

Fulvio Scaparro e Chiara Vendramini

Preparare la negoziazione. Qualche consiglio “diplomatico”.

*“Immaginare il mondo interiore, le idee e anche le emozioni dell'altro da sé:
farlo pure nel momento dello scontro.”*

Amos Oz

In *Star Wars: Episodio II – L'attacco dei cloni*, (2002) si può ascoltare questo ironico scambio di battute tra due protagonisti:

Anakin Skywalker: “E questa la chiami "una soluzione diplomatica"?”
Padmé Amidala: “No, lo chiamo "un combattivo negoziato”.”

In questo contributo ci proponiamo di mettere in evidenza che per convincere padre e madre a confrontarsi in un “combattivo negoziato” è necessaria una notevole capacità diplomatica del mediatore. In realtà, non abbiamo una fiducia cieca nella diplomaziaⁱ ma apprezziamo la sua parte migliore quando la vediamo in azione, riservata e ostinata, per riallacciare relazioni interrotte con l'unico obiettivo di trovare soluzioni pacifiche ed eque alle controversie. **Per negoziare o mediare serve diplomazia, serve cioè la capacità di far convergere verso un punto di intesa comune due posizioni differenti**, senza forzature o malumori. Non a caso viene definita *arte della diplomazia*, perché chi la sa esercitare, pratica un'arte proprio come una danza, si muove con delicatezza e maestria tra opinioni, idee, desideri e obiettivi diversi, cercando di farli convergere verso un'unica soluzione condivisaⁱⁱ.

Per quanto il mondo della diplomazia internazionale possa apparire distante anni-luce da quello delle controversie familiari, non dovremmo dimenticare che, fatte le dovute proporzioni, **noi mediatori familiari siamo spesso chiamati a dare il nostro contributo in conflitti di tale gravità e durata che possiamo parlare, senza esagerare, di vere e proprie guerre**. Guerre con vittime, i figli in primo luogo e gli stessi genitori, distruzioni di progetti, patrimoni, attività lavorative e sogni, vittime collaterali come famiglie d'origine e reti amicali spesso coinvolte, volenti o nolenti, come

protagoniste nel conflitto, rancori inaspriti dalla battaglia legale senza esclusione di colpi con memorie, perizie e controperizie, denunce ecc., per non parlare delle conseguenze sulla salute fisica e psichica dei soggetti coinvolti.

Basterebbe scorrere la Guida alla Mediazione delle Nazioni Uniteⁱⁱⁱ per notare quanto dall'esperienza della mediazione internazionale sia stato preso a prestito anche nella pratica della mediazione familiare. Abbiamo memorizzato un articolo comparso alcuni anni fa^{iv} in cui si affermava con chiarezza che "i principi su cui si regge un negoziato efficace sono validi universalmente in qualsiasi campo di attività. **Ancora oggi i negoziatori possono fare conto sul patrimonio di esperienze acquisito in epoca moderna nel campo della diplomazia internazionale fra Stati.**"

Da questa premessa gli estensori dell'articolo ricavano alcuni suggerimenti per ottenere una buona negoziazione. **I consigli sono rivolti ai negoziatori; noi sappiamo, però, che il mediatore familiare non negozia ma facilita la negoziazione. Questo significa che deve essere anche un esperto di negoziazione ed essere in grado di renderla più efficace possibile.** Ecco i cinque consigli:

1. **Tenere sempre aperta la negoziazione**, favorendo una comunicazione continua. L'accordo su carta infatti non è che una descrizione imperfetta di una relazione negoziale, che ha successivamente bisogno di essere precisata e rafforzata. Una volta concluso un accordo, è quindi necessario che la comunicazione prosegua (per un trattato internazionale così come per un contratto). Quando dopo l'accordo le vie di comunicazione si chiudono, le probabilità di controversie o di crisi aumentano. È inoltre preferibile prevedere qualche incontro periodico per verificare i progressi o discutere dei problemi.
2. **Armonizzare gli interessi delle parti**, cioè sforzarsi di comprendere le priorità e le preoccupazioni della controparte. Per essere efficaci bisogna essere in grado di mettersi nei panni del nostro "avversario".
3. **Avere pazienza**, perché un negoziato efficace richiede la costruzione di un rapporto e quindi necessita di tempo. Molti negoziatori hanno la tendenza ad affrettare le trattative, perché anche il tempo è una risorsa scarsa. Tuttavia un accordo raggiunto di fretta porta solitamente a problemi, e quindi alla necessità di incontrarsi nuovamente, o nella peggiore delle ipotesi anche a un ulteriore contenzioso.
4. **Saturare la propria mente**. È meglio prepararsi scrupolosamente per conoscere le caratteristiche e gli interessi della persona che stanno

negoziando e farsi da loro conoscere. Un errore frequente dei negoziatori è quello di avvicinarsi al negoziato senza una sufficiente preparazione, decidendo la propria strategia in base alla mossa della controparte. Non esiste nulla di più efficace che prepararsi bene per valutare al meglio le motivazioni, le caratteristiche e i bisogni reali dei nostri interlocutori

5. **Saper ascoltare.** Anche se l'assunto comune è che per essere bravi negoziatori occorre saper parlare, la verità è che è molto più importante saper ascoltare. Saper ascoltare in primo luogo le proprie parole con spirito critico, per verificare se sortiscono l'effetto voluto, e in secondo luogo saper ascoltare la controparte. Questa capacità è essenziale specialmente allo scopo di armonizzare gli interessi. Vale per chi negozia e per chi media.
6. **Mostrare rispetto.** Rispetto verso l'individuo ma anche verso le sue usanze e abitudini. I rituali e le formalità servono proprio a questo, a dimostrare che riconosciamo e rispettiamo lo status dei nostri interlocutori. Numerose ricerche hanno dimostrato che la nostra percezione dell'equità di un procedimento o di un negoziato dipendono in buona misura da come veniamo trattati e dal rispetto che ci viene dimostrato, a prescindere dal contenuto delle proposte che ci vengono rivolte.

In una recente inchiesta^v, Matteo Matzuzzi parla della morte della diplomazia sostenendo che non è più tempo dei negoziati condotti con perseveranza e discrezione. Nell'età dell'impazienza e della meschinità, ai tradizionali canali diplomatici i nuovi leader preferiscono le bordate sui social. Malgrado queste premesse, Matzuzzi sembra apprezzare gli aspetti positivi della diplomazia. **“Non sarà la fine della diplomazia, ma di sicuro siamo immersi nell'era della disintermediazione, del superamento dei tradizionali canali che oltre a negoziare avevano anche il compito di calmare le acque, di temporeggiare e far decantare situazioni considerate esplosive e capaci di mettere a rischio la pax (americana) conquistata sul campo dopo la Seconda guerra mondiale.”**

Secondo Sergio Romano, una vita spesa tra ambasciate e rappresentanze in giro per il mondo, **“La diplomazia tradizionale è in crisi per almeno due motivi. Intanto le nuove tecnologie hanno enormemente ridotto le distanze e i tempi tra chi dà le istruzioni (il ministro degli Esteri, ad esempio) e chi le**

riceve (gli ambasciatori). Non c'è quindi più molto tempo perché un diplomatico sia costretto a prendere decisioni da solo. **La seconda ragione, forse la più importante, è che la diplomazia ha sempre vissuto di segretezza. Era efficace perché operava nel segreto e nella confidenzialità e lo poteva fare perché ciò era universalmente accettato**". Insomma, "era del tutto comprensibile che la diplomazia potesse agire senza dare conto di cosa stesse facendo se non in particolari momenti e circostanze". Il segreto era necessario, era la normalità."

I leader politici, dice l'ambasciatore Stefano Stefanini, senior advisor all'Ispi, tra il 2007 e il 2010 consigliere diplomatico dell'allora presidente della Repubblica Giorgio Napolitano e poi - tra le altre cose -rappresentante permanente d'Italia presso la Nato a Bruxelles, "non hanno più quella facoltà che avevano prima di fermare l'orologio e consultarsi. Molto spesso devono rispondere subito, ancora prima di pensare bene a quello che faranno poi. Un esempio recentissimo è dato dal comportamento di Donald Trump sulla Siria: dopo l'attacco del regime con le armi chimiche, la prima risposta del presidente americano è stata un monito chiaro: la Siria pagherà le conseguenze. Ha insomma ventilato una risposta e una punizione estremamente pesanti. Poi, evidentemente dopo consultazioni con i suoi collaboratori (primo fra tutti il segretario alla Difesa James Mattis) e con gli anglo-francesi, ha di fatto ridimensionato la risposta. La punizione c'è stata, ma chirurgica e con obiettivi selezionati. Attenta a evitare un'escalation che coinvolgesse l'Iran e soprattutto la Russia. E' un caso lampante in cui i tempi reali della politica internazionale e della politica di casa che richiedono una risposta immediata poi confliggono con la necessità di stabilire bene il corso dell'azione conseguente. Ma non è che venga meno il corso della diplomazia", dice Stefanini: "Semplicemente i tempi non permettono più quella sequenza sistematica che si aveva in passato".

Ma c'è un altro problema che Sergio Romano mette in rilievo: **la democrazia che ha reso ogni avvenimento diplomatico materia di dibattito pubblico**". In sostanza, "il leader politico ha un interesse in gioco ed è costretto ad assumersi la responsabilità della condotta della politica estera del proprio paese. Finisce ogni giorno nelle cucine delle case, e nelle cucine delle

case si vota. Per cui è costretto ad assumersi delle responsabilità, perché ha bisogno di voti per governare". E' il cosiddetto "tasso di pubblicità", che è cresciuto enormemente negli ultimi decenni. "Ma il diplomatico - aggiunge Romano - non dovrebbe guardare alla redditività elettorale, perché non è il suo mestiere". Il buon diplomatico, diceva uno che la diplomazia la conosce come pochi altri, il cardinale Jean-Louis Tauran, attuale presidente del Pontificio consiglio per il dialogo interreligioso, "è quello che sa tacere in tante lingue". Oggi la diplomazia vecchio stile che meglio funziona è proprio quella vaticana, che lavora sottotraccia - il lungo ma a quanto pare proficuo negoziato con la Cina insegna, così come il contributo fondamentale dato nel riavvicinare la Cuba castrista al nemico storico, l'America - e spesso ottiene risultati. Poche chiacchiere, tante missioni, diplomatici di carriera selezionatissimi ai quali si richiede sempre la medesima cosa, e cioè di **"riconoscere all'avversario una parte di verità, continuando a dialogare anche quando le porte si chiudono"**, osservava ancora Tauran, che proprio in questi giorni ha condotto una missione in Arabia Saudita, primo alto esponente della Santa Sede a recarsi a Riad parlando di piena cittadinanza per tutti, libertà religiosa e ricordando che nessun leader spirituale mai può giustificare un episodio di terrorismo."

E veniamo alla mediazione familiare. Nel corso di oltre trent'anni di pratica ^{vi}, ci siamo convinti dell'efficacia di un'adeguata preparazione prima di incontrare padri e madri. Per preparazione non intendiamo soltanto la nostra formazione professionale e il continuo aggiornamento, ma il graduale avvicinamento e conoscenza reciproca tra noi e i genitori. Abbiamo cercato di fare nostri i "segreti" della buona diplomazia sopra elencati, non soltanto migliorando le nostre capacità di valutare l'andamento delle negoziazioni tra i genitori **ma raccomandando loro, finché dura la mediazione, di mantenere la massima riservatezza sull'andamento dei colloqui sentendosi liberi di dire in seduta tutto e il contrario di tutto senza doverne rendere conto a terzi, siano essi familiari, nuovi partner, amici, consulenti ecc., con la sola eccezione dei propri avvocati ai quali non ha davvero senso nascondere alcunché**. Sappiamo bene che ognuno di noi subisce l'influenza di persone con le quali si ha un legame particolarmente intenso ma la mediazione

familiare ha come principale obiettivo quello di restituire a padre e madre la propria comune responsabilità genitoriale. **Ogni decisione che verrà presa insieme da loro dovrà essere il frutto di un faticoso negoziato che, salvo la necessaria assistenza legale, non potrà essere eterodiretta ma loro e soltanto loro. Questo significa riconquistare la piena e comune responsabilità genitoriale.**

Anche in altre professioni si sta diffondendo la sensibilità al tema di cui ci stiamo occupando. Si pensi alle competenze relazionali richieste all'avvocato impegnato nelle soluzioni alternative alle dispute e quindi in tutti i vari tipi di mediazione che lo vedono protagonista. Nella motivazione della recente sentenza della Suprema Corte del 27-03-2019, n. 8473 si può leggere che *“la novella del 2013, che introduce la presenza necessaria dell'avvocato, con l'affiancare all'avvocato esperto in tecniche processuali che “rappresenta” la parte nel processo, l'avvocato esperto in tecniche negoziali che “assiste” la parte nella procedura di mediazione, segna anche la progressiva emersione di una figura professionale nuova, con un ruolo in parte diverso e alla quale si richiede l'acquisizione di ulteriori competenze di tipo relazionale e umano, inclusa la capacità di comprendere gli interessi delle parti al di là delle pretese giuridiche avanzate”*.

Riprendiamo da www.mondoadr.it parte di un commento alla sentenza: *“La differenza sta tutta in quelle “competenze ulteriori di tipo relazionale e umano” che purtroppo le università italiane (tranne eccellenti eccezioni) non forniscono: si tratta della cd. soft skill^{vii}. La capacità di comunicare in maniera efficace, di essere empatici e di saper creare interazioni costruttive: tutti aspetti assai nuovi per l'avvocato aduso alla polemica, alla battuta sferzante ed alle strategie processuali basate sul limitare lo scambio di informazioni (condivido quelle a me utili e nascondo quelle scomode), ma anche per il professionista forense rinchiuso sui profili giuridici e poco incline a scoprire e tutelare gli interessi del cliente che sono spesso non giuridici, ma economici, personali o addirittura emotivi. Già, l'emotività: quella che le più recenti e concordanti ricerche nell'ambito delle neuroscienze individuano come il vero motore decisionale che alberga nel nostro cervello. È un'evidenza scientifica che l'uomo sia molto, ma molto meno razionale di quanto si creda.”*

Le competenze relazionali e umane, le *soft skills*, la capacità di creare interazioni costruttive ecc. fanno parte di quelle doti che sono richieste da tempo immemorabile ai diplomatici. Il sostantivo “diplomatico”, nell'accezione più benevola del termine, è diventato nel tempo e nel linguaggio comune sinonimo di persona *“abile, accorta, piena di tatto e di*

finezza” (Treccani). Il nostro mediatore, impegnato a gettare le basi per un dialogo tra madri e padri ostili, rancorosi, delusi, frustrati, addolorati e preoccupati per se stessi e per i figli, deve, per essere accettato come terzo imparziale, dimostrare una notevole abilità diplomatica.

In un articolo comparso in Rete il 30 dicembre 2017^{viii} si prende spunto dal ben noto modello della Teoria dei Big Five^{ix} elaborato da McCrae e Costa per delineare, partendo proprio dalle qualità richieste ai diplomatici di carriera, queste cinque caratteristiche della c.d. personalità diplomatica:

1. **Apertura.** Chi viene mandato in un paese straniero, nel quale **deve svolgere un ruolo di mediazione, deve essere curioso e aperto.** Quindi si presuppone che sia disposto a comprendere e che a volte debba adattarsi al mondo che lo circonda, alla sua gente, alla sua cultura, alle sue tradizioni. Questo gli impone di essere tollerante e rispettoso. Questa posizione comporta l’ascolto di opinioni opposte alle sue e, cosa ancora più importante, il saperle indirizzare verso il buon esito della mediazione.
2. **Stabilità emotiva.** Costa e McCrae la definiscono come l’opposto della nevrosi che nelle persone diplomatiche deve essere bassa o comunque ben controllata. Immaginate che ci sia una crisi istituzionale e che le persone incaricate per risolverla siano inclini a lasciarsi sopraffare dalle emozioni. Sarebbe un vero e proprio errore lasciare nelle mani di qualcuno così imprevedibile un’attività con un tale impatto come la mediazione. È consigliabile, e **molto più sicuro, che un personaggio diplomatico abbia un carattere tranquillo e pacifico.** Inoltre, questo atteggiamento è particolarmente utile in situazioni di stress o quando si prendono decisioni molto importanti. La stabilità emotiva potenzia di per sé la diplomazia stessa. Mantenere la calma nella vita quotidiana accentua la nostra capacità analitica e strategica. **Saper rimanere calmi in situazioni di alta pressione o responsabilità fa la differenza.** Ciò non significa che in un dato momento non possiamo provare rabbia o frustrazione, il segreto è saperle controllare.
3. **Responsabilità.** Almeno fino a qualche tempo fa, i diplomatici di carriera si distinguevano per **senso del dovere, autodisciplina, ordine, credibilità e affidabilità.** Tuttavia, **questo non può trasformarsi in rigidità o testardaggine, perché sappiamo che per essere un buon negoziatore, in molte occasioni, non deve essere temuto un onorevole compromesso.**
4. **Gentilezza.** La cordialità è uno dei tratti basilari e non solo per l’empatia e la cooperazione che si richiedono in un ambiente

interculturale, ma perché la rete di contatti di un diplomatico è essenziale. Far sì che le persone si sentano serene, apprezzate e comprese è molto importante per il corretto svolgimento del suo lavoro. Le persone gentili di solito hanno una solida cerchia intima, basata sulla fiducia e sul rispetto. Si tratta di uno dei fattori chiave per le persone diplomatiche. E non si tratta solo di andare a genio alle persone. Non significa essere falsi o cercare di dire sempre quello che l'altro vuole sentirsi dire. **Si basa sul tentativo di mantenere la coerenza tra pensieri/valori e comportamenti senza ferire le persone intorno a noi che hanno punti di vista opposti.** In altre parole, essere in grado di fare osservazioni senza urtare la sensibilità altrui.

5. **Estroversione.** Anche se è strettamente legata con l'apertura all'esperienza, i due termini non possono essere considerate sinonimi. L'estroversione si riferisce più alla tendenza di una persona a voler relazionarsi con gli altri. Nel caso di un diplomatico, questa qualità è fondamentale. Assertivo e non arrogante, loquace quando serve ma buon ascoltatore sempre, socievole ma non invadente, capace di trasmettere energia ed entusiasmo per ottenere collaborazione in un'impresa comune. **Le persone diplomatiche hanno una personalità incline al dialogo, risolutiva, negoziatrice, estroversa.**

Noi applichiamo quanto una buona diplomazia ci può insegnare fin dai primi contatti con i genitori, e lo facciamo grazie a una particolare integrazione della **pre-mediazione** che, nella sua forma più tradizionale, avevamo cominciato a praticare fin dagli anni Novanta del secolo scorso.^x

xi

Si chiama pre-mediazione l'insieme degli incontri individuali che precedono l'(eventuale) inizio della mediazione familiare vera e propria, quella che vede al lavoro nella stessa stanza il mediatore ed entrambi i genitori.

C'è da chiedersi come mai per tanti anni, e ancora oggi, si tende a iniziare la mediazione familiare senza farla precedere da una serie di colloqui individuali di preparazione. A meno che non si abbia una visione miracolistica della mediazione familiare, non si capisce perché due parti in guerra potrebbero iniziare a negoziare senza aver prima compreso appieno cosa si chiede loro in mediazione e soprattutto senza aver trovato una loro personale ragione per mediare.

Non si è quasi mai pronti per mediare o almeno non lo sono entrambe le parti allo stesso modo e nello stesso tempo. C'è chi risolve i litigi senza

aiuto, chi impara a gestire i conflitti con l'esperienza e chi ha bisogno di un terzo imparziale che aiuti a scoprire che si può uscire dal vicolo cieco in cui ci si è cacciati.

Nei colloqui individuali di pre-mediazione si può:

- comprendere l'andamento del conflitto e il ruolo che in esso giocano le parti;
- prendere decisioni più ragionevoli sul ruolo che si intende svolgere nel conflitto;
- elaborare una strategia che porti a un risultato accettabile;
- individuare nel conflitto le questioni che più stanno a cuore;

- riconoscere le emozioni che il conflitto provoca;
- migliorare le proprie abilità di negoziazione e comunicazione;
- riconoscere la propria responsabilità nella ricerca di una composizione onorevole del conflitto;
- fare propri gli obiettivi e le modalità della mediazione;
- esplorare modi più costruttivi per esprimere le proprie preoccupazioni;
- individuare una prospettiva nuova per comporre il conflitto in atto e quelli futuri;
- stabilire le linee-guida della mediazione (ad esempio, riservatezza, natura volontaria del percorso, rispetto reciproco ecc.);
- spiegare individualmente alle parti il percorso di mediazione, spiegazione che poi il mediatore ribadirà all'inizio della mediazione vera e propria;
- dare il tempo necessario ai genitori per esprimere le loro preoccupazioni e riserve sulla mediazione e sulle principali questioni in gioco;
- elaborare una cronologia di eventi o una scaletta delle principali questioni da trattare in mediazione congiunta;
- creare un clima di fiducia tra i genitori e il mediatore.

Non tutti, dicevamo, sono d'accordo sulla pre-mediazione. Tradizionalmente i mediatori sono stati istruiti a incontrare entrambi i genitori nello stesso tempo, salvo eccezionali incontri individuali durante la mediazione richiesti dal mediatore o dagli stessi genitori. Taluni temono che gli incontri individuali prima della mediazione favoriscano la collusione tra il mediatore e uno dei genitori. Per non parlare della diffidenza che padre e/o madre in grave conflitto tra loro nutrono verso qualsiasi incontro del mediatore che non preveda la presenza dell'uno o dell'altro.

Nelle sedute congiunte, i genitori si parlano faccia a faccia, talvolta per la prima volta dopo anni di silenzi, comunicazioni tramite terzi, tentativi di contatto finiti in litigio. La pre-mediazione serve appunto a preparare questi faccia a faccia che, senza adeguate istruzioni, potrebbero diventare tutto tranne che un dialogo.

È bene che la pre-mediazione si svolga nello stesso luogo in cui avverrà la successiva fase di mediazione, quella che vede presenti insieme mediatore, madre e padre. Questo incoraggia a familiarizzarsi con l'ambiente e fa sentire i genitori più a loro agio nelle sedute congiunte.

Al termine di ciascun incontro di pre-mediazione, può essere utile che il mediatore riassume quanto è stato detto sul percorso di mediazione, accertandosi che sia stato ben compreso. Sarà anche utile verificare, di seduta in seduta, che siano stati rispettati gli impegni che individualmente padre e madre hanno preso in vista dell'inizio della mediazione vera e propria (ad es., modalità di comunicazione tra le parti, orari e date degli incontri ecc.).

Le possibili figure esterne al percorso di mediazione sono l'avvocato, figura necessaria a fianco dei genitori ma che non deve decidere per loro, i nuovi partner, le famiglie di origine, gli amici intimi e i figli stessi, quale che sia la loro età. Tutte queste figure di particolare importanza per i genitori resteranno fuori dalla stanza di mediazione dove padre e madre stanno tentando di riappropriarsi della loro comune responsabilità genitoriale.

Una pre-mediazione ben condotta può ridurre il numero delle sedute di mediazione congiunta, con conseguente risparmio di tempo e di costi.

La pre-mediazione può aiutare il mediatore a modulare l'andamento degli incontri. Ad esempio, quando uno dei genitori è particolarmente aggressivo nei confronti dell'altro, sarà necessario prolungare gli incontri individuali finché non sarà possibile che i due possano lavorare "tranquillamente" insieme nella stessa stanza.

Può apparire allettante saltare ogni incontro individuale preliminare e incontrare, invece, subito entrambi i genitori per "lasciarle sfogare" ed entrare immediatamente "nel cuore del conflitto". La lunghezza del conflitto favorisce le negoziazioni posizionali perché più passa il tempo più i genitori si arroccano sulle loro posizioni, ripetendo la loro versione del conflitto e allontanandosi sempre di più dai loro veri interessi. Per evitare che la mediazione non sia altro che il prolungamento nella stanza del mediatore degli scontri in corso da tempo tra madre e padre, i genitori hanno bisogno di essere ben motivati singolarmente.

La pre-mediazione funziona bene se i genitori, dopo avere esposto la loro versione del conflitto, sottopongono ognuna delle proprie posizioni a un esame di realtà e si focalizzano sugli interessi da salvaguardare.

La pre-mediazione non è 'obbligatoria' ma la nostra esperienza insegna che più è acceso il conflitto tra le parti, più sono complesse le questioni in gioco, tanto più utile è un accurato lavoro di pre-mediazione con ciascun genitore.

I colloqui individuali di pre-mediazione sono strettamente riservati e il mediatore non riferirà in alcun modo a un genitore quanto l'altro ha detto in pre-mediazione. Ci chiedono spesso: cosa succede se in pre-mediazione emerge qualcosa di importante e significativo che uno dei genitori ha tenuto nascosto all'altro? In questi casi occorre che chi ha "svelato" l'informazione trovi il modo di rivelarla nella seduta congiunta o prima che questa avvenga. È assolutamente da evitare ogni collusione del mediatore con il genitore che ha rivelato l'informazione in pre-mediazione e non intende metterne al corrente l'altro. Un'informazione tenuta segreta ma potenzialmente deflagrante quando è svelata dopo l'avvio della mediazione, va comunicata all'altro genitore direttamente da chi l'ha tenuta celata. Il mediatore non darà inizio alla mediazione se il genitore che ha svelato l'informazione in pre-mediazione non si prende in prima persona la responsabilità di rivelarla prima che avvenga l'iniziale seduta congiunta.

Tutto questo per invitare i lettori già a conoscenza, almeno nelle linee generali, della teoria, tecnica e pratica della mediazione familiare, ad aggiungere al già lungo elenco di competenze e qualità che un mediatore dovrebbe possedere in misura almeno sufficiente, le **doti diplomatiche**.

Quando nel nostro libro *Pacificare le relazioni familiari*^{xii} ci siamo soffermati sui tratti di personalità e sulle doti del mediatore familiare, abbiamo stilato un breve elenco che qui in parte riportiamo. Come si potrà notare, non abbiamo usato il termine "doti diplomatiche" ma quanto abbiamo scritto sulle qualità del mediatore familiare tratteggia alcune delle caratteristiche sopra descritte delle persone diplomatiche.

Abbiamo sottoscritto e seguito fin dalla sua comparsa nelle librerie, era il 1990, l'ammonimento di uno dei maestri della mediazione familiare, Jean-François Six^{xiii} che così metteva in guardia tutti noi dalla **tentazione di non prendere in seria considerazione la necessità di un'accurata formazione del mediatore:**

"L'apprendimento della mediazione non è un colpo di fulmine con il quale si riceve un'illuminazione improvvisa e radicale: abbiamo visto certe "formazioni" alla mediazione, o sedicenti tali, consistenti in un breve

viaggio negli Stati Uniti o in Canada nel corso del quale ci si è immersi per cinque o sei giorni in una sorta di fiume sacro, una comunità di mediatori, fiume dal quale si emerge toccati dalla grazia, aureolati dal dono della mediazione; appena rientrati in patria ci si dichiara mediatori come altri si dichiarano “medium”, si apre una scuola di mediazione come si aprirebbe una scuola per prestigiatori. Meglio ancora, ci si presenta come “guru guaritori” che risolvono i problemi in un batter d’occhio; poi si guarda dritto negli occhi di questo o quello e gli si dice che sì, anche lui o lei ha con tutta evidenza il dono del mediatore. E si impongono sull’allievo le mani. Non si tratta purtroppo di una caricatura. **La questione diviene ancora più grave quando la paura e anche il desiderio di aggiungere facilmente qualche freccia in più al proprio arco portano certi professionisti della psicologia e del diritto a darsi in quattro e quattr’otto il titolo di mediatori a partire da una pseudoformazione di pochi giorni.** Questa manovra non è soltanto definibile come concupiscenza carismatica ma come frode; nello stesso tempo, si corre anche il grande rischio che, per procurarsi rapidi guadagni, si realizzino mediazioni rapide e frettolose, o ancora che si estorcano surrettiziamente mediazioni non necessarie, imponendo servizi a chi non li sollecita.”

Dell’identikit del buon mediatore fanno parte:

- *l’umiltà* di conoscere i propri limiti e di fare tesoro dei propri errori;
- *il senso del limite* ma anche un *ragionevole ottimismo* sulle potenzialità dei genitori;
- la certezza di avere alle spalle una *formazione* adatta al gravoso impegno che si assume incontrando papà e mamma. Come abbiamo più volte ribadito, non basta sapere *cosa fare o non fare*, ma occorre soprattutto avere ben chiaro il *perché* della tecnica appresa, gli obiettivi del lavoro di mediazione, le ragioni storiche, filosofiche e politiche del mediare;
- la *capacità d’ascolto*, essere cioè in grado di entrare in comunicazione con ciascuna delle parti in conflitto e di stimolare questa stessa capacità di reciproco ascolto nelle persone che ha davanti. Nella stanza di mediazione, spesso dopo tanti silenzi, i genitori sono invitati ad ascoltarsi e a cogliere nel discorso dell’altro anche solo una parola sulla quale trovarsi d’accordo. Il mediatore chiederà precisazioni e chiarimenti per far emergere le emozioni e i sentimenti, non accetterà risposte difensive o aggressive e inviterà sempre ad argomentare;
- la capacità di *utilizzare al meglio il tempo della mediazione*, valutando quando accelerare senza forzare oppure procedere passo dopo passo, rispettando le pause senza che si crei una situazione di *impasse*; sempre comunque con l’intento che i due genitori propongano soluzioni

soddisfacenti senza pressioni e coercizioni che limitano la libertà individuale.

È indispensabile perciò saper predisporre il tempo giusto per giungere a una conclusione che non veda una parte “vincente” e l’altra “perdente”; per raggiungere un consenso che non nega le differenze ma elabora e diffonde valori comuni; per individuare un *perché comune*. Occorre il tempo giusto per incoraggiare i genitori a proseguire quando vogliono abbandonare; per compensare gli squilibri emotivi, culturali, economici, per evitare di ritrovarsi a fare il consulente che impone soluzioni ed emette giudizi.

In concreto, il mediatore familiare:

- *Facilita*. Ha la responsabilità di condurre il percorso di mediazione agendo come facilitatore. Si accerta che le questioni oggetto di contesa siano definite con chiarezza e che tutti gli interessi in gioco siano ben presenti nella negoziazione. I mediatori controllano il conflitto e fanno in modo che i genitori si concentrino sia sulle questioni controverse sia sulle soluzioni.
- *Apri la comunicazione*. Quando inizia il percorso di mediazione, i genitori sono talvolta in difficoltà a dar voce alle proprie opinioni. Spesso non si sono parlati per lungo tempo o non si sono più visti da quando si sono separati. Il mediatore comincia subito a stabilire un rapporto con le parti e ad assicurarsi che siano a proprio agio. Avvia poi una discussione rispettosa tra i due centrata sulle questioni che maggiormente li dividono. Mano a mano che si stabilisce una comunicazione, il coinvolgimento diretto del mediatore può diminuire. Se la comunicazione si interrompe, il mediatore torna in campo per riaprire canali di dialogo.
- *Agevola lo scambio di informazioni*. Talvolta i genitori parlano ma non si comprendono l’un l’altro. Possono non essere al corrente di certi fatti o vedere quei fatti in modo diverso: il mediatore *reformula* le informazioni per accertarsi che esse siano fornite e comprese in modo corretto. Il mediatore può agire come traduttore di informazioni o come risorsa. Può cioè indirizzare i genitori ad altre fonti come legali, commercialisti o altri professionisti in grado di fornire correttamente le informazioni necessarie, senza dimenticare che il ricorso a professionisti di altre discipline deve restare sempre una libera e incondizionata scelta dei genitori.
- *Promuove una negoziazione basata sugli interessi comuni*. I mediatori cercano di dissuadere i genitori dal negoziare da posizioni rigide.

Incoraggiando una discussione ampia e franca sui bisogni reali di ciascuno e favorendo atteggiamenti collaborativi e ragionevoli nella soluzione dei problemi, il mediatore aiuta i genitori ad elaborare compromessi non umilianti.

- *Crea e incoraggia nuove opzioni.* Il mediatore è in grado di notare quando i due genitori sono bloccati su un'unica soluzione (o modo di vedere il problema) e si trovano dunque in posizione di stallo. A questo punto il mediatore può proporre opzioni alle parti e le incoraggia a produrne di proprie. Non è suo compito decidere una soluzione e tentare di farla passare; il mediatore può soltanto - e in una fase avanzata della mediazione - suggerire, meglio se proponendo un ventaglio di opzioni su cui trattare. Sono le parti che devono accordarsi su una soluzione.
- *Funge da esame di realtà.* Man mano che si avvicina un accordo, il mediatore deve agire come esame di realtà, deve cioè assistere i genitori nella valutazione dei costi e dei benefici della soluzione che si sta profilando, incoraggiare i genitori ad essere precisi e realistici circa le modalità di applicazione degli accordi, onde evitare il sorgere di possibili future dispute.

Scorrendo tutte le caratteristiche del buon mediatore che abbiamo elencato, si potrebbe pensare che si tratti di una professione per *supermen* o *superwomen*. Chi può ragionevolmente ritenere di avere tutte le qualità necessarie per svolgere al meglio questa delicata professione? La risposta è semplice: nessuno, compresi gli autori di questo scritto. Si tratta invece di avere tutte quelle qualità presenti in noi in buona misura e, laddove ne notiamo la carenza, di avvertire il dovere di impegnarci per colmare le lacune. In caso contrario, mancheremmo di una delle caratteristiche sopra indicate, l'umiltà, e sarebbe bene per tutti che abbandonassimo l'idea di diventare mediatori e trovassimo altri modi per essere utili al prossimo.

Torniamo allora ai fondamentali, agli elementi essenziali, cercando di semplificare le cose complicate e di non complicare le cose semplici. Nessun metodo di mediazione funziona se il mediatore non ha una particolare **sensibilità "diplomatica"** alla complessità e la capacità di convivere con essa. **Le doti diplomatiche del mediatore si manifestano fin dai primi contatti con i genitori e si rivelano appieno nella fase di pre-mediazione, facilitando il buon esito delle successive negoziazioni.** Queste occuperanno buona parte degli incontri di mediazione vera e propria, quando i genitori si cimenteranno nella difficile impresa di riprendere un dialogo tra loro.

ⁱ Consigliamo a chi volesse conoscere gli aspetti più inquietanti della diplomazia la lettura di *Backstabbing for Beginners. My Crash Course in International Diplomacy* (Pugnalate alle spalle per principianti. Il mio corso intensivo di diplomazia internazionale) di Michael Soussan (Nation Books, 2010), dal quale è stato tratto il film *Giochi di potere* (titolo originale *Backstabbing for Beginners*, 2018, regia Per Fly)

ⁱⁱ <https://www.rendilopossibile.it/business-illuminato/il-segreto-della-negoziazione-2/>

ⁱⁱⁱ https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012%28english%29_0.pdf

^{iv} L'arte del negoziato <https://www.mondoadr.it/articoli/larte-del-negoziato.html> 3 luglio 2007

^v Matzuzzi, Matteo, *Il Foglio*, 29 aprile 2018, <https://www.ilfoglio.it/gli-speciali-del-foglio/2018/04/29/news/la-morte-della-diplomazia-191329/>

^{vi} Sul pensiero e sul metodo della mediazione familiare come è praticata dall'associazione GeA Genitori Ancòra, riferiamo in dettaglio nel volume da noi curato per le Edizioni Erickson di Trento: *Pacificare le relazioni familiari. Tecniche ed esperienze di Mediazione Familiare* (2018).

^{vii} Per una breve descrizione delle *soft skills* si veda <https://www.beonelab.com/soft-skills/>

^{viii} <https://lamenteemeravigliosa.it/persone-diplomatiche-caratteristiche/>. Nel testo abbiamo ripreso parti di questo articolo con variazioni e integrazioni di cui sono responsabili gli Autori di questo articolo.

^{ix} Fiore, Francesca, <https://www.stateofmind.it/2016/02/big-five-personalita/>, 18 febbraio 2016

^x Scaparro, F – Vendramini, C., cit. pp:223-229

^{xi} Vetere, M., La prima seduta di consulenza: quali indicatori per quale intervento, Relazione al III Congresso AIMS, Riccione, 29 settembre 2001, in <https://itfv.it/files/articoli/26/allegato>.

^{xii} Scaparro, F – Vendramini, C., cit. pp:161-172

^{xiii} Six, J.-F., *Le temps des médiateurs*, Paris, Seuil, 1990