

# **LA CONCILIAZIONE**

*Dott.sa Francesca Gregori*

Con il termine inglese A.D.R. (*Alternative Dispute Resolution*, ovvero risoluzione alternativa delle controversie) si indica genericamente tutti quei sistemi di composizione informale dei conflitti ai quali si accede per evitare il tradizionale sistema giurisdizionale. Mentre nel sistema giudiziario il conflitto, fondato sul bisogno dei contendenti di avere ragione diventa contesa, nell'A.D.R. il bisogno primario è quello di pervenire ad una soluzione.

Quando le relazioni sociali sono intese per lo più in modo competitivo l'unico esito visibile è la disputa, accompagnata da vittoria/sconfitta; questo accade perché "l'ego di ciascun soggetto s'identifica ben presto con la posizione presa; l'oggetto della controversia viene accantonato per lasciare spazio allo scontro tra le persone, tra le rispettive (incompatibili) volontà di vittoria, si determina così una crisi nella comunicazione o la rottura delle relazioni interpersonali.

Attraverso i metodi di A.D.R. il conflitto, invece di assumere necessariamente una connotazione negativa o, comunque, essere identificato con la "violenza", diventa un'occasione di confronto e comunicazione che può ingenerare nuove opportunità.

Tra gli strumenti di A.D.R. vi è la **mediation (in italiano conciliazione)**, che è in sostanza una negoziazione assistita: un terzo neutrale, chiamato conciliatore, assiste le parti che accettano di ricercare una soluzione comune al loro conflitto.

La decisione scaturisce dalle parti stesse ed il mediatore/conciliatore, attraverso apposite tecniche e competenze, *facilita la comunicazioni, senza avere alcun poter di prendere decisioni*. La suddetta procedura è volontaria, riservata e non pregiudica l'esito di un eventuale percorso giudiziale.

La conciliazione è uno strumento di risoluzione delle liti a struttura mediativa, ovvero si tratta di negoziazione diretta tra le parti in lite, assistite da un terzo indipendente che le aiuta a risolverla senza avere un interesse personale della stessa, né come parte né come legale né come rappresentante o consulente di parte. E' una figura imparziale e deve governare il processo di transazione aiutando le parti a raggiungere un accordo.

Nella conciliazione si scopre un profilo nuovo rispetto ai mezzi tradizionali giudiziari: vengono considerati anche gli interessi, le necessità, le motivazioni, le preoccupazioni, i bisogni, gli aspetti emozionali della parti, con uno sguardo al futuro, con lo scopo di conservare le relazioni commerciali ed interpersonali, riducendo gli effetti indesiderabili di un conflitto che le divide. Il tipo di contesto che il conciliatore riesce ad instaurare tra le parti è **ontocentrico**, ossia i contendenti mantengono aperto tra loro il canale di comunicazione al fine di affrontare insieme il problema, che rimane il vero protagonista: è possibile un esito a somma positiva in cui entrambi si convincono della soluzione adottata.

Diversamente, nel procedimento giudiziario, l'egocentrismo è l'atteggiamento più diffuso, a scapito di rappresentazioni oggettive della situazione ed il problema comune diventa il "mio" problema, contro il tuo problema e gli avversari tendono a sentirsi come nemici e l'esito di tale conflitto è la vincita o la perdita.

Gli strumenti di *mediation* sono pre-giuridici, nel senso che ad essi si accede possibilmente prima del ricorso alla giustizia ufficiale. Essi consentono di pervenire "a una soluzione della vertenza che risulti di reciproca soddisfazione soggettiva e di comune vantaggio oggettivo"

Il conciliatore, che è semplicemente un facilitatore della comunicazione tra le parti, lavora insieme a queste per generare tutte le alternative possibili per la soddisfazione dei loro interessi, cercando soluzioni creative che rispettino i reali interessi e siano in grado di risolvere il problema attuale e stabilire nuovi accordi, onde evitare ulteriori conflitti in futuro. Le tecniche della conciliazione aiutano ad ascoltare, valutare e creare alternative e la principale funzione del conciliatore consiste nell'assistere le parti alla formulazione delle proposte, gestendo il conflitto altrui in modo costruttivo, ristabilendo il flusso della comunicazione.

La conciliazione rappresenta una modalità di comunicazione che permette lo scambio produttivo tra le persone, aiutandole a dare ordine e coerenza ai loro rapporti.

## **IL CONFLITTO**

L'attitudine più diffusa è quella della vittoria a tutti i costi, per cui non stupisce il pregiudizio che la scelta della conciliazione sia un modo debole, perdente e utopistico per affrontare le dispute.

Con il percorso di conciliazione, si sostiene, che il modo migliore per vincere un conflitto è quello di affrontare il problema cercando di capire di che cosa si tratta e trovare i punti che possono soddisfare entrambe le parti. Nelle situazioni più critiche è facile lasciarci coinvolgere emotivamente dalla convinzione che l'origine del problema si ritrovi nelle cattive intenzioni dell'altro e la ricerca della verità ci impegna in una lotta senza fine. Tale visione permette, inoltre di deresponsabilizzare la persona imputando le cause del conflitto alla contro parte. In questo modo la comunicazione appare unilaterale, nel senso che viene a mancare la capacità dell'ascolto.

Tendenzialmente, infatti, si ritiene che esistano conflitti unilaterali, ovvero conflitti in cui solo una parte è in conflitto. Sovente i conflitti unilaterali sono veri solo in apparenza e se "indaghiamo" troviamo motivazioni più o meno valide per verificare che entrambe le parti hanno motivo di comportarsi in un certo modo. (es un inquilino che non paga l'affitto, si può scoprire ci siano delle mancanze da parte dell'amministratore che non ripara il tetto, oppure, es. il signore rimasto vedovo non riceve alcun telegramma dall'amministratore e più tardi dimentica l'evento ma la delusione permane e inizia a dimenticarsi di pagare le spese condominiali).

In ogni conflitto è opportuno rendere consapevoli ogni parte della propria responsabilità. E' necessario esplorare le intenzioni e le reazioni personali. Possiamo porre domande tipo:

*Come si sente di fronte a questo conflitto?  
Come potrebbe descrivere diversamente la situazione?  
Cosa ne pensa dell'accaduto?  
Se questa situazione dovesse verificarsi nuovamente cosa farebbe di diverso?  
Cosa pensa di aver imparato da tutto quanto è successo?  
Cosa farà una volta che la controversia sarà risolta?*

Le reazioni violente, determinate dei clienti, probabilmente determinate dal carico emotivo, ostacolano la possibilità di trovare delle alternative alla disputa. Il ruolo del conciliatore permette di esprimere in modo più produttivo esigenze importanti, a volte da troppo tempo soffocate o represses, evitando alle persone in lite di cadere vittime di una serie di reazioni, contro-reazioni e condizioni imposte dall'esterno e non personalmente scelte e negoziate.

In queste condizioni due persone possono dibattersi per anni sentendosi reciprocamente vittime impotenti, mentre in realtà stanno entrambe attivamente mantenendo aperto il circolo vizioso della reciproca ostilità e vivono nella dipendenza dalla reazione altrui (a volte in situazioni di grande sofferenza).

Quando si è immersi in un conflitto è sufficiente che una delle due persone coinvolte scelga ad agire in modo responsabile, perché sia possibile prospettare una conciliazione in un contesto di dialogo e di apertura.

Il primo passo consiste nell'esplorare la volontà delle persone in lite di assumersi la loro responsabilità personale nel conflitto in atto, sia come individui che come referenti di una relazione, e sondare la loro intenzione di affrontare e risolvere tale conflitto in modo non aggressivo, ma integrando i bisogni dell'altro insieme ai propri e, quindi, in modo positivo per se stesso e per la continuità della relazione con l'altra parte.

L'intervento del conciliatore è sempre possibile quando la premessa è che le parti accettino di impegnarsi nel riconoscere la natura del conflitto e accettano il reciproco desiderio di veder riconosciuti i propri bisogni e quelli dell'altro. Sono stati i propri bisogni, ignorati continuamente e reiteratamente che hanno scatenato il conflitto e, allo stesso tempo il riconoscimento di questi stessi bisogni può costituire le basi per un accordo soddisfacente e duraturo.

### **ATTEGGIAMENTI CONFLITTUALI**

E' possibile individuare 4 categorie di atteggiamenti conflittuali:

1. **attaccante-difensore**. Sempre alla ricerca di continui nemici, focalizzandosi sempre sui possibili errori degli altri. Tende a prevaricare sugli altri per timore di essere scoperto nelle sue debolezze "agisco così, per anticipare quello che l'altro avrebbe fatto a me!"
2. **remissivo**: al contrario dell'attaccante-difensore è motivato dalla paura e tende a mantenere la pace, in realtà anche lui non affronta realmente le sue responsabilità che allontana dichiarando di avere la piena responsabilità (non si ferma a guardarla). Sono passivamente ostili.

3. **sfuggente**: non riconosce l'esistenza di un conflitto.
4. **congelatore**: più interessato a trincerarsi dietro la sua verità, nel confermare ostinatamente la sua posizione, non mette nulla in discussione.

### **UN POSSIBILE SCHEMA DELLE ATTIVITA' DI UN CONCILIATORE**

Un conciliatore dovrebbe essere imparziale, riconoscere i propri pregiudizi ed essere flessibile. Dal processo di mediazione: *"Haynes sottolinea in particolare il concetto di neutralità del mediatore: il mediatore deve mantenersi in una posizione centrale evitando in modo assoluto di esprimere giudizi o di schierarsi, in modo più o meno esplicito, a favore di una parte. Suo compito è riequilibrare il gioco di potere all'interno della coppia, cercando di evitare la riprovazione reciproca e la successiva deresponsabilizzazione personale (Haynes, Buzzi, 1996)."*

#### **1. PREPARAZIONE DELL'INTERVENTO**

In qualsiasi situazione dovrà intervenire il conciliatore progetta il proprio intervento in funzione di alcuni punti significativi:

1. chi deve partecipare al primo incontro (sicuramente chi ha potere decisionale);
2. chi indice l'incontro;
3. dove e come si svolgerà l'incontro;
4. come deve essere esposto l'argomento di discussione;
5. si rende consapevole delle informazioni in suo possesso.
6. che cosa sa il conciliatore?

#### **2. RACCOLTA DI INFORMAZIONI**

Raccogliere informazioni è un'operazione delicata e si può riassumere così di seguito:

##### *A. Creare un clima di dialogo:*

1. il conciliatore esprime l'importanza, per la parte, di essere convinti della propria tesi ma senza essere troppo rigidi. Una modalità che aiuta la flessibilità è quello di ripercorrere, insieme alle parti (non contemporaneamente) il processo che le ha portate ad assumere quella determinata posizione, creando alternative possibili e vantaggiose.
2. il conciliatore rende le parti consapevoli della possibilità reciproca di ritirarsi dalla trattativa, ovvero induce un atteggiamento di disponibilità piuttosto che di minaccia.
3. il conciliatore aiuta le parti ad essere il più possibile obiettive ed eque rispetto alla descrizione della situazione, introducendo anche il punto di vista dell'altro. In tal modo si rende l'altro più disponibile nell'ascolto.

4. il conciliatore eviterà di soffermarsi sulle emozioni relative alla situazione facendo domande soprattutto sui fatti. In tal modo è più facile far emergere la situazione presente priva di spinte emotive fuorvianti.
5. per bilanciare la situazione conflittuale, il conciliatore chiede alla parte di parlare positivamente della controparte.
6. il conciliatore continuerà a riassumere quanto detto assicurandosi che le parti abbiano ben compreso, in tal modo aumenta la consapevolezza di ciò che una persona sta realmente comunicando e assicura le parti di non essere fraintese.

*B. Porre domande funzionali attraverso alcune regole comunicative:*

- domande di interesse comune chiedendo ad entrambi di rispondere;
- passa da domande generali a domande particolari;
- pone domande in forma ipotetica;
- pone domande per allargare il punto di vista delle parti;
- pone domande che chiariscono le affermazioni fatte;
- modella le domande in un linguaggio positivo;
- resta focalizzato sul futuro.

### **3. STRUMENTI DEL CONCILIATORE**

*Il conciliatore:*

1. stabilisce il processo utilizzato per la negoziazione e lo controlla fissando appuntamenti e argomenti delle sedute; programmando orari e luoghi incontri; suggerendo le procedure base per la negoziazione;
2. facilita le negoziazioni: raccoglie i dati e assegna i compiti, chiarifica le situazioni, restituisce i suoi punti di vista, mette in evidenza i punti in comune, connota positivamente le concessioni, mantiene equilibrata la comunicazione, filtra le informazioni;
3. gestisce la conflittualità: legittima il conflitto; sposta la comunicazione sui punti meno conflittuali; controlla le questioni emotive; riconosce gli aspetti emozionali; permette di spostarsi da un punto di vista ad un altro; strategie di priorità;
4. aiuta le parti a
  - a. negoziare direttamente educando le parti ad una comunicazione più cordiale; suggerendo migliori strategie; fornendo notizie sull'altra parte;
  - b. arrivare a discussioni più produttive;
  - c. ad uscire dai vicoli ciechi soffermandosi sulle richieste di ognuna delle parti, sollevando dubbi e portando nuove descrizioni;

- d. ad affrontare i propri alleati supportandoli nel definire accordi accettabili;
  - e. ad affrontare terzi identificando la pressione che il terzo può esercitare, schermando interventi esterni;
5. utilizza la propria esperienza condividendo proprie opinioni, riportando altre storie

*Tra gli strumenti importanti possiamo nominare:*

- a. l'ascolto attivo, mostrando il rispetto dei tempi di comunicazione, delle modalità espressive, esprimendo le proprie idee sotto forma di proposte ...;
- b. reframing (rimodellare, ricostruire) è una strategia per prevenire i fraintendimenti e che consiste nella costruzione di una struttura attorno alle parole delle parti, cambiando le immagini evocate dalle stesse parole (es. ripetere il concetto della parte utilizzando parole diverse, più positive; oppure smussando gli spigoli, o rendere più trasparente il "dato per scontato");
- c. feed-back positivi per valorizzare le risorse delle parti e per incoraggiare la creazione di un clima positivo, favorevole alle trattative (es. restituendo alle parti la capacità di aver ascoltato l'altro). E' consigliabile restituire i feed-back in un incontro congiunto, a meno che ci siano delle restituzioni negative che è bene discutere in un contesto privato.

#### **4. STADI DELLA MEDIAZIONE/CONCILIAZIONE**

*Il processo di conciliazione è divisibile in 6 stadi:*

1. *Introduzione.* Il conciliatore introduce il tema della discussione e imposta la discussione rendendosi responsabile dei processi (regolare i tempi, moderare la comunicazione, scrivere ...)
2. *Identificazione del problema congiunto.*
  - a. Identificare insieme alle parti i punti centrali del conflitto attraverso la tecnica del reframing;
  - b. l'utilizzo di un linguaggio neutrale, restituendo alle parti lamentele e critiche sotto forma di questioni e problematiche, evidenziando i bisogni di entrambe e spostando la comunicazione dal passato al futuro;
  - c. si preoccuperà che le parti non discutano sulla legittimità della loro posizione, ma piuttosto sulle possibili soluzioni delle problematiche;
  - d. quindi, il conciliatore creerà una scaletta relativa alle tematiche da affrontare partendo dagli argomenti più neutrali possibili.

3. *La condivisione.* Permette il raggiungimento di soluzioni realizzate grazie alla compartecipazione delle parti e nel rispetto dei bisogni da loro espressi. Lo scopo del conciliatore è quello di aiutare le parti a capire quanto la situazione incide sugli altri e a identificare gli interessi sottostanti.

In alcune situazioni può essere utile condurre incontri individuali con le parti per garantire una maggior fiducia, maggiori informazioni, ridurre la tensione, controllare le intenzioni nascoste, esplorare le condizioni di partenza e confrontarle con la realtà contingente. Questi incontri individuali sono coperti dal segreto professionale: il conciliatore si accorderà con ogni parte rispetto alla discussione congiunta.

4. *Costruzione dell'accordo o piano d'azione.* Ogni conciliatore inizia, generalmente, dalla problematica più semplice per rendere la "risoluzione" una meta più facilmente raggiungibile.

5. *Stesura dell'accordo o piano d'azione.* L'accordo può essere verbale o scritto, meglio se scritto. E' importante che le parti verifichino di aver ben compreso gli elementi dell'accordo e del proprio impegno. Ovviamente il conciliatore deve preoccuparsi che l'accordo sia accettabile da tutte le parti coinvolte, sia realizzabile, non contenga elementi che violino la legge e che, quindi, non esponano professionalmente il conciliatore.

6. Nella fase di chiusura si possono verificare tre diverse situazioni:

a. l'accordo è stato raggiunto, scritto e controfirmato dalle parti. In tal caso il conciliatore riassume i risultati del percorso e si complimenta con le parti, rendendosi disponibile per un eventuale follow-up (6-8 mesi) che rende le parti ancora responsabili dell'accordo raggiunto.

b. le parti sospendono gli incontri in attesa che si verifichi una data situazione o che un elemento che impedisce l'accordo venga superato. In tal caso il conciliatore riassume i progressi fatti fino a quel momento lasciando alle parti un senso di positività e di fiducia in una possibile ripresa delle trattative. Per supportare tale tesi, il conciliatore tende a stabilire la data di un successivo incontro.

c. le parti concludono l'intervento del conciliatore senza accordo. Anche in tal caso è bene che il conciliatore termini il suo intervento con un riassunto sottolineando gli ostacoli che hanno impedito una conclusione diversa, restando a disposizione e restituendo positivamente gli sforzi fatti.