisi dall'osservatore; o tutto di nero se gli sono invisi.

La funzione sociale della mediazione e del counseling per avviare un processo di cambiamento. Un caso**

Premessa

Il disagio sociale a volte è lampante, in altri casi invece, si nasconde con estrema meticolosità ed accuratezza, riuscendo a ripetersi in *"quelle zone d'ombra ove la luce dei riflettori, solo raramente e con estrema fatica riesce a giungere"*.

In quell'ombra, i disagi trovano una loro collocazione, un equilibrio nel disequilibrio; la fragilità si autoalimenta, creando barriere tanto invisibili quanto resistenti verso tutto ciò che sta al di fuori, ... nella luce.

Le Istituzioni sono spesso vissute come ostili, nemiche da cui difendersi, foriere di ferite, traumi e delusioni, proprio da coloro i quali avrebbero più bisogno di un loro intervento. Esse solo di rado riescono a penetrare in quell'ombra ed ancora più raramente, a stabilire un contatto che consenta di dare vita ad una relazione interpersonale positiva, attraverso la quale cercare di aiutare *"gli invisibili"*.

Questa è la storia di un disagio nascosto che, nonostante i tentativi di restare nell'ombra, viene illuminato suo malgrado dalla luce, ritrovando con fatica la strada smarrita, le cui protagoniste inizialmente sono: una madre separata, Lucilla ed una figlia minore, Micol, che convivevano in un alloggio di Edilizia Residenziale Pubblica, in una condizione degrado e di sostanziale isolamento relazionale dalla società. In seguito, alla madre, subentrerà sua sorella Lea, unica zia materna di Micol.

La particolarità di questa vicenda, è data dalla figura istituzionale, grazie alla quale si è reso possibile il contatto, l'aggancio, con le persone in difficoltà, che da tempo, si erano chiuse al mondo: ovvero quella dell'operatore di Polizia Municipale (P.M.) che, grazie al proprio percorso formativo come mediatrice familiare e counselor professionista, sistemi-

co relazionale, è riuscita ad utilizzare all'uopo gli strumenti necessari per approcciare, trattare ed accompagnare nel tempo, le varie fasi delicate di un caso molto complesso.

La Polizia Municipale *"generalmente"* ricopre ruoli-funzioni di controllo e repressione; pertanto abitualmente l'operatore di P.M. è invisibile ai più, ma in questo caso, è diventato *"la risorsa"* che, interfacciandosi con il disagio, ha reso possibile una *"lieve apertura"*, attraverso la quale, in momenti differenti, è stato possibile tessere quelle relazioni di rispetto e fiducia imprescindibili per poter *"co-costruire"* con le donne protagoniste della storia, una visione e rappresentazione del mondo esterno diversa, che non fosse sempre e solo negativa.

Oltre all'interazione con le protagoniste in difficoltà, l'operatore suindicato, ha lavorato in rete con le altre Istituzioni presenti sul territorio quali:

- l'Istituto scolastico frequentato dalla minore,
- un Operatore del Settore Giovani del Comune di Torino,
- i Servizi Sociali di zona.

In questo caso, come già accennato, le due donne, avevano un atteggiamento di estrema chiusura al mondo, che veniva percepito e narrato come luogo pericoloso, dannoso, dal quale difendersi; detto atteggiamento rappresentava una seria difficoltà rispetto *"al come entrare in contatto con loro"*, per capire la situazione e cercare insieme a loro di migliorarla, cambiandola.

Detta difficoltà è stata anche lo stimolo che ha consentito di trovare un *"modo creativo"* per conoscerle.

L'operatore della P.M., in servizio presso il Nucleo di Prossimità della Città di Torino¹, che ha trattato il presente caso di disagio,

¹ Il Nucleo di prossimità della Polizia Municipale di Torino, attivo dal giugno 2003, ha come *"mission istituzionale"* quella di lavorare in rete con tutte le risorse territoriali presenti sul territorio, istituzionali e non, per la trattazione di situazioni di: conflitto-disagio sociale nelle sue diverse declinazioni, di bullismo scolastico, delle diverse forme di violenza di genere, intra- e/o extra-familiare. Il Nucleo di Prossimità, con le sue specificità, ad oggi è unico nella realtà italiana.

* Mediatrice Familiare Sistemico Relazionale; Counselor Professionista Sistemico Relazionale, Didatta in Formazione A.I.M.S. del Centro Studi Eteropoiesi di Torino, Operatore di Polizia Municipale di Torino presso il Nucleo di Prossimità.

** I nomi delle protagoniste della vicenda, per ovvi motivi di privacy, sono inventati.

grazie anche alle competenze della mediazione e del *counseling*, è stata in grado di comprendere meglio le situazioni e trattarle, di volta in volta, nel modo più adeguato. La sua formazione si è rivelata essere quel *"tesoro nascosto"* che ha guidato e modulato, passo dopo passo, la sua attività, consentendole di agire all'interno della propria cornice istituzionale, utilizzando all'uopo quanto necessario per costruire un *rapport* positivo, sia con le persone in difficoltà che con gli altri operatori della rete attiva sul questo caso.

Prima fase

In casa mia non entra nessuno!!! "Quando l'invisibilità sociale, protegge come la coperta di Linus

L'invio del caso era giunto presso il Nucleo di Prossimità, ad opera di un'Assistente Sociale dell'Area Minori del Servizio Sociale di zona, (con la quale si era già creato un *"buon rapport di rete"* negli anni precedenti), con la seguente consegna:

L'assistente sociale chiede il nostro aiuto per il caso di Lucilla (madre) e di Micol (figlia diciassettenne), segnalato alla loro attenzione dalla scuola per: frequenza scolastica incostante, scarsa cura personale e problemi igienico-sanitari presso l'alloggio in cui vivono".

La situazione, già da quelle poche righe, si mostrava in tutta la sua complessità e delicatezza.

Al fine di non pregiudicare i rapporti tra il nucleo familiare ed i servizi invianti, a priori non si sarebbe potuto usare quell'invio, come *"motivo d'aggancio"* con le due donne. Per contattarle, era necessario trovare altre argomentazioni, plausibili e sintoniche alla cornice istituzionale della Polizia Municipale.

Bisognava capire e dunque *relazionarsi subito con gli invianti* per acquisire le informazioni necessarie, ovvero con:

- *Servizi Sociali interessati:* chiedendo se per detto nucleo vi era un intervento in atto, di quale natura e se, in passato i Servizi Sociali si fossero già attivati e quali azioni avessero realizzato; in sostanza acquisire il pregresso storico delle due donne;
- *Istituto scolastico:* frequentato dalla minore in merito alle problematiche emerse, alla qualità delle relazioni con i docenti, con i compagni, la resa scolastica, le potenzialità della ragazza, etc.

Inoltre:

- *Verificare se e quali altri servizi* fossero stati attivati o meno, da chi, per quali

motivi ed in quale momento del ciclo vitale del nucleo familiare (ad es. Tribunale per i Minorenni, Psichiatria - N.P.I., etc.).

- *Trovare la giusta cornice per poter intervenire*, un *"motivo"* coerente con quella istituzionale propria della Polizia Municipale.
- *Attivare e collaborare con gli operatori del territorio*, data la loro presenza, al fine di apprendere notizie presso il luogo di residenza, [*le due donne risiedevano in un sito di Edilizia Residenziale Pubblica, ove da tempo era stato avviato dalla città di Torino un Piano di Riqualificazione Urbana e Sociale, nel quale il Nucleo di Prossimità era uno dei Partners attivi del progetto in atto*].
- Individuare una o più motivazioni funzionali ad *"agganciare il nucleo familiare"*, e contattarlo.
- Instaurare un *rapport* positivo con il nucleo familiare, considerando che l'impatto *"forte"*, insito nel ruolo istituzionale della Polizia Municipale, avrebbe potuto pregiudicare, sul nascere, l'interazione - relazione con le due donne.
- Individuare limiti e risorse presenti nella situazione data.
- Attivarsi per trattare le criticità emerse, lavorando in rete con le altre risorse e/o Istituzioni competenti.

Nello specifico, i problemi presenti erano molteplici ed erano relativi a vari ambiti:

- *Familiare:* il nucleo madre-figlia, si presentava come notevolmente invischiato e disfunzionalmente funzionale al proprio interno ed estremamente chiuso verso l'esterno;
- *Scolastico:* la minore frequentava con discontinuità, pur avendo gli strumenti cognitivi e creativi adeguati ad effettuare un positivo percorso formativo, veniva isolata dal gruppo classe, principalmente per la notevole incuria personale;
- *Sociale:* il nucleo familiare non aveva abituali interazioni interpersonali sia con il vicinato, sia d'altro tipo: amicali, familiari, ecc; quelle poche inevitabili, erano critiche.

I vicini ricambiavano il *"nucleo invisibile"* sopportandolo a fatica e/o ignorandolo. Basti pensare che, nonostante la presenza di alcune criticità, non avevano mai segnalato alla rete sociale-istituzionale presente in loco, i seri problemi di natura igienico-sanitaria, generati dal nucleo.

Come per i vicini, anche per le altre istituzioni e/o risorse del territorio, Lucilla e Micol finivano per *non essere viste*.

Se viste, venivano ritenute problematiche ed i rapporti con loro ridotti al *"minimo editale"*.

Era lampante, la circolare reciprocità delle modalità relazionali-comportamentali riscontrate, fautrici di un "loop" del disagio silenzioso, sommerso, in fuga da tutto ciò che avrebbe potuto provocare un minimo cambiamento all'equilibrio-disequilibrio consolidatosi.

Così, traumi antichi e nuovi si stratificano, sovrapponendosi e compattandosi tanto da diventare impenetrabili, come un muro di gomma.

Questa, a grandi linee, la complessità del quadro in cui si doveva cercare di agire, nel rispetto della cornice prevista dal ruolo istituzionale della Polizia Municipale.

Avere consapevolezza dell'estrema delicatezza e difficoltà del "compito" assegnato, si era rivelata per l'operatore di P.M. una grande risorsa, poiché aveva fatto sì che la sua "soglia di attenzione" fosse sempre adeguata e corrispondente alle imprevedibili difficoltà che si sarebbero potute presentare e con le quali sarebbe stato necessario misurarsi.

E. Morin sulla complessità afferma: *"la complessità si impone innanzitutto come impossibilità di semplificare; essa sorge là dove l'unità complessa produce le sue emergenze, là dove si perdono le distinzioni e le chiarezze nelle identità e nelle causalità, dove i disordini e le incertezze perturbano i fenomeni, dove il soggetto-osservatore sorprende il suo stesso volto nell'oggetto della sua osservazione, dove le antinomie fanno divagare il corso del ragionamento"*².

Acquisite tutte le informazioni sul nucleo, presenti e passate e dopo aver individuato il "pretesto funzionale" per il contatto iniziale con il nucleo familiare, era possibile cercare "d'incontrare" le due donne, che si negavano a chiunque bussasse alla loro porta, seppur in casa. Il pretesto individuato ed utilizzato per contattare il nucleo familiare prendeva spunto da possibili criticità condominiali.

Dopo alcuni tentativi vani, l'operatore di P.M. riusciva ad essere contattata telefonicamente dalla madre Lucilla. Dalla voce della donna traspariva chiaramente una forte preoccupazione, frammista a paura, per quel *"che poteva abbattersi su di lei"*; si cercava di tranquillizzarla, spiegandole di avere necessità d'incontrarla e parlarle, meglio se presso la sua abitazione, per avere informazioni in merito ad un problema condominiale. Era necessario verificare che non ci fossero criticità che potessero danneggiare la struttura della casa, trattandosi di Edilizia Residenziale Pubblica.

La diffidenza della signora Lucilla aumentava ancora, se possibile e iniziava così a trovare mille pretesti per evitare la *"sciagurata eventualità"*. Le due donne, in precedenza avevano avuto dei colloqui con il personale dei Servizi Sociali, durante i quali, alla proposta dell'Assistente Sociale di fare un sopralluogo presso la loro abitazione, la madre Lucilla aveva enunciato con grande fermezza il seguente diktat: *"In casa mia non entra nessuno"*.

L'esigenza che si riproponeva era proprio quella di entrare in quella casa. Era chiaro che sarebbe stato tutt'altro che semplice.

Aveva così inizio, la lenta costruzione della relazione con le due donne.

Era prioritario guadagnare gradualmente la loro fiducia ed il loro rispetto, bisognava dargli il *"tempo"* per superare il terrore verso il mondo esterno, vissuto e descritto come fautore di sciagure e di guai.

Infatti, durante le diverse conversazioni telefoniche che, dopo il primo colloquio, ebbero luogo tra l'Operatore di P.M. e la signora Lucilla, la donna esprimeva chiaramente la sua visione negativa verso il mondo, verso le persone sconosciute e soprattutto verso le Istituzioni, che nel passato avevano danneggiato gravemente la sua vita e quella di sua figlia. Ovviamente l'atteggiamento della madre influenzava fortemente la figlia, condizionandone sensibilmente il percorso di crescita.

La strategia scelta fu pertanto quella di *"essere una presenza discreta"*, non invasiva, che non evocasse in loro la sgradevole sensazione dell'assedio, ma che fosse comunque presente facendo attenzione, quando possibile, a sdrammatizzare per alleggerire tutta la pesantezza della situazione.

Lucilla, continuava a rimandare l'incontro, ma nella sua voce, la paura stava iniziando a lasciare il posto ad alcuni momenti di dialogo, essere ascoltata da qualcuno che non la giudicava e sapeva attendere i suoi tempi, forse stava iniziando a creare delle piccole fessure, nella sua grande muraglia difensiva.

Le competenze del *counseling* si stavano mostrando essenziali nella graduale costruzione della relazione con lei.

Una relazione che, attraverso *"il dialogo aperto e responsabile in cui si è parte in causa, in cui si interagisce a tutti i livelli"*³, facendo attenzione a non *"correre il rischio di farle perdere la faccia"*⁴, la riconduceva a

³ Gembillo G., Anselmo A., Giordano G. *Complessità e formazione*, p. 83. Enea, Roma, 2008.

⁴ Schein E.H. *Lezioni di Consulenza*, p. 83. Raffaello Cortina, Milano, 2005.

² Morin E. *Il Metodo 1, La natura della natura*, p. 440 (trad. di Bocchi G. e Serra A.). Cortina, Milano, 2001.

quel piano di realtà, di responsabilità verso se stessa e verso sua figlia dal quale tentava spesso di fuggire per continuare ad auto-rappresentarsi come vittima.

Nel dialogare con lei, si poneva molta attenzione al linguaggio utilizzato: durante le conversazioni, nei rimandi dati alla donna, si usavano parole che le appartenevano.

La parola, come *"parola generatrice di mondi possibili"*⁵, perché a partire dal suo mondo, per il quale Lucilla aveva delle competenze, attraverso il dialogo instaurato, si cercava di mostrarle altre sfaccettature, che avrebbero potuto integrare la *"sua tavolozza monocromatica dei colori"*.

Anche se, apparentemente nulla sembrava scalfire il *"buco nero"* di Lucilla, nel tempo veniva percepita meno inquieta durante i colloqui telefonici, tanto che i momenti nel corso dei quali si riusciva a strapparle un sorriso, aumentavano.

Nel frattempo, l'operatore di P.M. aveva conosciuto, Micol, la figlia di Lucilla, incontrata per pochi istanti nel cortile delle case popolari, in cui viveva con la madre. Anche con la ragazza si dava inizio ad un rapporto prevalentemente telefonico, parallelo a quello posto in essere con Lucilla, simile nell'approccio, ma ancora più delicato, perché con lei si dovevano salvaguardare, oltre agli altri aspetti, anche l'amore e la lealtà che nutriva verso sua madre.

Il professionista deve avere la consapevolezza che *"I figli sono fedeli ai propri genitori... amano i genitori di un amore incondizionato... sono persino disposti a sacrificare la vita per loro... questo vincolo è indipendente dall'effettivo contatto o dai sentimenti esistenti; questo amore inconscio è arcaico, è infantilmente ingenuo e in un certo senso cieco. Si realizza pienamente quando un figlio segue lo stesso destino del padre o della madre"*⁶.

Come da manuale, si ritrovavano pienamente questi concetti nel comportamento di protezione e difesa che Micol attuava verso sua madre. Ad un certo punto la ragazza disse candidamente, con tutta la sua forza: *"mia madre non si tocca... l'importante è che non mi allontaniate da mia madre"*.

Aveva assorbito a piene mani la paura verso il mondo e verso gli altri, anche perché *"gli altri"*, qualche motivo glielo avevano dato. In questa logica, era naturale che potesse teme-

re l'operatore della P.M., proprio in virtù del ruolo istituzionale che rappresentava.

Nonostante ciò, non era possibile gettare la spugna, bensì era necessario, attraverso l'accoglienza delle vecchie ferite, tentare di andare con lei e con sua madre, verso nuove rappresentazioni che, a partire dalle difficoltà presenti, osassero, guardare anche le risorse del nucleo familiare. Perché qualche risorsa personale loro l'avevano, anche se ben nascosta.

Partire dai loro problemi, dalle loro difficoltà, dialogando *"criticamente"* con loro al fine di aiutarle a riconoscersi anche delle qualità, delle doti, a vedere la forza che le aveva sorrette in mezzo alla grande fatica.

Dopo circa quattro mesi di contatti, prevalentemente telefonici, l'operatore di P.M. riuscì ad ottenere un appuntamento presso la loro abitazione. Ma quel giorno non sarebbe andata a casa loro, bensì le avrebbe incontrate, presso il Pronto Soccorso del Presidio Ospedaliero, ove Lucilla aveva accompagnato sua figlia, per un malessere *"notturno"* della ragazza, causato da *"tosse e vomito"*. Detta notizia era stata appresa perché, prima di lasciare l'ufficio e recarsi a casa loro, l'operatore di P.M., aveva telefonato alla madre della minore per accertarsi che non ci fossero problemi; compresa la situazione, comunicò alla donna che le avrebbe raggiunte presso il nosocomio, in questo modo era riuscita ad incontrare per la prima volta Lucilla, mentre Micol l'aveva già vista precedentemente.

Nella sala d'attesa del Pronto Soccorso, madre e figlia erano sedute vicine in un angolo, intorno a loro il vuoto, causato dal feto che emanavano.

In quella circostanza, Lucilla, tra le tante cose, disse le seguenti parole: *"la ringrazio, perché lei è l'unica che si sia realmente interessata a mia figlia ed a me"*.

L'operatore di P.M. era consapevole che, in quelle parole, non c'erano solo dei ringraziamenti, poiché tutto il linguaggio verbale e non verbale della donna, indicava che lì, in quella frase, si nascondeva anche la Lucilla che fuggiva da sempre, ma che in quel momento s'era vista preclusa la via di fuga.

Previo accordo, la settimana successiva veniva fissato un nuovo appuntamento, a casa delle due donne. L'operatore di P.M., telefonò nuovamente a Lucilla, prima di lasciare l'ufficio, questa volta niente ospedale, solo un tono dimesso della donna al telefono.

Giunta insieme ad una collega, presso il cortile delle case di edilizia popolare, ove risiedevano Lucilla e Micol, l'Operatore di P.M.

⁵ Freire P. *La pedagogia degli oppressi*, p. 16. Gruppo Abele, Torino, 2011.

⁶ Ulsamer B. *Senza radici non si vola la terapia sistemica di Bert Hellinger*, pp. 44-45. Crisalide edizioni, Spigo Saturnia (LT), 2008.

vide madre e figlia, che con aria dimessa, erano sedute su di una panchina del cortile, ad aspettarla.

Ci vollero quasi due ore di colloquio, durante le quali Lucilla tentò, in tutti modi di convincere le Vigilesse a non andare a casa sua ad effettuare il sopralluogo: *"si vergognava, era consapevole d'essersi lasciata andare tantissimo, di aver, di molto, superato la soglia del rispetto minimo di sé e di aver trascinato in quel degrado anche Micol"*. Ne parlarono lì, prima di salire.

Quando la porta si aprì, per qualche istante, giusto il tempo di guardare l'alloggio, trattenendo il fiato per il fetore che ne fuoriusciva, le ipotesi ed i pensieri che in quei mesi avevano attraversato la mente dell'operatore di P.M., trovavano la risposta di fronte ad uno scenario dirompente.

Lucilla e Micol, vivevano in una discarica.

Camminavano, mangiavano, dormivano, etc., su circa mezzo metro d'immondizia varia, insieme a due cagnolini meticci e ad una serie infinita di ragnatele che invadevano quasi tutti gli spazi del soffitto e delle pareti. Richiusa la porta, le Vigilesse e le due donne, continuarono a parlare, mentre tornavano alla panchina giù in cortile.

Data la situazione, il passo successivo sarebbe stato quello di far ripulire l'abitazione e vista la condizione in cui versavano madre e figlia, si sarebbero dovute attivare le procedure per uno sgombero igienico-sanitario. Il tutto venne comunicato a Lucilla e Micol, informandole adeguatamente. Lucilla, quasi supplicando, chiese di poter provvedere con sua figlia alla ripulitura del loro alloggio; vista la particolarità della situazione, venne data loro fiducia, al fine di salvaguardare tutto il percorso umano, che sin lì fatto era stato curato.

Quindi venne scelto di non procedere d'imperio; non si intendeva aggiungere altre ferite ed umiliazioni a quelle che avevano già vissuto.

Furono concordate le tempistiche e le strategie; era importante che fossero Lucilla e Micol le protagoniste in quell'esperienza, anziché le vittime della situazione: avevano circa un mese e mezzo di tempo, durante il quale, loro avrebbero avuto la possibilità – la responsabilità di riportare l'alloggio a condizioni igienico – sanitarie accettabili e dignitose. Avevano diritto ad una possibilità.

Ci saremmo riviste alla fine del periodo estivo e sulla base della nuova situazione, si sarebbe valutato se e quali interventi attivare.

Lucilla: è una donna che s'è lasciata andare, è obesa, soffre di alcune patologie cro-

niche, lavora in una comunità per adolescenti in difficoltà e fa una grande fatica a vivere.

Micol: è una ragazzina obesa, rifiutata dal padre, separatosi dalla madre quando lei aveva tre anni circa, senza amicizie, che al momento non ha patologie croniche, sucube della madre, ma con una bella luce negli occhi.

Trascorso il periodo concordato, previo contatto telefonico, l'operatore di P.M. si recò presso l'alloggio delle due donne, al fine di verificare se la scelta fatta aveva attivato qualche iniziale cambiamento. Lucilla era in piedi sulla porta di casa, Micol, aveva una sacchetto bianco, pieno d'immondizia, in mano che si stava accingendo a portare al bidone della spazzatura, ma la sostanziale condizione della casa non era cambiata di molto.

Preso atto di ciò, le due donne venivano informate che si sarebbe attivato l'iter coatto per far effettuare lo sgombero igienico sanitario dell'alloggio, poiché da sole avevano fatto poco. D'altronde era un lavoro immane.

Non fecero salti di gioia, ma capirono ed anche se a malincuore, presero consapevolezza che non si poteva fare altrimenti.

Anche se sarebbe stato un momento non piacevole, lo sgombero, avrebbe potuto essere visto come un nuovo inizio, questa fu una delle riflessioni che emersero durante quel colloquio.

In quel periodo, l'operatore di P.M. congiuntamente con l'Assistente Sociale dell'intervento, organizzò, presso gli uffici dei Servizi Sociali, un incontro di rete, al quale sarebbe stata presente Lucilla; in quella circostanza vennero affrontati alcuni dei problemi del suo nucleo familiare. Si fece, in modo *soft*, un accenno ad un eventuale sostegno psicologico, per lei, che lamentava una grande fatica, dovuta ai problemi di sua figlia: *"infatti lei s'era lasciata andare ed aveva trascurato la casa, per stare dietro a Micol"*. Lucilla, rifiutò tassativamente l'ipotesi di aiuti psicologici: *"non voleva essere etichettata come matta"*. In quell'incontro, si riusciva ad avere il suo consenso circa la frequentazione di Micol, ai laboratori di disegno, dato il suo notevole talento artistico.

Ci vollero circa due mesi perché lo sgombero igienico-sanitario avesse luogo, nel mentre ci furono colloqui telefonici tra l'operatore di P.M. e Lucilla, sia per esigenze organizzative, sia per accompagnarla all'evento dello sgombero, affinché il suo *"bucco nero"* di negatività, non dilagasse troppo, travolgendo anche Micol.

Lo sgombero si svolse tranquillamente,

seppur con sfumature diverse tra madre e figlia.

La madre: lo subiva con dignità e sofferenza, ma al contempo si sforzava di partecipare dando indicazioni alla figlia su come pulire, cosa buttare, etc.

La figlia: inizialmente preoccupata, in seguito, constatato che il tutto avveniva con tranquillità, si rasserenava e si attivava per tutto il tempo, stando dietro gli addetti, pulendo mobiletti, parlando oltre che con la madre, con l'operatore di P.M., con l'Educatore dei Servizi Sociali. Andò pure a pranzo presso uno dei centri del servizio, a differenza di sua madre che rifiutò l'offerta.

Il lavoro di svuotamento, pulizia e disinfezione degli addetti, durò circa otto ore ininterrotte; un po' prima che finissero la disinfezione dell'alloggio, che nel frattempo aveva cambiato il suo volto, Micol si avvicinò alla Vigilessa e con un bel sorriso le disse: *"Sa... inizialmente ero contraria allo sgombero, ... ma ora ho cambiato parere, sono proprio contenta..."* e, continuando a sorridere, le regalava un suo disegno.

Micol, era sincera, si sentì il suo *"grazie"* giungere chiaro e forte alla donna in divisa.

Appariva con chiarezza che tutti quei mesi di lavoro, durante i quali si era curata con grande attenzione la relazione basata sul rispetto, sulla valorizzazione e sulla fiducia, oltre che sulla responsabilità, stava generando piccoli segni di cambiamento, stava aprendo una piccola breccia nel muro che fin lì aveva isolato Lucilla e Micol. Certamente era solo un piccolo cambiamento, ma era fondamentale.

Ogni tanto la Vigilessa, contattava telefonicamente Lucilla e/o Micol, consapevole che la scelta di *"curare la relazione con loro"*, è stata quella giusta, infatti nella loro voce non c'era più il terrore iniziale, bensì il rispetto, la fiducia e perché no, anche qualche risata.

La diffidenza permaneva, invece, nel rapporto delle due donne con i Servizi Sociali che faticava a partire; questo aspetto però esulava dalle competenze dell'operatore di P.M., rientrando appieno in quelle degli altri operatori di rete.

Lavorare in ambito sociale, implica necessariamente lavorare in rete che, per sua natura, è impegnativa ed allo stesso tempo, molto delicata. Richiede grande cura e spesso mostra i suoi limiti, sia per ciò che attiene le risorse economiche, sia per le lungaggini burocratiche, che per le caratteristiche soggettive dei vari operatori che la compongono e le danno vita. Ciascuno per le sue competenze, ma tutti in sintonia, per conseguire un obiettivo condiviso, questa

sarebbe la migliore premessa del lavorare in rete.

Avere consapevolezza dei limiti della rete, oltre che delle sue potenzialità può aiutare, coloro che operano in ambito sociale, ad utilizzarla al meglio.

Seconda fase

Conflitto tra zia e nipote, con probabili problemi psicologici, la zia ci chiede aiuto perché in seria difficoltà

A distanza di circa un anno dai fatti precedentemente descritti, giungeva presso il Nucleo di Prossimità una segnalazione relativa ad un conflitto familiare, definito *"insostenibile"* dalla reclamante.

Da una prima valutazione del caso, si comprendeva che la *"nipote della reclamante"* era Micol, la quale da pochi giorni aveva perso sua madre, che era deceduta davanti a lei, in casa. Micol, aveva comunicato la dipartita della madre a chi di dovere.

La ragazza era stata *"affidata"* temporaneamente alla zia materna, che chiameremo Lea, poiché le condizioni igienico-sanitarie della casa di Micol erano tornate ad essere simili a quelle pre-sgombero; mancavano solo alcune delle tante ragnatele presenti in precedenza.

Il *"buco nero"* di Lucilla aveva nuovamente avuto la meglio sull'entusiasmo e sulla speranza di cambiare di sua figlia Micol.

La trattazione del nuovo caso si presentava ancor più complessa di quello precedente, pertanto veniva affidata al medesimo operatore di P.M. che già conosceva la ragazza, con la quale era riuscita ad instaurare un rapporto di fiducia e di rispetto, imprescindibile in un momento delicato come quello.

Era necessario analizzare bene la vera portata della domanda di aiuto, inoltrata al Nucleo di Prossimità dalla zia Lea e contemporaneamente aiutare Micol che stava vivendo una fase molto delicata della sua vita. Il tutto lavorando in rete con le altre Istituzioni del territorio, competenti in materia.

Le criticità con le quali ci si doveva confrontare erano le seguenti:

Micol traumatizzata su più fronti:

- la morte della madre avvenuta in casa, davanti a lei,
- il suo trasferimento presso l'abitazione della zia materna, date le condizioni igienico sanitarie inesistenti del suo alloggio ed il problema della sua sopravvivenza,
- la presenza dei due cani di Micol, che per lei erano gli unici legami affettivi positivi rimasti ai quali non voleva rinunciare,
- i rapporti critici con la zia materna, di fatto precedentemente quasi nulli,

- la consapevolezza di essere sola, senza mezzi di sostentamento e la preoccupazione per il futuro.

Lea si descriveva come la zia costretta, suo malgrado, a farsi nuovamente carico di responsabilità dalle quali sperava d'essersi liberata; la zia materna che era stata per anni caricata di fardelli da sua madre, che aveva tenuto nei suoi confronti un atteggiamento "discriminatorio", rispetto a quello "di favore" posto in essere verso la "figlia preferita" Lucilla:

- la mancanza di legami positivi con la nipote, vissuta dalla zia come un peso, un problema imprevisto, indesiderato, che era ripiombato nella sua vita e del quale desiderava unicamente liberarsi,
- il suo paradigma di vita, caratterizzato dalla estrema pulizia, cura di sé, organizzazione ed efficienza. opposto a quello della sorella defunta: sporco, caotico, disorganizzato, negativo,
- l'insofferenza di Lea verso gli animali, nello specifico i cani di Micol, che le sporcavano casa,
- la fatica psicologica della zia di fronte alla nuova situazione che configgeva con il suo senso di responsabilità verso i problemi da affrontare.

Si doveva agire su più aspetti, contemporaneamente:

- fare il punto con i referenti del Servizio Sociale di zona, già attivo sul caso, per capire quali fossero le possibili risorse, le prospettive e le criticità pratiche da risolvere, nel presente e per il futuro di Micol,
- trattare il conflitto in atto tra zia e nipote,
- accompagnare entrambe nel tratto di percorso che, comunque per un periodo, avrebbero dovuto condividere, per mere condizioni oggettive,
- aiutarle a porre le basi per rapporti futuri, più sereni tra di loro,
- valutare l'eventualità di segnalare la situazione al C.S.M. (Centro di Salute Mentale), al fine di far rientrare Micol in un percorso individuale psicoterapeutico che le desse un sostegno adeguato in quella fase difficile della sua vita.

Si procedeva in tutte le direzioni relative alle criticità suindicate perché, seppur diverse, erano tutte urgenti e rilevanti.

Per il conflitto tra la zia e la nipote, venivano utilizzati, dall'operatore di P.M., come "setting informali", i colloqui individuali previsti per la normale trattazione del caso, dapprima con la reclamante Lea, quindi con Micol, durante i quali si utilizzavano le tecniche di pre-mediazione e di mediazione a na-

vetta/indiretta, poiché era necessario creare i presupposti minimi, per abbassare velocemente la conflittualità in atto. La mediazione a navetta, consentiva all'operatore di P.M. di *"diventare la traghettatrice e/o spola della mediazione tra le due parti in conflitto che non riuscivano più a comunicare; utilizzando opportunamente gli strumenti della mediazione, ovvero: individuazione della domanda, ascolto empatico, assenza di giudizio, ricerca dei punti di forza e/o risorse del conflitto, osservazione, riflessione, restituzione condivisa di quanto appreso da entrambe le parti in causa e responsabilizzazione di ciascuna di esse, quale attrice dell'escalation conflittuale, prospettando loro la possibilità di cambiare"*, aiutandole a mettersi ciascuna nei panni dell'altra, creando man mano le condizioni per una comunicazione tra di loro, inizialmente impossibile.

Ovviamente anche gli strumenti del *counseling* erano preziosi per accogliere i "portati emotivi" di ciascuna delle due donne. Con entrambe si procedeva a "ristrutturare" il vissuto emotivo-esperienziale, contestuale e/o pregresso.

L'obiettivo era quello di lavorare con loro, cercando ed attivando le rispettive risorse individuali, le loro resilienze, al fine di favorire un processo trasformativo teso al cambiamento di sguardo, di approccio alle situazioni della vita, che riuscisse a farle diventare protagoniste attive di quel nuovo percorso che avrebbero fatto insieme.

Bisognava stemperare le tensioni in atto, capire le rispettive esigenze, esplicite e/o nascoste, comprendere quali fossero le rispettive soglie di sopportabilità e lavorare per aiutarle ad attraversare quella fase molto dolorosa e complessa.

Detto approccio cominciò a dare i suoi frutti, tanto che la convivenza tra Lea e Micol iniziò ad essere più sopportabile.

Con il Servizio Sociale si ragionava sulla collocazione più opportuna di Micol, che in quel momento rifiutava di lasciare la "casa" popolare, ove aveva vissuto con sua madre, per andare in una comunità.

Era impensabile che la convivenza con Lea potesse diventare permanente, date le premesse, pertanto bisognava creare le condizioni affinché la ragazza potesse rientrare al più presto nel suo alloggio, facendo i passaggi burocratici necessari, affinché lei diventasse l'assegnataria e creando le condizioni economiche minime per la sua autonomia, oltre al ripristino di condizioni

⁷ Coviello M. *Un caso di mediazione sociale: traghettata dalla mediazione indiretta dall'invisibilità, alla vivibilità*, in *Mediazione Familiare Sistemica*, n. 7/8/9, 2009

igienico-sanitarie accettabili per l'abitabilità dell'immobile.

Bisognava anche rintracciare il padre di Micol e capire, se ancora in vita, come si sarebbe comportato con la figlia e con l'eventuale eredità spettantegli: parte dei pochi soldi liquidi sul conto e di una vettura intestata alla defunta Lucilla.

Nel mentre la zia Lea si attivava efficacemente per far ripristinare le condizioni di vivibilità dell'alloggio abitato da Lucilla e Micol, occupandosi dell'igienizzazione e dell'imbiancatura dei locali. A tempo debito, la zia coinvolgeva la nipote nel cercare i mobili per arredare decorosamente la casa in cui Micol sarebbe tornata.

Lea, rassicurata dall'operatore di P.M. in merito alla transitorietà della situazione, si era rivelata una risorsa importante nel risolvere alcuni dei problemi pratici, scaturiti dalla morte della sorella; le sue motivazioni erano ambivalenti, poiché non era disposta a cedere in alcun modo l'autonomia e l'emancipazione conquistatesi faticosamente dalla famiglia d'origine, d'altro canto, nonostante la difficoltà dei rapporti e la conoscenza quasi nulla della nipote, manifestava nei suoi confronti accudimento e senso di responsabilità.

Micol rientrò a casa sua, circa due mesi dopo la morte della madre.

La zia l'aiutava con la spesa, e con le eventuali necessità, rasserenata dall'essersi riappropriata dei propri spazi e tempi.

L'operatore di P.M. ed il personale del Servizio Sociale valutavano l'opportunità di far aiutare Micol, anche con un percorso psicologico individuale, per sostenerla nel superare i traumi recenti e quelli passati, affinché potesse prendere in mano la sua vita in modo costruttivo e propositivo. Veniva pertanto attivato il C.S.M. del territorio ove Micol avrebbe effettuato un suo percorso di sostegno.

Con il Servizio Sociale e la Psicoterapeuta, l'operatore di P.M. concordava degli incontri congiunti di rete periodici, per i quali era prevista la presenza di Micol se utile, al fine di acquisire e condividere gli aggiornamenti sull'andamento della ragazza, fatta salva la dovuta riservatezza rispetto al percorso stesso, necessari nella fase di monitoraggio e di accompagnamento iniziale che sarebbe durato fino ad una stabilizzazione della situazione.

Il Servizio Sociale si attivava per far inserire la ragazza nei progetti che le avrebbero consentito di entrare nel mondo del lavoro, oltre che per l'erogazione del contributo economico del Comune.

Micol in quel momento sembrava reagire bene, date le circostanze, a quanto successo; forse perché stava accadendo tutto così velocemente che ne era travolta, o anche perché si era resa conto di avere intorno a sé una rete di persone che, a vario titolo, la stavano aiutando. Stava pian piano comprendendo l'importanza del prendersi cura di sé, dei luoghi, delle relazioni, della sua formazione. Aveva intenzione di riprendere il suo percorso scolastico, appena possibile.

Era stato rintracciato anche il padre della ragazza che, separatosi dalla madre, quando la figlia aveva tre anni, si era trasferito in centro Italia, rifacendosi una vita.

Verso la figlia ebbe un atteggiamento collaborativo, nel senso che l'aiutò a risolvere il problema dell'auto della madre, rinunciando alla sua parte di eredità, facilitando l'iter burocratico necessario affinché la figlia potesse percepire gli aiuti del Servizio Sociale. Ci fu anche un incontro tra padre e figlia, che consentì a Micol di conoscere, almeno fisicamente suo padre dandogli finalmente un volto e mitigando appena la narrazione negativa fattale da sua madre, durante gli anni precedenti.

Nell'arco temporale di circa quattro mesi, i problemi pratici trovarono una loro soluzione, ma il caso venne tenuto aperto ancora per un periodo ulteriore di un paio di mesi, durante i quali l'operatore di P.M., si occupò di monitorare, con discrezione, l'andamento della situazione, interagendo alternativamente con zia, nipote, Servizi Sociali e Psicoterapeuta.

Dopo un'iniziale aderenza al percorso psicoterapeutico, Micol cominciò a saltare alcuni appuntamenti, fino ad interromperli definitivamente. La psicoterapeuta che la seguiva convocava una riunione di rete con il referente del Servizio sociale e con l'operatore di P.M., assegnatario del caso, durante la quale comunicava alla rete, la chiusura del rapporto terapeutico, affermando che *"Micol, non era portata per quel tipo di percorso..."* era necessario trovare altre modalità a lei più confacenti.

L'esigenza di monitorare l'evolversi degli eventi, nasceva dal fatto che quando Micol era piccola, sua madre Lucilla, dopo la separazione coniugale, era stata aiutata dal Servizio Sociale che aveva predisposto per lei un progetto, a seguito del quale, la donna aveva trovato occupazione presso una cooperativa che si occupava del disagio relativo alla fascia d'età adolescenziale. La cooperativa presso la quale lavorava collaborava con il Servizio Sociale cittadino.

Al termine di quel percorso, che sembra-

va aver avuto successo, Lucilla aveva proseguito la sua esistenza con fatica, isolandosi pian piano dal mondo esterno ed inducendo sua figlia a vivere nello stesso modo, fino a quando il disagio fu intravisto e segnalato dall'Istituto Scolastico di Micol e venne a conoscenza del Nucleo di Prossimità che lo prese in carico con il primo esposto.

Terza fase

Micol va in crisi, non riesce più a vivere nella casa in cui aveva visto morire sua madre

Il monitoraggio del caso di Micol continuava a persistere periodicamente con il personale del Servizio Sociale, a prescindere dall'apertura o meno di un caso; solo occasionalmente l'operatore di P.M. telefonava anche a Micol per avere sue notizie, che sembravano essere positive.

Un giorno, il referente del Servizio Sociale contattò l'operatore del Nucleo di Prossimità comunicandole che Micol era in crisi, faticava a reggere il peso dei ricordi collegati alla casa in cui aveva vissuto con sua madre e dove l'aveva vista morire.

L'operatore informava il Responsabile del Nucleo di Prossimità di quanto si stava verificando, veniva così aperto un nuovo caso, per poter trattare la situazione critica della ragazza, ovviamente ciò sarebbe avvenuto in rete con il Servizio Sociale, poiché ciascuno avrebbe agito nell'ambito delle rispettive cornici professionali di competenza.

Si riprendevano i rapporti telefonici con Micol, si effettuavano alcuni sopralluoghi a casa della ragazza durante i quali, grazie alla relazione di rispetto, fiducia e stima consolidate nel corso degli anni, si riusciva a farle superare quella fase critica "attesa".

L'operatore di P.M. era rimasta stupita dall'evoluzione così lineare che la vicenda di Micol aveva avuto dopo la morte di sua madre. Era andato tutto troppo bene, tanto da non sembrare vero: le era mancato il tempo per poter "elaborare il lutto", ed ora era finalmente arrivata "la crisi".

Micol, rimasta orfana, era stata travolta e catapultata in un vortice di avvenimenti, di problemi tali, che non le avevano lasciato il tempo e lo spazio per poter ascoltare il dolore del lutto perché era stato prioritario e necessario risolvere le urgenze relative alla sua sussistenza.

Solo nel momento in cui la quotidianità aveva trovato una suo equilibrio, il dolore della perdita aveva bussato e reclamato il proprio spazio, la propria dignità; pertanto quello era il tempo giusto per poter elaborare l'assenza materna.

Micol, durante uno dei colloqui intercorsi con l'operatore di P.M., riferiva di "...ritrovarsi, a volte a ripercorrere le fasi della morte di sua madre, cosa che le rendeva molto pesante lo stare lì! ...in quella casa... voleva andare via...".

Dopo aver parlato con la ragazza, l'operatore di P.M. condivideva con il referente del Servizio Sociale le informazioni acquisite durante i suddetti colloqui telefonici e dai sopralluoghi fatti presso l'abitazione di Micol; entrambi valutavano l'eventuale fattibilità del cambio di alloggio, nel caso in cui la difficoltà emotiva di Micol non fosse rientrata entro tempi ragionevoli. Si sarebbe valutata tale opportunità in base all'evolversi della situazione.

La ragazza veniva comunque rassicurata in merito al fatto che, nel caso in cui il suo disagio emotivo fosse perdurato oltre al fisiologico periodo del lutto, sarebbe stato possibile attivare, con il Servizio Sociale, le procedure necessarie per ottenere "il cambio" dell'alloggio popolare.

Quella rassicurazione, insieme al sostegno relazionale ed emotivo, ricevuti, consentivano a Micol di sentirsi più sollevata, rispetto al peso incombente che l'accompagnava da qualche tempo.

Durante la trattazione del caso veniva contattata ed informata anche la zia Lea, in qualità di unica parente vicina della ragazza. La zia, che nel frattempo aveva instaurato con Micol dei rapporti più sereni, dopo aver compreso la situazione si rendeva disponibile ad aiutare la nipote, cercando di starle più vicina, magari organizzando delle uscite per farla svagare in compagnia.

Nel frattempo, erano iniziati gli impegni di studio e di lavoro per la ragazza: grazie al referente del Servizio Sociale che si occupava di lei, aveva avuto inizio un tirocinio di lavoro che la impegnava per diverse ore al giorno presso un'attività commerciale, poi si era iscritta a scuola per frequentare un corso serale con indirizzo formativo artistico, essendo lei talentuosa nel disegno.

Pertanto, grazie alla rete di figure che si erano variamente attivate per lei, Micol riusciva ad uscire "dall'impasse" nella quale si era ritrovata, dopo aver superato l'evento traumatico della perdita della madre.

Gli elementi rilevanti che, anche in questa circostanza, si erano rivelati essere i punti di forza erano i seguenti:

- un ottimo rapporto tra i diversi operatori della rete attivi sul caso,
- la condivisione degli obiettivi e degli strumenti per raggiungerli,

- un ottimo rapporto interpersonale con la persona in difficoltà
- un ottimo rapporto interpersonale con la parente della persona in difficoltà,
- il reperimento di risorse funzionali per il caso in trattazione.

La situazione descritta, dopo la chiusura del caso, veniva monitorata ancora per un paio di anni circa, con periodici contatti tra l'operatore di P.M. ed il referente dei Servizi Sociali, anche in assenza di ulteriori aperture di fascicoli, tramite email e/o telefonate, durante le quali l'aggiornamento di rete dava esiti fortunatamente positivi.

L'operatore di P.M. aveva ancora telefonato a Micol in un paio di occasioni, apprendendo dalla ragazza che la sua vita aveva iniziato a fluire tranquillamente, aveva anche iniziato una relazione sentimentale con un coetaneo, che sembrava procedere positivamente.

La ragazza sembrava aver imparato a camminare con le sue gambe, ma nel caso in cui si fosse trovata in difficoltà, sapeva che avrebbe trovato qualcuno ad aiutarla.

Dopo diversi anni dal primo incontro avvenuto tra l'operatore di P.M., e Micol, la giovane donna, aveva compreso che il mondo era pieno di colori anziché di un solo colo-

re, come per anni le aveva fatto credere sua madre.

Micol aveva dimostrato con il suo impegno e la sua forza, di aver tanta voglia di vivere in quel mondo colorato.

MARIA COVIELLO

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bibliografia

Freire P. *La pedagogia degli oppressi*. Gruppo Abele, Torino, 2011.

Gembillo G., Anselmo A., Giordano G. *Complessità e formazione*. Enea, Roma, 2008.

Morin E. *Il Metodo 1, La natura della natura* (trad. di Bocchi G. e Serra A.). Cortina, Milano 2001.

Schein E.H. *Lezioni di Consulenza*. Raffaello Cortina, Milano, 2005.

Ulsamer B. *Senza radici non si vola la terapia sistemica di Bert Hellinger*. Crisalide edizioni, Spigo Saturnia (LT), 2008.

Walsh F. *La resilienza familiare*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2008.

RIVISTE

Coviello M. *Un caso di mediazione sociale: traghettata dalla mediazione indiretta dall'invisibilità, alla vivibilità*. In: *Mediazione Familiare Sistemica*, n. 7/8/9, 2009.

PERCHÉ È NECESSARIA LA RIVISTA la MEDIAZIONE

1. **Perché** fornisce una completa informazione su tutte le materie che interessano i mediatori, i formatori, gli organismi di mediazione e gli enti di formazione.
2. **Perché** è un prezioso organo di collegamento fra il mercato e la Vostra realtà, fra il diritto e la pratica. Tutte le materie vengono trattate in funzione dei loro aspetti applicativi e delle problematiche che devono essere affrontate quotidianamente. Inoltre il taglio interdisciplinare offre nuovi elementi di informazione e documentazione e apre nuove frontiere di pensiero e di manovra.
3. **Perché** ogni tre mesi pubblica articoli su argomenti economico-aziendali e giuridico-fiscali ed inoltre dà notizia dei più importanti provvedimenti normativi e giurisprudenziali.
4. **Perché** in ogni numero saranno riportati dati sul mercato della mediazione.
5. **Perché** è la prima e unica rivista indipendente del settore.
6. **Perché** è la prima e unica rivista ad avere un comitato scientifico indipendente.

Ed inoltre

7. **Perché** sui numeri della rivista troveranno spazio supplementi di approfondimento sulla mediazione curati da esperti del settore.

Autoriciclaggio: il Mod. 231 diventa conveniente anzi indispensabile

Occorrono subito l'attuazione o l'aggiornamento, soprattutto in caso di reati tributari pregressi

L'introduzione nel nostro ordinamento giuridico del nuovo reato di autoriciclaggio (Legge 186/2014) impone alle società di adeguare i propri modelli organizzativi, chiedendo anche a chi ne è sprovvisto di cogliere l'occasione per adottarlo per tutti i vantaggi che esso comporta. Si tratta di un reato, come vedremo, che si può commettere in modo del tutto involontario, senza neanche saperlo, con conseguenze pesanti sia dal punto di vista sanzionatorio che penale.

Vogliamo nuovamente ricordare, come già visto in un precedente articolo, le caratteristiche del Mod. 231, perché capirlo è fondamentale: averlo è importante, non averlo può essere devastante per la società, soprattutto per quelle di piccole e medie dimensioni.

IL D.Lgs. 231/01 istituisce la responsabilità penale dell'Ente e dei suoi Amministratori per i reati, anche involontari, posti in essere nell'interesse o a vantaggio dell'Ente. Tuttavia, la responsabilità può essere esclusa qualora l'Ente:

- Si doti di un Modello di Controllo e Gestione Anticrimine secondo le prescrizioni del D.Lgs. 231/01.
- Lo attui efficacemente.
- Nomini un Organismo di Vigilanza (OdV).

Viceversa, in caso di mancata adozione o efficace attuazione:

- Iscrizione dell'Ente nel Registro degli indagati della società.
- Iscrizione degli Amministratori ed, eventualmente, delle Figure Apicali nel Registro degli indagati.
- Applicazione delle sanzioni previste per la mancata applicazione del D.Lgs. 231/01 a carico dell'Ente e degli Amministratori già in fase di avvio dell'indagine (sanzioni pecuniarie, sospensione o perdita autorizzazioni/accreditamenti, revoca finanziamenti, confisca patrimonio).
- Coinvolgimento del patrimonio dell'Ente e

conseguenti danni rilevanti per i soci, dipendenti, banche, fornitori, compagnie di assicurazioni, ecc.

- Coinvolgimento del patrimonio dell'Amministratore e conseguenti danni rilevanti per i soci, dipendenti, banche, fornitori, compagnie di assicurazioni, ecc.

L'autoriciclaggio quale nuova fattispecie di reato infatti, è stata inclusa nel cosiddetto "catalogo" dei reati previsti dal D.Lgs. 231/01, determinando così una possibile responsabilità amministrativa in capo all'Ente che lo commette. Pertanto, in caso di reati tributari eventualmente consumati dalla società, o dall'ente in genere, è molto probabile incorrere anche nel nuovo delitto di autoriciclaggio qualora, ad esempio, i proventi derivanti dall'evasione fiscale (o il risparmio di imposta generato da dichiarazioni infedeli) siano impiegati in attività economiche, finanziarie, imprenditoriali o speculative all'interno della società medesima.

In pratica con la novella il Legislatore ha previsto la punibilità, in sede penale, del cosiddetto «autoimpiego». Sarà quindi sufficiente impiegare in attività economiche, finanziarie ovvero imprenditoriali, i proventi da evasione fiscale o i risparmi da dichiarazione infedele per incorrere nella fattispecie dell'autoriciclo e quindi nel reato di autoriciclaggio.

Partendo, dunque, dal presupposto che l'ente sia già dotato di un proprio modello di organizzazione, lo stesso dovrà provvedere al solo aggiornamento; se non si ha il modello forse è giunto il momento di iniziare a pensarci, prima che sia troppo tardi.

Nel caso in cui, infatti, negli anni scorsi la società sia incorsa in uno dei reati tributari (quali, ad esempio, il reato di dichiarazione infedele o fraudolenta), sussiste un elevato rischio di incorrere nella consumazione del nuovo reato di autoriciclaggio, anche qualora il trasferimento o l'impiego dei proventi

derivanti dall'evasione fiscale in attività economiche avvenga dopo il 1° gennaio 2015 (data di entrata in vigore del nuovo reato di autoriciclaggio).

IN PILLOLE

La configurazione di responsabilità

La società incorre nella responsabilità amministrativa laddove siano commessi, a suo vantaggio ovvero nel suo interesse – esclusivo o concorrente – i reati tassativamente previsti dal D.Lgs. 231/01 (da ultimo, quello di autoriciclaggio) da parte di persone fisiche che ricoprono determinate cariche societarie o che, comunque, sono ad essa legate.

Il nuovo reato di autoriciclaggio

Nel caso in cui la società commetta un reato tributario (quali, ad esempio, quelli di dichiarazione infedele o fraudolenta), sussiste un elevato rischio di incorrere nella responsabilità amministrativa per il nuovo reato di autoriciclaggio, se i proventi derivanti dall'evasione fiscale sono impiegati in attività economiche o finanziarie.

Le sanzioni irrogabili

In caso di autoriciclaggio proveniente, ad esempio, dalla consumazione di reati di omessa o infedele dichiarazione, oltre

ad eventuali misure interdittive all'esercizio dell'attività, in capo alla società sono previste sanzioni pecuniarie diverse a seconda della gravità del reato.

La revisione del modello 231

Il nuovo reato di autoriciclaggio impone alle società già dotate di adeguare i propri modelli organizzativi. L'attività di revisione non si potrà limitare all'introduzione, nella parte speciale, del nuovo reato, ma dovrà coinvolgere l'identificazione delle aree a rischio per la sua commissione e la ricostruzione del sistema dei processi aziendali.

L'esonero da responsabilità

Anche in caso di reati tributari, la responsabilità amministrativa è evitabile solo se la società adotta preventivamente dei modelli organizzativi e gestionali adeguati e, dunque, idonei a prevenire i comportamenti e gli atti illeciti e, quindi, ad escludere a priori il proprio coinvolgimento, tra l'altro, nel nuovo reato di autoriciclaggio.

DOTT. GIAN LUCA BUCCIARELLI

DOTT. ALESSANDRO FERRARO

www.crissrl.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Documento

Depositato al guardasigilli Il testo della "Commissione Alpa"

Il testo integrale della "Commissione di studio per l'elaborazione di ipotesi di organica disciplina e riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo alla mediazione, alla negoziazione assistita e all'arbitrato" è fruibile sul sito www.rivistalamediazione.it.

Giurisprudenza

Banca non partecipa alla mediazione: condannata al contributo unificato

TRIBUNALE DI UDINE - SENTENZA DEL: 16-05-2016 GIUDICE: ANDREA ZULIANI

SENTENZA

nella causa civile iscritta al n° promossa da
..... persona fisica (attori);

contro

Banca (convenuta);

CONCLUSIONI

per parte attrice:

"Piaccia all'On. Tribunale adito, *contrariis rejectis*:

NEL MERITO: in via principale:

1. a) dichiarare gratuito il contratto di leasing n. 226143/1, per pattuizione di tasso usurario ex art. 1815, secondo comma, c.c.
2. b) conseguentemente condannare la Banca alla restituzione di tutte le somme percepite quali corrispettivi, a titolo di interessi, spese e commissioni, polizze etc., tutto ciò per e 298.358,98, oltre quelli corrisposti nel corso di causa, oltre interessi legali e rivalutazione monetaria dalla domanda al saldo, ovvero la maggior o minor somma che risulterà in corso di causa; in via subordinata:
3. c) accertare e dichiarare la nullità, invalidità e/o la inefficacia, totale o parziale, delle clausole contenute nel contratto di leasing n. 226143/1, relative alla determinazione del costo del finanziamento in quanto indeterminate e/o indeterminabili e dunque contrarie agli artt. 1346 e 1284 c.c. e contrarie altresì alla L. n. 154/92 e al TUB;
4. d) previo accertamento della natura e della qualifica del piano di ammortamento applicato al contratto oggetto di giudizio, conseguentemente accertare e dichiarare la illegittimità del medesimo per i motivi dedotti in narrativa;
5. e) riconoscere ed accertare l'invalidità della determinazione ed applicazione degli interessi debitori ultra-legali, di quelli anatocistici con capitalizzazione trimestrale, dei costi, competenze e remunerazioni a qualsiasi titolo pretese e conseguentemente condannare la Banca avversa alla restituzione di tutte le somme indebitamente percepite a tale titolo, che ci si riserva di quantificare in corso di causa, con interessi e rivalutazione monetaria dal di del dovuto al saldo;

IN VIA ISTRUTTORIA

Disporre C.T.U. sul contratto per cui è causa, diretta:

1. ad accertare: - la pattuizione di interessi usurari, come determinati ai sensi del co. IV dell'art. 644 c.p. - L. 108/1996; l'applicazione di interessi anatocistici e loro quantificazione;
2. quantificare gli interessi complessivamente corrisposti;
3. rideterminare il piano di ammortamento con interessi legali in ipotesi di accoglimento della domanda subordinata di cui alla lettera c).

IN OGNI CASO, con vittoria di spese e compensi di causa, per i quali i procuratori si dichiarano anti-statari";

- per parte convenuta:

"- a) rigetti il Tribunale le domande tutte formulate da N. F. s.a.s. in liquidazione nonché degli eredi di C. G. nei confronti di H. A. A. Bank S.p.A. perché infondate;

b) condanni il Tribunale gli attori ed i riassunti alla rifusione delle spese di lite, ivi compreso il rimborso forfettario".

RAGIONI DELLA DECISIONE

Persona fisica e Banca stipularono il 12.10.2001 un contratto di leasing.....

.....Inoltre, parte convenuta, che non ha partecipato alla mediazione obbligatoria preventiva (v. doc. n° 8 di parte attrice), deve essere condannata "al versamento all'entrata del bilancio dello Stato di una somma di importo corrispondente al contributo unificato dovuto per il giudizio" (€ 1.056), ai sensi dell'art. 8, comma 4-bis, decreto legislativo n° 28 del 2010, come modificato dall'art. 84, comma 2, del decreto legge n° 69 del 2013 e applicabile decorsi 30 giorni dall'entrata in vigore della legge di conversione 9.8.2013 n° 98). Infatti, la motivazione addotta per giustificare la mancata comparizione davanti al mediatore (v. doc. n° 8 di parte convenuta) appare incongrua, facendo riferimento ai motivi della ritenuta piena fondatezza della propria posizione, come se la mediazione obbligatoria fosse imposta dalla legge solo alle parti che non ritengano di avere pienamente "ragione".

La sentenza è provvisoriamente esecutiva ex lege (Cass. 10.11.2004, n° 21367).

P.Q.M.

Il Tribunale in composizione monocratica, definitivamente pronunciando nella causa civile iscritta al n° ... promossa, con atto di citazione ... da ... e ... al quale ultimo sono succeduti in corso di causa gli eredi ... e ... contro la Banca, così decide:

1. respinge le domande degli attori, perché infondate;
2. condanna parte attrice ... in solido, al pagamento, in favore della convenuta, di metà delle spese di lite, quota che liquida in risultanti € 5.175, di cui € 4.500 per compensi ed € 675 per rimborso forfettario ai sensi del D.M. 10.3.2014, n° 55, dichiarando compensata la restante metà;
3. condanna la Banca al versamento all'entrata del bilancio dello Stato della somma di € 1.056, corrispondente al contributo unificato dovuto per il giudizio;
4. dà atto che la sentenza è provvisoriamente esecutiva ex lege.

Così deciso in Udine, il 16.5.2016.

MODULO
ORDINEla **MEDIAZIONE**MODULO
ORDINE

Trimestrale di cultura della prevenzione e risoluzione dei conflitti

"LA RIVISTA DEL CENTRO STUDI ADR"

MODULO
ABBONAMENTO

Il/la sottoscritto/a

Nome Cognome

Professione Ditta/Ente/Organismo

Via

Cap Città Prov.

Telefono/cellulare Fax

e-mail

C.F. P.IVA

desidera sottoscrivere l'abbonamento alla rivista

la **MEDIAZIONE: UN VANTAGGIO SOCIALE E COMPETITIVO**☐ 1 Abbonamento annuale (4 numeri) € 80,00 (cartaceo) - € 40,00 (online Iva 22% compresa)☐ 5 Abbonamenti annuali (4 numeri) € 300,00 (cartaceo) - € 180,00 (online Iva 22% compresa)☐ 10 Abbonamenti annuali (4 numeri) € 500,00 (cartaceo) - € 330,00 (online Iva 22% compresa)☐ 100 Abbonamenti annuali (4 numeri) € 2000,00 (solo online Iva 22% compresa)☐ ACQUISTO DI SINGOLI NUMERI ARRETRATI

N. Anno..... € 20,00 (cartaceo, spedizione inclusa) - € 12,00 (online Iva 22% compresa)

Modalità di pagamento:☐ Bonifico bancario. IBAN IT45N0200805133000400565301☐ Assegno Bancario (allegato) ☐ Assegno circolare (allegato)

N. del di € Banca

Intestazione: Centro Studi ADR S.r.l.

Come sottoscrivere l'abbonamento:

- ▶ Inviare questo modulo (o fotocopia) in busta chiusa a: Centro Studi ADR S.r.l., Viale Giulio Cesare 94, 00192 Roma
- ▶ per e-mail: abbonamenti@rivistalamediazione.it
- ▶ dal sito internet **www.rivistalamediazione.it** compilando il modulo online
- ▶ per conoscere le nostre convenzioni, vi invitiamo a visitare il sito www.rivistalamediazione.it

In caso di disdetta dell'abbonamento, verrà rimborsata la differenza dei numeri non spediti; in caso contrario, verrà automaticamente rinnovato per l'anno successivo.

INFORMATIVA SUL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI (D.LGS. 196/2003 - ART. 13)

La Rivista *la* MEDIAZIONE garantisce la riservatezza dei dati da Lei comunicati e La informa che potrà richiedere la loro cancellazione o rettifica scrivendo a: Centro Studi ADR S.r.l. - Viale Giulio Cesare, 94 - 00192 Roma.

I Suoi dati saranno utilizzati per scopi amministrativi e logistici relativi alla sottoscrizione dell'abbonamento nonché per informarLa di ulteriori iniziative editoriali, culturali, di ricerca, eventi e manifestazioni.

UN VANTAGGIO SOCIALE E COMPETITIVO

la MEDIAZIONE

Trimestrale di cultura della prevenzione e risoluzione dei conflitti

LA RIVISTA DEL CENTRO STUDI ADR

la **MEDIAZIONE**, la prima rivista di cultura della risoluzione e prevenzione dei conflitti, è uno strumento di consultazione unico nel suo genere per autorevolezza, contenuti, approccio scientifico.

L'AUTOREVOLEZZA

la **MEDIAZIONE** nasce con l'intento di assolvere un duplice compito di ricerca e di incontro, dove liberi professionisti, accademici, ed addetti ai lavori propongono pubblicamente le proprie opinioni, esperienze ed elaborazioni.

I CONTENUTI

Ogni tre mesi, sulle pagine della nuova rivista troveranno ampio spazio: dibattiti, commenti e contributi sui temi di attualità nel settore; approfondite analisi sulle modalità di risoluzione dei conflitti; studi comparati sull'evoluzione della mediazione nei diversi ordinamenti, con particolare riferimento all'Unione Europea; informazioni su quanto viene prodotto all'estero, in sedi accademiche e professionali, che riguardano la pacificazione dei rapporti in ogni suo aspetto.

L'APPROCCIO SCIENTIFICO

su *la* **MEDIAZIONE** lo studio della materia viene svolto sia da un punto di vista giuridico-economico e di mercato che delle tecniche di comunicazione e di negoziazione. Un esclusivo taglio interdisciplinare che offre nuovi elementi di informazione e di documentazione ed apre quindi nuove frontiere di pensiero e di manovra.

la **MEDIAZIONE** si rivolge a chi vede nella pacificazione dei rapporti un vantaggio sociale e competitivo e il mondo in cui si muove il proprio business.