

■ Corso in tema di conciliazione ■

# Tecniche di conciliazione: conflitto, comunicazione e negoziazione

*Tra gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, la conciliazione mira a costruire un accordo tra le parti mediante l'intervento di un terzo, il conciliatore. Strumenti e tecniche per condurre efficacemente un incontro di conciliazione.*

a cura di **Mélanie Germain\***

Chi si confronta quotidianamente con le controversie commerciali sa quanto, oggi ancora più di ieri, possano essere problematiche e rischiose nella loro gestione. Può succedere che un'azione legale possa rivelarsi inadatta rispetto alle esigenze delle parti, perché comporta un impegno economico notevole, a volte eccessivo, in termini di tempo e di costi, ma anche perché quasi sempre interrompe in modo definitivo la relazione con la controparte. Per questi motivi, da ormai più di dieci anni, metodi alternativi di risoluzione delle controversie (c.d. ADR) si sono aggiunti alla classica strada giudiziale. Uno di questi è la conciliazione.

## ▼ **Strumenti di ADR: la conciliazione**

La conciliazione è una procedura alternativa di risoluzione delle controversie commerciali, volontaria e riservata, nella quale un terzo neutrale, privo di poteri decisori, aiuta le parti a gestire la controversia e a raggiungere un accordo.

## Presentazione

Una delle criticità del sistema processuale italiano è la gestione del contenzioso. Il ricorso alla giustizia ordinaria non sempre offre la soluzione più immediata alle controversie: l'alternativa esiste, ed è una giustizia privata rapida, a costi ragionevoli e soprattutto condivisa.

Da questo numero, Ventiquattrore Avvocato e la Camera Arbitrale di Milano offrono un **corso sulla conciliazione** articolato in **5 puntate**, coordinate dall'Avv. Stefano Azzali, Segretario generale della Camera Arbitrale di Milano.

- 1) Tecniche di conciliazione: conflitto, comunicazione e negoziazione – *Illustrazione degli strumenti grazie ai quali il conciliatore può condurre efficacemente un incontro di conciliazione;*
- 2) La conciliazione commerciale nella pratica: regole e istruzioni per l'uso – *Avvio e svolgimento di una conciliazione: vantaggi, limiti e suggerimenti pratici.*
- 3) Conciliazione internazionale – *Caratteristiche dello strumento ed esperienze pratiche.*
- 4) Conciliazione societaria – *Caratteristiche normative, soluzioni pratiche e primi casi operativi.*
- 5) Conciliazione online – *Confronto con altri strumenti ADR; peculiarità e vantaggi della comunicazione e negoziazione via web.*

\* Funzionario del Servizio di conciliazione della Camera Arbitrale di Milano.

In via generale, si possono quindi individuare tre caratteristiche fondamentali della conciliazione commerciale, tra loro interdipendenti e strettamente legate: la volontarietà, la riservatezza e la presenza di un terzo: il conciliatore. La conciliazione non è quindi condotta esclusivamente dalle due (o più) parti in lite, ma si basa sull'intervento di un terzo che aiuta i litiganti a raggiungere un accordo senza però poter decidere sulla controversia (differenziandosi in ciò dal giudizio ordinario come dall'arbitrato). Il conciliatore non è né un giudice né un arbitro. Egli non decide la ragione e il torto delle parti, ma le aiuta a esplorare ipotesi e opzioni di accordo senza mai poterle vincolare a una sua idea o soluzione. Saranno quindi le parti a trovare le condizioni dell'accordo che le soddisfino di più.

### ▼ **Tecniche di conciliazione**

Concretamente, come fa il conciliatore ad aiutare le parti a raggiungere un accordo? Diversi organismi organizzano corsi di formazione per conciliatori e propongono l'apprendimento di tecniche specifiche (le cosiddette "tecniche di conciliazione"), mirate a facilitare la ricerca di una soluzione efficace. Questo tipo di formazione è anche stato oggetto di standard, adottati da Unioncamere, ente pubblico che ha il compito di rappresentare e curare gli interessi delle Camere di commercio italiane. Inoltre, tali standard sono stati recepiti dal Ministero della Giustizia per quanto riguarda gli enti che amministrano le conciliazioni societarie. Le tecniche di conciliazione aiutano ad ascoltare, valutare, creare alternative e la principale funzione del conciliatore consiste nell'assistere le parti alla formulazione delle proposte, gestendo il conflitto altrui in modo costruttivo e ristabilendo così il flusso della comunicazione.

### **Ambiti di intervento**

Per comprendere come operi nella pratica il conciliatore al fine di aiutare le parti a raggiungere un accordo soddisfacente e per capire il valore aggiunto che questo terzo rappresenta nella ricerca di una soluzione, occorre considerare almeno tre ambiti d'intervento: la comunicazione, la negoziazione e il conflitto. L'obiettivo non è quello di fare una lista esaustiva delle tecniche di conciliazione, ma anzi di citarne alcune per aprire spunti di riflessione sul ruolo del conciliatore nella gestione e nella risoluzione delle controversie.

### **Ripristino della comunicazione tra le parti**

Dal conflitto deriva spesso l'interruzione di ogni forma di dialogo tra le parti; ne consegue che uno dei più importanti compiti del conciliatore consiste nel ripristinare la comunicazione tra le parti. Solo in presenza di una comunicazione più fluida sarà, infatti, possibile raggiungere un accordo davvero soddisfacente per le parti.

Un esempio può essere utile.

Il Signor BIANCHI ha commissionato all'impresa ALPHA la ristrutturazione di un appartamento di sua proprietà. I lavori procedono senza troppe difficoltà fino al giorno del sopralluogo finale, quando BIANCHI si accorge che le piastrelle della cucina sono state posate secondo una disposizione diversa da quella concordata e che il *parquet* si è sollevato in una zona della sala. In presenza del titolare di ALPHA, BIANCHI, lasciando l'appartamento, afferma: «Non sono molto soddisfatto del lavoro che avete fatto in cucina, e il *parquet* presenta molte imperfezioni. Lì bisognerebbe rifarli. Dobbiamo parlarne. Per il resto è tutto ok. Mi scusi, ma vado di fretta».

Il titolare di ALPHA ha così compreso: «I lavori andrebbero rifatti, ma non ho tempo da perdere. Mi metterò in contatto con lei per sistemare la faccenda in qualche modo».

BIANCHI intendeva dire, invece, che i lavori della cucina e una parte del *parquet* devono essere rifatti. Egli attende un chiarimento: il problema esiste e va risolto.

La situazione è paradossale: ciascuno pensa che l'altro abbia capito, mentre non c'è coincidenza tra quanto comunicato e quanto percepito.

Con questa premessa, è facile che nasca una controversia. Dopo aver inutilmente atteso un chiarimento, BIANCHI si rivolge al proprio avvocato, il quale subito scrive ad ALPHA. Il titolare dell'impresa, a sua volta in attesa di una telefonata, nonché del pagamento della somma a saldo dei lavori, è sconvolto quando riceve la lettera dell'avvocato.

Teme che il cliente stia tentando di "fare il furbo" per non saldare. Ciò lo induce a rivolgersi al proprio avvocato.

Una delle caratteristiche più importanti della comunicazione è il fatto che sia bilaterale. Non sempre il messaggio inviato e quello percepito coincidono e ciò può creare blocchi e/o fraintendimenti, come nel caso del sig. BIANCHI e dell'impresa ALPHA.

I fraintendimenti nascono anche da una comunicazione segnata da sottintesi e frasi equivoche.

Immaginiamoci una ditta che corrisponde col suo fornitore. Il fornitore, una volta svolto il lavoro, chiede alla ditta quando pensa di poter pagare per la prestazione. La ditta, che non contesta assolutamente il lavoro, risponde che pagherà al più presto. Dall'altro lato il fornitore, poco esperto di contabilità, si accontenta di questa risposta, e aspetta il pagamento. Un mese dopo, il pagamento non è ancora stato ricevuto. Anziché affidare direttamente la pratica all'ufficio legale, il fornitore decide di contattare telefonicamente un'ultima volta la ditta, pronto a litigare. La ditta, all'occasione di questa richiesta di chiarimento, spiega che quando ha fatto sapere che avrebbe pagato al più presto, era sottinteso che avrebbe pagato... appena ricevuta la fattura però! Questo sottinteso non è stato assolutamente recepito dal fornitore, che invece aspettava che il primo passo fosse fatto dalla ditta debitrice.

È sufficiente guardare alla propria esperienza personale per rendersi conto di quante volte ci si trova in conflitto con qualcuno per un equivoco, un'incomprensione. In tali casi, il conciliatore, utilizzando tecniche specifiche, può aiutare le parti a evidenziare l'ambiguità di fondo e a chiarire quanto tale incomprensione abbia giocato nell'origine del conflitto.

### **Domande "aperte", riformulazioni e riflessioni**

Un'altra tecnica che il conciliatore potrà utilizzare consiste nel cercare il più possibile di porre delle domande aperte, per spingere entrambe le parti a parlare, a riflettere, ad analizzare in modo concreto i problemi di cui si sta discutendo. La domanda chiusa «questo è un problema per lei?» sarà ad esempio molto meno efficace della domanda aperta «in che modo questo è un problema per lei?». Ci si rende facilmente conto quanto una risposta del tipo "sì" o "no" possa essere poco produttiva per risolvere il problema. Al contrario, una domanda aperta permette al conciliatore, ma anche alle parti, di avere una visione più completa della situazione, di raccogliere più informazioni possibili, di comprendere il punto di vista di ciascuno e quindi di consentire, in modo auspicabile, un riconoscimento delle rispettive posizioni.

Sempre per facilitare la comunicazione fra le parti e per far loro raggiungere una comprensione reciproca, il conciliatore potrà anche riprendere le parole dell'interlocutore, riassumendone i contenuti. Questa tecnica, detta della "riformulazione" permetterà al conciliatore in primo luogo di assicurarsi di aver capito bene, attraverso frasi come ad esempio: «Vediamo se ho capito bene ciò che lei mi ha detto finora...», «Si ritrova in ciò che ho riassunto, vuole aggiungere qualcosa?», oppure «C'è qualcosa che vuole precisare o correggere?». In questo modo, le due parti saranno spinte a confrontare la propria comprensione con quella del conciliatore.

In secondo luogo, riassumere i fatti e riformularli può portare il conciliatore a dare un nuovo orientamento al dibattito (per esempio, riportando le parti su elementi sui quali sono d'accordo). La comunicazione è uno degli elementi chiave della risoluzione delle controversie; non c'è accordo senza comunicazione. A volte, durante una trattativa, si può essere così occupati a pensare a quello che si dovrà dire successivamente, a come rispondere alla domanda precedente, o a come costruire la prossima argomentazione, da dimenticarsi di ascoltare quanto viene detto. In altre parole, siamo talmente presi delle nostre posizioni che non riusciamo a focalizzare le argomentazioni dell'altro. È per questo motivo che la figura del conciliatore è cruciale nel trasmettere il messaggio in modo lucido e corretto.

### ▼ **La negoziazione**

Contemporaneamente alle tecniche mirate a ristabilire la comunicazione, il conciliatore deve svolgere un ruolo fondamentale anche sotto l'aspetto della negoziazione.

La negoziazione è un processo attraverso il quale uno o più interlocutori cercano un'intesa su un punto di interesse reciproco.

Il conciliatore può influire sulla negoziazione, soffermandosi su più aspetti. Innanzitutto, deve scindere le persone (che generano emozioni, come per esempio un sentimento inconfessato di insuccesso personale) dai problemi (che sono invece molto concreti e sui quali si possono trovare soluzioni reali). Il conciliatore deve guidare le parti verso una presa in considerazione oggettiva dei problemi concreti. In questo senso, le emozioni non devono essere trascurate, ma vanno gestite separatamente dai problemi.

Inoltre, il conciliatore deve aiutare le parti a esplorare i propri interessi e i propri bisogni, piuttosto che soffermarsi sulle loro posizioni. Esse rappresentano un'esigenza nei confronti di un'altra persona (ad esempio: «Voglio la tua torta»), mentre gli interessi esprimono un bisogno (ad esempio «Ho fame»). Mentre la *posizione* mette l'altro in una situazione di difesa, con l'*interesse* si invita l'altro a cercare insieme a lui una soluzione.

Nel caso di una controversia fra un'impresa e il suo cliente, se la prima sostiene di voler recuperare il denaro dovuto, molto spesso, dietro, si nasconde la volontà di non perdere il cliente. Non sempre la parte vuole *la torta* (in questo caso il denaro), a volte vuole soprattutto soddisfare un suo bisogno (mantenere il rapporto commerciale).

### **Compiti del conciliatore**

Tra i compiti del conciliatore vi è quello di stimolare, in capo alle parti, il raggiungimento della netta scissione delle due componenti, favorendo, per le parti in conflitto, l'esatta individuazione del reale interesse, a prescindere dalle posizioni assunte e dai convincimenti che in esse si sono radicati. La controversia è paragonabile a un *iceberg* (cfr. immagine a pag. successiva): al di là della parte emergente, che è visibile a tutti (i fatti, le leggi, le posizioni), esiste tutta una parte nascosta da scoprire (bisogni, interessi, emozioni ecc.), che va presa in considerazione perché è parte integrante del problema.

Nel caso del Sig. BIANCHI e dell'impresa ALPHA, se i due riescono a comunicare in modo efficace, ma restano ciascuno sulle proprie posizioni, cosa può fare il conciliatore per far progredire la negoziazione verso un accordo? Dovrà aiutare le parti a ragionare su ciò che effettivamente vogliono ottenere dalla situazione che si è creata. Per farlo, dovrà esplorare gli interessi e i bisogni di ciascuno, anche incontrandoli separatamente.



**FIG. I** *Controversia simile ad iceberg*

### Il “caucus”

In effetti, in linea generale, l'incontro di conciliazione inizia con una sessione che vede coinvolte tutte le parti in lite. Tuttavia, spesso e volentieri, questa sessione congiunta non basta per chiarire e capire tutti gli elementi della controversia. Il conciliatore potrà allora ricorrere al cosiddetto “caucus”, ovvero al colloquio separato con una delle parti, che è uno dei principali strumenti a sua disposizione per stimolare le parti nel tentativo di trovare una soluzione alla lite.

Il conciliatore ha in effetti la possibilità, quando lo ritiene opportuno, di incontrare separatamente i litiganti, in modo completamente riservato. Così, tutto ciò che verrà detto al conciliatore durante il *caucus* non sarà riferito né all'esterno, né all'altra parte (salvo che ciò sia espressamente autorizzato dalla parte).

Le parti, durante l'incontro separato, sono portate, proprio per il contesto riservato dell'incontro, ad aprirsi e a parlare liberamente e sinceramente del caso. Spesso e volentieri, senza la presenza della controparte, la parte è capace di fornire elementi nuovi, riservati, ed è disposta ad approfondire degli argomenti diversi da quelli che hanno costituito, fino a quel momento, la “versione ufficiale dei fatti”, focalizzandosi sui propri interessi piuttosto che sulle posizioni originarie.

Per procedere con l'esempio, le posizioni delle due parti sono le seguenti.

BIANCHI pretende che i lavori vengano completati, trattenendo, a titolo di penale per il ritardo, il 10% del compenso. Alpha esige l'intero compenso, senza alcuno sconto.

Negli incontri riservati, tuttavia, il conciliatore potrebbe scoprire che:

- da qualche mese, BIANCHI frequenta una coetanea e vorrebbe andare a vivere insieme a lei in un'altra città. BIANCHI vuole quindi che i lavori vengano terminati al più presto, senza troppe spese perché vorrebbe a breve mettere in vendita la casa.
- ALPHA, anche se ammette che alcuni lavori debbano essere rifiniti, è offeso per la lettera ricevuta dal legale di BIANCHI. Non ne fa una questione di soldi; vuole sistemare la faccenda, ma più per una questione di immagine.

Dunque emerge che entrambe le parti sono interessate ad appianare e archiviare la questione, molto più di quanto non appaia inizialmente. Il conciliatore, per uscire dalla situazione di stallo apparente, può aiutarle a negoziare in modo cooperativo, facendole concentrare su bisogni e interessi, andando quindi oltre le proprie posizioni.

Il conciliatore in questo percorso rappresenta la guida ideale, che conduce le parti all'accordo facendo emergere i loro reali interessi.

Semplificando, se BIANCHI sostiene di «voler pagare per un lavoro ben fatto» mentre il titolare di ALPHA afferma di «voler vedere riconosciuto il proprio lavoro», il conciliatore potrebbe aiutare le parti a costruire insieme la seguente soluzione: consentire all'impresa di riprendere il lavoro facendosi carico delle sole spese vive, mentre BIANCHI potrebbe sospendere il pagamento fino alla conclusione della ristrutturazione. Quando il lavoro sarà considerato da entrambi "a regola d'arte", BIANCHI potrà procedere al pagamento del saldo.

### **Individuazione di possibili soluzioni**

Se la soluzione non è immediata (e molto spesso non lo è), il conciliatore dovrà aiutare le parti a pensare alle varie soluzioni possibili. Una delle tecniche finalizzate a tale stimolo di creatività è il *brainstorming*. Una sessione di *brainstorming* è intesa a produrre quante più idee possibili, rinviando ogni critica e apprezzamento a un momento successivo. Le persone coinvolte in un *brainstorming* inventeranno soluzioni, senza preoccuparsi di valutare se sono buone o meno, realistiche o utopistiche. Questo meccanismo si basa sull'assunto che la generazione di idee è stimolata dai commenti degli altri partecipanti che favoriscono una sorta di reazione a catena.

Secondo la teoria sviluppata da William URY e Roger FISHER, per negoziare in modo veramente efficace, si deve prima creare valore, e solo in un secondo momento, pensare a dividerselo. Il conciliatore ha un ruolo prezioso in questa fase, perché, detto in poche parole, aiuta le parti ad "allargare la torta".

Quando c'è un litigio, è molto difficile agire in un modo cooperativo; molto spesso, si tende ad assumere un atteggiamento competitivo, da un lato, perché si parte dal presupposto che anche l'altra parte si metterà in quest'ottica e dall'altro lato, perché cercare di decidere in presenza di un avversario restringe molto la creatività.

Cooperare significa prendere un rischio, che permetterà un guadagno per l'altro ma anche per se stessi. Per questo motivo, il conciliatore deve valorizzare il più possibile la creatività, stimolando le parti nella ricerca di soluzioni alternative.

La negoziazione, pur fatta quasi quotidianamente da tutti, a livelli più o meno alti, è un esercizio molto difficile e si può facilmente immaginare quanto si complichino ancora di più quando ci ritroviamo in una situazione di conflitto. È questa difficoltà che rende necessaria il ricorso al terzo.

### **Gestione del conflitto**

Un altro esempio di piano di lavoro sul quale il conciliatore dovrebbe soffermarsi è quindi rappresentato dalla necessità di dover gestire il conflitto.

Un buon conciliatore deve, in primo luogo, avere una corretta percezione del fenomeno conflittuale e, partendo da questa, potrà aiutare le parti in lite a raggiungere un'intesa. È anche grazie alle informazioni sulle caratteristiche e le cause del conflitto che un conciliatore potrà aiutare le parti a instaurare un dialogo, identificando con loro le ragioni profonde dei propri contrasti e trovando i rimedi più adeguati e soddisfacenti.

Instaurare il dialogo significa anche provare a creare un rapporto di empatia con le parti.

Un primo passo nella ricerca di soluzioni è infatti quello dell'*accordo sul disaccordo*, vale a dire capire la posizione dell'altra parte, tentare di ascoltare ciò che l'altra parte dice e riuscire a sentire ciò che ha provato in una determinata situazione; in altri termini, *mettersi nei suoi panni*, senza per questo trovarsi d'accordo con essa. Il conciliatore cerca di creare empatia, perché ciascuna partecipi in modo attivo nel ragionamento dell'altra e capisca tale ragionamento, senza per questo aderirvi.

L'obiettivo sarebbe di arrivare a far pronunciare a ciascuna parte: «Capisco ciò che dice, anche se non sono d'accordo con Lei».

Spesso il conflitto va ben oltre la soglia della ragionevolezza, senza che in realtà ci sia un vero motivo. Essere d'accordo sugli elementi del conflitto sembra quindi una tappa essenziale nella ricerca della soluzione.

Nel caso della ditta ALPHA e del sig. BIANCHI, il titolare della ALPHA è profondamente offeso dal comportamento di BIANCHI. La lettera dell'avvocato conteneva riferimenti alla "mancanza di professionalità" con cui erano stati condotti i lavori. Si è venuto a creare un clima di sfiducia che mette in crisi ogni forma di dialogo e collaborazione. Il conciliatore se ne rende conto e invita le parti ad affrontare l'argomento, suggerendo loro di approfondire questo particolare punto. BIANCHI ammette che la contestazione possa essere fuori luogo, invitando il titolare della ALPHA a impegnarsi per dimostrare "sul campo" le proprie capacità. In questo modo il contrasto può trasformarsi in un'occasione per ricostruire il rapporto di fiducia.

In presenza di una controversia spesso vengono meno la fiducia e il rispetto reciproco e a volte si verificano scontri accesi. Le emozioni possono costituire un ostacolo alla risoluzione della controversia e spesso e volentieri, vengono nascoste e interiorizzate. Il conciliatore deve quindi essere in grado di gestire situazioni di complessa emotività, permettere lo sfogo delle parti e far emergere tutte le emozioni, affinché siano conosciute, comprese, accettate e gestite nell'ottica della ricerca di un accordo. Una delle tecniche a sua disposizione è il *mirroring*, attraverso il quale il conciliatore rispecchia le emozioni della parte, rimandandole l'emozione percepita durante il racconto di un aspetto preciso della controversia. Ciò permette alla parte sia di sentirsi accolta, sia di potersi esprimere su un punto delicato della vicenda, consentendo così anche all'altro di venire a conoscenza.

Con il percorso di conciliazione, si sostiene in effetti 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. Il conflitto non deve essere evitato, eliminato o nascosto; deve essere gestito.

Gli esempi di tecniche evidenziati rappresentano un primo panorama sul più ampio mondo delle tecniche di gestione del conflitto. Agli interessati va il suggerimento di ampliare le conoscenze attraverso la partecipazione a corsi specifici, da consolidare debitamente attraverso l'esperienza sul campo.

**Tabella riassuntiva di alcune tecniche di conciliazione**

**Tecniche per facilitare la comunicazione:**

- domande aperte;
- parafrasi, riassunto, riformulazione.

**Tecniche per aiutare le parti a negoziare:**

- *brainstorming*;
- *caucus* (incontri separati);
- *focus* sui bisogni e gli interessi.

**Tecniche per gestire il conflitto:**

- gestione dell'emotività (*mirroring*);
- raccolta delle informazioni - comprensione dell'oggetto del conflitto;
- fronteggiamento del problema.

**I CODICI DI GUIDA AL DIRITTO**

**NUOVA  
EDIZIONE**



**CODICE DEL DIRITTO DI  
FAMIGLIA E DEI MINORI**

*A cura di S. Galluzzo*

La materia è caratterizzata da un fiorire di **giurisprudenza** attorno alle **modifiche legislative** intervenute tra la scorsa e l'attuale edizione, ma anche a quelle importanti disposizioni introdotte negli anni subito precedenti. Le norme che, più di altre, hanno movimentato il tema famiglia, emergono con il D.P.R. n. 108/2007 (**adozioni internazionali**), con il D.P.R. n. 103/2007 (**infanzia e adolescenza**) e con il D.P.R. n. 115/2007 (**pari opportunità uomo/donna**). Oltre l'aspetto più squisitamente legislativo, sono indicate anche le linee guida più recenti, emanate, in tal senso, con il D.M. Politiche famiglia 2 luglio 2007 (**ripartizione degli stanziamenti**), con il D.M. Salute 11 aprile 2008 (**procreazione medicalmente assistita**), con il D.M. Politiche famiglia 30 ottobre 2007, n. 240 (**contrasto allo sfruttamento sessuale, alla pedofilia e alla pornografia minorile**) e con il D.M. Politiche famiglia 30 ottobre 2007, n. 242 (**Osservatorio nazionale sulla famiglia**).

**Pagg. 1.936 – € 41,00**

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.

Trova quella più vicina all'indirizzo [www.librerie.ilsole24ore.com](http://www.librerie.ilsole24ore.com)

**GRUPPO 24ORE**

La cultura dei fatti