



CURIA MERCATORUM  
ASSOCIAZIONE RICONOSCIUTA

ANNO IX / NUMERO 2/2005  
YEAR IX / NUMBER 2/2005

# NEWSLETTER

TRIMESTRALE D'INFORMAZIONE / QUARTERLY REVIEW

CURIA MERCATORUM

Centro di Mediazione ed Arbitrato / Mediation and Arbitration Center

## La Nomina degli arbitri nell'arbitrato societario

---

Dott. Antonio Nascimben,  
Responsabile dei procedimenti ADR  
di Curia Mercatorum

---

La recente riforma del diritto societario (D.Lgvo n. 5/03, art. 34 co. 2) ha introdotto la previsione secondo la quale la nomina del Tribunale Arbitrale (sia esso collegio o arbitro unico) debba avvenire da parte di organi esterni alla società. In tal senso gli statuti societari che prevedano il ricorso all'arbitrato debbono contemplare clausole compromissorie che stabiliscano che la nomina degli arbitri avvenga ad opera di un'autorità di nomina esterna.

La *ratio* di tale previsione può, forse, ricercarsi nell'esigenza da parte del Legislatore di introdurre meccanismi di nomina che, per quanto possibile, garantiscano la composizione di Tribunali Arbitrali il più possibile neutrali, imparziali ed indipendenti e ciò al fine di prevedere che, oltre alla celerità, l'arbitrato si contraddistingua anche per un giudizio di alto livello, obiettivo ed imparziale.

Qualche Autore ha ritenuto che tale scelta vada anche nella direzione di promuovere e diffondere maggiormente procedure arbitrali di tipo amministrato, che oltre alla nomina degli arbitri, supportino le parti nell'intero procedimento.

La Corte per la Risoluzione delle Controversie di Curia Mercatorum nell'imminenza dell'entrata in vigore della riforma del processo societario che ha introdotto anche l'arbitrato societario ha ribadito nel Regolamento la propria funzione di autorità di nomina, peraltro già prevista sin dall'origine, sgombrando il campo da possibili equivoci.

La Corte ha anche elaborato una clausola compromissoria tipo, che si riporta al fondo di questo articolo, e che può essere di riferimento

per i professionisti e per le stesse imprese in sede di redazione degli statuti.

Ci si vuole soffermare per un momento sulla scelta del numero degli arbitri: il Regolamento di Curia Mercatorum prevede uno o più arbitri, in sede di redazione della clausola è opportuno

*continua a pag. 8*

*In this article the author, Head of Curia Mercatorum A.D.R. procedures, focuses his attention on the appointment system in new corporate arbitration.*

*It is stressed out that appointing arbitrators must occur through the action of bodies which are outside the companies and that, in this sense, the intention of the legislator was to favor also forms of administered arbitration.*

*Curia Mercatorum's Court for Dispute Resolution has immediately examined this issue with great care and conceived a suitable clause to be inserted in the corporate by-laws.*

### IN QUESTO NUMERO / IN THIS ISSUE

La Nomina degli arbitri nell'arbitrato societario (Antonio Nascimben)	pag.	1
Come gestire le situazioni di collera durante un incontro di mediazione (Isabella Buzzi)	pag.	2
Agenda	pag.	8

# Come gestire le situazioni di collera durante un incontro di mediazione

---

*Questo numero della Newsletter ospita un interessante contributo della dott.ssa Isabella Buzzi\* dedicato al tema della collera e a come il mediatore debba approcciarsi nella sua opera di compositore dei conflitti.*

\* Formatrice professionale negli ADR, Dottore in Psicologia, Conciliatrice presso la Camera di Commercio di Milano

---

Non è facile operare in qualità di mediatori, spesso le persone sono molto in collera e la collera le rende scortesie e irragionevoli. Proprio perché sono così arrabbiate, irragionevoli e scortesie può essere difficile ricordare che: “Spesso le persone sono migliori delle situazioni in cui si trovano!”. Quest’affermazione, che spesso viene utilizzata nella formazione statunitense, deve portarci a guardare oltre la collera delle persone. Come si deve fare per non lasciarsi andare in un giudizio affrettato sulle responsabilità reali, legali e morali delle parti, e continuare a considerare queste persone con lucidità e imparzialità? Occorre, prima di ogni altra cosa, accogliere le loro emozioni.

Abbiamo già visto numerosi suggerimenti sul processo di auto – consapevolezza che si può stimolare nei casi di consulenza, questo stesso percorso è utile come preparazione dei contendenti prima di dare inizio al percorso di mediazione vero e proprio. Può tuttavia accadere di dover gestire la collera dei partecipanti durante il percorso di mediazione, e di dover ricreare un clima più disteso e più adatto al dialogo.

Occorre ricordare, che chi è in collera in genere pensa di aver subito un torto, o un danno di qualche tipo. Si sente frustrato per il fatto di aver lasciato che gli accadesse qualcosa che lo ha danneggiato, indipendente dal fatto che si tratti di un danno fisico o di un danno psicologico, o morale. In altre situazioni potrebbe essersi sentito accusare ingiustamente di aver procurato un danno, quindi si sente vittima di un’ingiustizia. Dal proprio punto di vista, dunque chi è in collera ha subito un torto. Essendo stato trattato ingiustamente, chiede una riparazione al torto subito.

Per aver successo nel sedare la collera, è consigliabile trattare contestazioni, recriminazioni, proteste, lamentele come se fossero valide. Ciò non significa dare per scontato che chiunque sia incollerito debba immediatamente ottenere soddisfazione a tutte le sue richieste. Vuol semplicemente dire che è necessario trattare questa persona con rispetto e comprensione, ascoltando ciò che ha da dire. Non è raro trovarsi di fronte a persone in collera, che strillano critiche o tranciano giudizi offensivi sugli altri, oppure che si chiudono in un ostinato

mutismo e non vogliono partecipare attivamente, perché sperano di ottenere informazioni da sfruttare per mettere a tappeto la controparte. Come mediatori, occorre mantenere la calma, cercando di non consumare eccessive energie nello sforzo di tenere sotto controllo la situazione, altrimenti ci si ritroverà mentalmente ed emotivamente esausti (la lucidità è necessaria alla gestione dei processi di mediazione): dunque, occorre affrontare e sedare le emozioni delle parti. Inoltre, sapendo che in genere la collera mal gestita porta ad innescare una serie di reazioni a catena sempre più violente, occorre intervenire al più presto possibile e gestirla quando ancora è controllabile.

E’ importante ricordare che la collera può manifestarsi sotto forme diverse, a volte non immediatamente riconoscibili. In genere, il comportamento collerico può essere suddiviso in tre categorie (per la descrizione comportamentale durante le trattative osservare la tabella alla figura 3.6):

- il comportamento passivo, di chi lascia che le circostanze controllino le proprie reazioni;
- i comportamenti di coloro che invece sono più portati a voler risolvere i problemi, nonostante le emozioni che stanno provando, che potremmo definire razionale;
- ed infine il comportamento aggressivo.

Chi è passivo nel manifestare la sua collera, in genere non reclama per il torto subito o per il proprio disagio, e anche quando lo fa, può essere difficile capire che si tratta di una persona emotivamente turbata (se interrogati direttamente in proposito molti negano di essere o di essersi mai arrabbiati). Può darsi che il passivo dimostri la propria collera solo nel tono della voce: pacato e riluttante a dare informazioni. Oppure può darsi che si serva dello humour o del sarcasmo. Ovviamente, una persona che esprime la propria rabbia attraverso un comportamento passivo può arrivare nel tempo a nuocere profondamente al proprio nemico, attraverso tattiche come il sabotaggio, il passa – parola negativo, l’assenteismo o lo scarso rendimento, e il boicottaggio a seconda delle situazioni e delle opportunità. Gli aggressivi passivi possono adottare strategie conflittuali da sfuggenti o da congelatori, oppure anche da remissivi (se vedono

di essere in posizione di debolezza).

L'aggressivo passivo può essere molto più distruttivo di chi esprime attivamente la propria rabbia, ma, dal momento che non strilla, non grida, né cerca di far tacere gli altri, raramente ci si occupa della rabbia di queste persone. A causa della collera che non riescono, o che non vogliono esprimere, non possono essere aperti e onesti, quindi portano la mediazione a continui cambi di programma, a ripensamenti e colpi di scena, e spesso al fallimento. Non partecipano per risolvere il problema, ma per acquisire informazioni da sfruttare altrove o in altri contesti dove pensano di potersi vendicare, o di potersi proteggere meglio. Quindi, è molto importante che il mediatore dedichi ai passivi la propria attenzione iniziale e che li aiuti a far scendere il livello della loro collera o frustrazione. Solo in un secondo momento il mediatore affronterà con loro l'opportunità di affrontare direttamente e in prima persona il conflitto in atto.

A volte è possibile incontrare persone che esprimono la propria collera in modo razionale, ovvero quelle persone che sono naturalmente portate ad affrontare i problemi per trovare soluzioni ottimali e reciprocamente vantaggiose. In genere si tratta di persone che ci fanno sapere di essersi adirate, ma che hanno un buon autocontrollo, e che si aspettano di poter risolvere i loro problemi. Quando si emozionano ne sono consapevoli e restano razionali, quindi rispondono rapidamente alle sollecitazioni positive della controparte e del mediatore. Torniamo al cosiddetto aggressivo, che è facile da

identificare e che non di rado è temuto ed evitato.

In genere, è utile ricordare che il comportamento aggressivo può essere controllato e gestito, tuttavia occorre distinguere gli aggressivi dalle "persone difficili". Le persone difficili possono essere tali fin dalla loro infanzia, quando hanno appreso che riuscivano ad averle tutte vinte se strillavano e strepitavano le loro ragioni.

Essendosi rivelato un comportamento premiante, non hanno mai smesso di adottarlo. In genere queste persone controllano benissimo la propria collera, ma non vogliono affatto darlo a vedere al proprio antagonista. Reagiscono al conflitto con un atteggiamento da attaccanti – difensori e usano la collera come un'arma.

Le persone difficili, sovente adottano il comportamento aggressivo come un *clichè* che permette, o di mascherare il loro senso d'impotenza, o di ottenere quasi tutto ciò che desiderano, perciò in genere, sanno bene come controllare la propria emotività e possono lucidamente agire in modo aggressivo. La strategia è semplice: raggirano, intimidano e tengono sotto controllo gli altri. Non essendo in preda alla collera, ma lucidi e razionali, i tentativi per calmarli si dimostrano piuttosto inutili, occorrerà invece che il mediatore agisca sulla loro autostima, sull'osservazione delle conseguenze del loro atteggiamento, sugli interessi in gioco, e sulla loro volontà di ottenere un accordo veramente vantaggioso e duraturo. Ottenere la collaborazione di una persona difficile è possibile, ma il suo comportamento aggressivo potrà essere una costante durante le negoziazioni.

PASSIVO	RAZIONALE	AGGRESSIVO
Silenzio. Mancanza di coinvolgimento	Dichiara sentimenti e bisogni	Attacca l'altro
Si arrende troppo presto	Pone domande reciproche	Interrompe in continuazione
Permette le interruzioni	Parla per se stesso	Subordina
Permette la propria stereotipizzazione	Evita epiteti	Utilizza stereotipi
Non mantiene il contatto degli occhi	Mantiene il contatto degli occhi	Lancia occhiate di sfida
Postura dimessa	Postura aperta	Postura invadente
Trattiene informazioni, opinioni, sentimenti	Rivela informazioni, opinioni, sentimenti	Nasconde informazioni, opinioni, sentimenti
Ascolto inefficace o selettivo	Ascolto efficace	Ascolto selettivo
Indecisione e ripensamenti	Capacità di prestare attenzione alle opzioni	Volontà di dominare
Spiacente o, a volte sarcastico	Esamina interessi e bisogni	Chiassoso, abusante, colpevolizzante e sarcastico o offensivo.
Mancanza di confidenza e utilizzo dello humour in senso difensivo	Confidenza	Eccessiva confidenza
Passività	Assertività	Aggressività
Percezione del conflitto come negativo	Percezione del conflitto come opportunità	Percezione del conflitto come lotta
Nasconde	Coopera	Compete

(Fig. 3.6 Categorie di espressione della collera)

Le persone aggressive a causa della situazione che stanno affrontando, e che quindi sono in preda alla collera, al contrario delle persone difficili per natura, sono apparentemente più indomabili, ma possono essere ricondotte alla ragione (con più o meno pazienza, o tempo). In genere, una volta contenuta la loro emotività, sono in grado di arrivare a prendere in considerazione il punto di vista dell'altro e a proporre per primi delle soluzioni reciprocamente vantaggiose.

Riassumendo, è sempre consigliabile, prima di andare ad identificare l'eventuale problema da risolvere nel conflitto, identificare le emozioni dei clienti e aiutarli a gestirle, soprattutto la collera, in qualunque modo essa venga espressa.

Occorre prendere in considerazione un'ulteriore situazione difficile, che si potrebbe venire a creare a causa del mediatore stesso. Ricordiamo che, dal momento che la collera è un sistema per ottenere il controllo, col suo comportamento chiassoso, maleducato o anche offensivo, la persona aggressiva sta cercando di assumere il controllo della trattativa. Buona norma per chi si trova nella posizione del mediatore è quella di porsi un paio di quesiti quali:

Perché ha questa necessità?

Sente forse di essere insufficientemente preso in considerazione?

E' possibile che una persona con le sue minacce stia chiedendo maggiore spazio per esprimere le proprie esigenze o le proprie paure, ma che i partecipanti, mediatore compreso, sentendosi minacciati, glielo rifiutino ripetutamente. Se è così, è il mediatore che deve concedere maggiore spazio alla persona in crisi.

E' molto facile, di fronte alle situazioni portate dalle persone in lite, lasciarsi avvincere dalla soluzione del problema "formale" così come da loro riportato, occorre invece ricordare che il conflitto potrebbe essere più complesso e che non è raro imbattersi in intenzioni nascoste e in emozioni "antiche" che non solo, non sono mai state espresse, ma che i contendenti hanno anche buona cura di celare.

Molte sono le ragioni emotive e concrete per cui è negativo evitare di affrontare la vera causa del conflitto, quindi i mediatori si adoperano affinché le parti possano esprimere le loro paure e i loro bisogni senza sentirsi vulnerabili. Un altro motto dei mediatori statunitensi ricorda: "Le persone sono più importanti delle dispute!" Non occorre ribadirlo, meglio dedicarsi prima alle persone e al loro stato d'animo, poi, insieme a loro, sarà possibile passare al problema concreto da risolvere.

Che cosa possiamo fare per controllare immediatamente le emozioni negative delle persone? Innanzitutto è importante saper

**ascoltare**, ovvero consentire loro di "sfogarsi", di dire la causa del problema dal proprio punto di vista, ricordando che nella fase della collera, emozioni ed esagerazioni possono oscurare i veri motivi che hanno condotto al conflitto. In questi momenti non è utile correre subito ai fatti, ma è meglio "restare" con la persona e le sue emozioni o preoccupazioni, ci sarà tempo in seguito per appurare i fatti. Perciò, nella fase iniziale è meglio dedicarsi alla persona, a ciò che pensa, a ciò che ritiene sia accaduto, il tutto cercando ovviamente di ancorarla alla realtà e spingendola ad analizzare sé stessa e il conflitto in atto. Ascoltare, come abbiamo visto è un'abilità che permette di gestire i conflitti con buone possibilità di risolverli positivamente.

Molti ritengono di saper ascoltare bene, ma vi sono motivi oggettivi, connaturati alla nostra struttura fisica per cui è difficile saperlo fare: la velocità di espressione vocale accertata è mediamente di 125 parole al minuto e quella di ascolto è mediamente di 500 parole al minuto, è molto difficile focalizzare l'attenzione su ciò che si ascolta mentre ci si concentra su quello che si deve dire.

Inoltre, la nostra mente, che funziona a grandissima velocità, è sempre in movimento e affollata di pensieri e sensazioni da selezionare e classificare, di conseguenza è quasi automatico trarre conclusioni non approfondite, approntare le nostre strategie e utilizzare pregiudizi. Se poi l'interlocutore diventa prolisso o insistente, non è raro preoccuparsi del tempo necessario per risolvere la questione, o distrarsi pensando ad altro, a cose personali o più piacevoli.

Quanto tempo occorrerà allora perché il nostro interlocutore abbia la sensazione di essere stato capito? In più, la nostra fretta interiore sta consentendo a chi sta alterandosi sempre più, di farci conoscere il motivo della sua frustrazione o della sua collera? Pensiamo a noi stessi; quanto fastidio ci darebbe, nel momento in cui fossimo già a disagio e temessimo per i risultati delle nostre trattative, essere gestiti da una persona distratta o che taglia corto arrivando a conclusioni che dimostrano la sua disattenzione nei nostri confronti?

Ci si può "allenare" all'ascolto, e imparare a concentrarsi meglio. La fretta può nascere dall'affollamento mentale e, se porta a non ricordare che cosa è stato fatto o detto in precedenza, o a dimenticare di fare cose ritenute importanti, allora sarebbe meglio rallentare e semplificare. E' un consiglio da seguire non solo per migliorare la qualità della propria vita, ma soprattutto per migliorare la qualità del proprio lavoro e per facilitare il rapporto con gli altri. Il mediatore ha il compito di accogliere e gestire la

confusione emotiva dei clienti, non può permettersi di aggravarla per incapacità o distrazione. Quando una persona si rivolge con rabbia al mediatore è perché, con tutta probabilità, sente la necessità di trovare qualcuno che si premuri di ascoltare veramente, qualcuno che non dia l'impressione di "lavarsene le mani" o di ricavare conclusioni affrettate.

La fretta e la distrazione del mediatore vengono lette dai clienti come cattivo ascolto o scarsa preparazione, questo li induce a dubitare che abbia ben capito ciò che vogliono o che temono e il risultato sarà che il loro disagio, invece di diminuire crescerà. Di conseguenza, riterranno opportuno insistere ancora, si incolleriranno, in pratica, cercheranno di riprendere il controllo globale della seduta. Può accadere dunque che i clienti generino la propria collera nei confronti del mediatore e della situazione vissuta in quanto non si sentono affatto in buone mani.

Il mediatore può far capire ai suoi clienti di essere concentrato ad ascoltarli con diversi segnali: cenni sonori di incoraggiamento e di assenso, contatto visivo e posizione del corpo (chi ascolta guarda e si protende verso chi parla), domande di approfondimento, parafrasi di quanto appena ascoltato, e soprattutto, a meno che non sia necessario interrompere una strategia controproducente per il cliente, lascia che chi parla termini le sue frasi. Ottenere l'attenzione del mediatore durante le discussioni è importante per i clienti, in quanto è il mediatore ad orchestrare la comunicazione, quindi il suo ascolto equivale alla sensazione di essere finalmente ascoltati anche dall'altro. Se chi parla capisce di essere ascoltato e di avere l'attenzione dei suoi ascoltatori, in genere perde la propria aggressività, anche se può darsi che in seguito torni ad innervosirsi in relazione ad altri argomenti "caldi" delle trattative, ma avrà comunque già potuto verificare di trovarsi in un ambiente in cui potersi esprimere apertamente. Il mediatore dimostrandosi calmo, responsabile, lucido e attento, contribuisce a instaurare quel clima che può consentire ai clienti di essere più aperti e onesti verso se stessi.

Un cliente al termine delle sedute si confidò: "Sa? Ero già andato in altri centri, ma non ero rimasto perché il mediatore ero così nervoso e irascibile che pensai che una persona così, non solo non avesse niente da insegnarmi su come risolvere il mio problema, ma mi faceva sentire ancora più a disagio. Invece io l'ho interrotta parecchie volte e lei mi ha sempre lasciato parlare tranquillamente, mi è piaciuto molto".

Un'altra cosa che può aiutare a far scendere il livello di collera è **riconoscere ad ognuno il diritto ad avere la propria opinione.**

A volte si incontra la tendenza a non voler veramente analizzare le proprie responsabilità e ad arroccarsi su questioni di principio. Il mediatore deve cercare di riconoscere questi aspetti e spingere una parte a considerare anche i punti di vista dell'altra, solo così usciranno delle proposte vantaggiose e quindi accettabili. Ci sono poi una serie di comportamenti che, anche se a volte sorgono spontaneamente, sarebbe meglio evitare quando si ha a che fare con persone che sono in preda alla collera. La prima e più generale consiste nell'**evitare di polemizzare sui fatti.** Chi è adirato in genere non considera i fatti, ma li utilizza per motivare la propria posizione. Se desidera essere ascoltato e capito, di fronte ad eccessive puntualizzazioni che potrebbero sembrare mettere in dubbio la bontà delle affermazioni fatte, potrebbero risentirsene. Meglio dunque ascoltare pazientemente, e aspettare che la sua collera sia diminuita prima di esporre un punto di vista differente. Sarebbe inoltre meglio **evitare di chiedere "perché"**, in quanto domande di questo tipo sollecitano risposte che pescano direttamente nei filtri cognitivi (ad es. voglio questa cosa... Perché? Perché è giusto, o perché me la merito/ne ho diritto, ecc.), e portano troppo bruscamente a dover ammettere la propria responsabilità, quindi spingono a mettersi sulla difensiva. Occorre ricordare che chi si sente accusato, tende ad arroccarsi nella difesa della propria posizione e che quando una persona è arroccata nella sua posizione, assumendo un atteggiamento da congelatore, lo spazio per le trattative arriva a termine molto presto. Evitare il discorso delle responsabilità è utile in qualsiasi momento delle trattative, altrimenti le sedute si potrebbero trasformare in una disputa su ragioni e torti, su sacrifici e sacrificati. La vera origine del disagio vissuto dalle persone, raramente viene affrontato nelle discussioni sulle responsabilità (si ha infatti la sensazione di essere trascinati, senza via d'uscita nel circolo vizioso delle reazioni a catena); il gioco delle colpe è proprio un modo per evitare di affrontare il conflitto. Inoltre, il risentimento di chi si sente ingiustamente "perdente" o vittima del comportamento altrui può alimentare la litigiosità, e portarlo a vivere questo processo di ricerca delle responsabilità come un'ulteriore violenza. Nel contesto della mediazione è sempre raccomandabile allontanare dai contendenti il timore del giudizio, quindi anche evitare che si lascino andare in strategie accusatorie, difensive e di potere, il cui utilizzo non indirizza le trattative alla condivisione e alla soluzione dei problemi, ma alla delega o a meccanismi di ricompensa e punizione. Per lo stesso motivo, e quindi per arrivare a soluzioni

pacifiche delle controversie, **occorre evitare di far “perdere la faccia” ai contendenti.** E’ suggeribile non solo impedirle, ma anche interrompere dinamiche di questo tipo ogni volta che stanno per verificarsi. Il mediatore può interrompere la seduta e chiedere un colloquio individuale con il cliente, che rischia di perdere la faccia perché sembra seguire strategie assolutamente controproducenti, o avanza richieste eccessive, o fa minacce su un fondamento legale fittizio. E’ inutile sottolineare che in questi casi è meglio evitare di fare ricorso al sarcasmo, che sia nelle parole o sottinteso nel tono della voce, in quanto può indurre i contendenti a sentirsi umiliati, insultati o trattati con una mancanza generale di rispetto. Quando le persone si sentono così, emozioni come il nervosismo, il malumore, la stizza, la frustrazione e l’antipatia, aumentano e si finisce con l’ottenere una reazione di chiusura e di legittima difesa. La strategia del sarcasmo, della denigrazione, del rilevare gli errori commessi, di sviare il discorso, o dell’uso di *clichè* (del tipo: “Chi è causa del suo mal...”), sono tutte da evitarsi. Sono stratagemmi che in genere mettono in atto coloro che temono il conflitto e che spesso sono legati a dinamiche di potere e di controllo. Per finire altre due sono le strategie da evitarsi: **saltare subito alle conclusioni e utilizzare gergo tecnico.** Nel primo caso è sempre utile ricordarsi che occorre rispettare il timing delle trattative; conseguentemente all’errore di aver tratto conclusioni affrettate, potremmo osservare che i contendenti metteranno in dubbio la sincerità delle nostre dichiarazioni e quindi finiremo con l’alienarci. Non venendosi a creare un clima di fiducia nel mediatore, le sedute resteranno sempre su un livello formale e la conflittualità, non essendo stata affrontata e gestita, emergerà in un altro versante della relazione. Un ulteriore motivo importante per evitare conclusioni affrettate è che se la conclusione da noi tratta non fosse corretta, perderemo credibilità. Per terminare, ricordiamoci che un’altra fonte di imbarazzo e quindi di frustrazione può nascere a causa dell’utilizzo di termini eccessivamente ricercati o di gergo tecnico. A volte è possibile esprimere concetti anche molto complessi con parole semplici, il saperlo fare è la vera abilità di un buon negoziatore. Anzi, come in seguito vedremo, c’è molta forza nella strategia del *reframing*, ossia nella capacità di ridescrivere situazioni, persone e cose. Concludendo, ricorderemo che è sempre utile indirizzare le persone che stanno conducendo una trattativa a riflettere sul loro vero interesse: il loro interesse comune, ma soprattutto ricorderemo che la vera forza della mediazione sta nella possibilità di aiutare la gente ad affrontare e

gestire le cause reali del conflitto, alla ricerca di una soluzione che tenga in considerazione anche i bisogni dell’altro, abbattendo la litigiosità.

## LA PAURA

La paura ci può portare a vivere conflitti emotivi; si tratta in genere di dispute che hanno origine all’interno della relazione, in cui i sentimenti reciproci ne sono sovente la causa scatenante. A volte la collera, che si accompagna agli altri sentimenti, cresce al tal punto da provocare scoppi d’ira e azioni vendicative, atteggiamenti che contribuiscono a mantenere aperto il conflitto; accade infatti che, nonostante le giustificazioni a favore siano ottime, l’intenzione di dar sfogo ai sentimenti più negativi alimenti il susseguirsi a catena delle ostilità.

Il conflitto emotivo può essere illustrato anche come spontanea antipatia tra le persone coinvolte, ma in genere risale ad eventi affettivo – emotivi tra persone che altrimenti non troverebbero difficoltà di relazione. Anche se sono ovviamente frequenti nelle relazioni familiari, sovente i conflitti emotivi escono dalla cerchia delle relazioni affettive familiari ed amicali, anche gli estranei, infatti, sono in grado di suscitare in noi emozioni quali frustrazione, rabbia, risentimento, ecc.

Una situazione classica in cui si sviluppa il conflitto emotivo è quando si trascura l’opportunità di chiarire netti confini tra se stessi e gli altri, in modo tale che sia chiaro per tutti che cosa vogliamo dagli altri e che cosa siamo in grado di dare agli altri. In altre parole il rischio, quando evitiamo di chiarire i nostri confini, è quello di notare con rammarico che qualcuno ha approfittato di noi, questo naturalmente creerà in noi molto risentimento e il risentimento porta al conflitto, un conflitto di carattere emotivo.

Quando invece i propri confini personali e professionali vengono tracciati in modo semplice e chiaro, nel momento in cui vengono minacciati, ricordandone la presenza, si comunica rispetto per se stessi e, nello stesso tempo, si concede alla persona che li minaccia l’opportunità di rispettare noi e nostri confini. Al contrario, tutte le volte che si permette a qualcuno di approfittare di noi, generalmente si dimostra di temere il confronto diretto, o di temere di essere rifiutati. La paura crea la maggior parte dei conflitti di origine emotiva, anche se poi possono diventare conflitti di dati, di interessi, strutturali o una combinazione di questi. La paura può essere la principale forza motivante sia la rinuncia a tracciare confini chiari, sia la generale mancanza di apertura verso gli altri o di onestà verso se stessi, nonché l’esclusivo investimento sul proprio sistema di convinzioni personali e la creazione di barriere difensive che impediscono una comunicazione sincera e aperta.

Comunemente quando siamo coinvolti in un conflitto, o in un potenziale conflitto, ci sentiamo minacciati. In alcuni casi possiamo ritenere troppo pericoloso essere onesti e ammettere il proprio disagio, perché, temendo la collera dell'altra persona, il suo rifiuto o una ripercussione negativa, ci sentiamo troppo vulnerabili; oppure, possiamo essere preoccupati di perdere qualcosa di veramente importante per noi, quindi non possiamo lasciare che il conflitto la minacci, anche se il disagio resta comunque presente.

E' sempre la paura che sembra spingere ad essere oltremodo rigidi nelle proprie opinioni e nei propri valori, viene letto come un attacco personale, come una minaccia alla propria identità (questo sarà ancora più chiaro quando verranno esaminati più approfonditamente gli atteggiamenti conflittuali).

Perché le parti possano assumere un atteggiamento di dialogo, occorre aprire un varco nelle loro paure ed aiutarle a concedersi reciprocamente la possibilità di essere altrettanto incollerite, o spaventate. Il combustibile principale della litigiosità, più o meno attiva, grave o violenta, dichiarata o sommersa, è la paura: il percepirsi minacciati.

**La paura della collera delle persone** è uno dei timori più diffusi. Dipende in genere dal fatto di essere cresciuti a contatto di figure autoritarie, di aver imparato a temerle e di essersi dovuti adattare. Questi schemi appresi nell'infanzia tendono a ripresentarsi nell'età adulta, quando si ha a che fare con superiori, persone importanti, coniugi, o con chiunque al quale sia stato ceduto il proprio potere a causa del proprio senso di impotenza. E' necessario molto coraggio per interrompere circoli viziosi radicati nella paura della collera di un'altra persona, ma soprattutto occorre la volontà di cambiare qualcosa: la volontà di spezzare quel vincolo che c'impedisce di gestire attivamente molte delle nostre relazioni. Certo non è conveniente affrontare un cambiamento, prima di avere avuto segni della possibilità che le cose possano migliorare, tuttavia, perché accada qualcosa, è sufficiente sviluppare maggiore fiducia nella possibilità di raggiungere un accordo soddisfacente, come avviene in mediazione. Quando una persona durante l'incontro di mediazione tende, a lasciarsi paralizzare dalle proprie paure, ovvero dalla collera degli altri, per prima cosa è necessario che affronti con consapevolezza la realtà della situazione e che accetti che occorra rendere palese il proprio impulso emotivo, in seguito occorre che la persona realizzi che quest'impulso, anche se palesato, non cambierà subito la situazione. Abitudini apprese nel tempo, o a giovane età, richiedono tempo per essere modificate. Quindi, è necessario che ogni

partecipante decida personalmente se prendere o meno la decisione di rispondere in modo diverso ai propri impulsi emotivi, il mediatore potrà solo spingerlo a considerare i vantaggi derivanti dal riuscire a cambiare simili situazioni di disagio.

E' esperienza comune che si abbia senz'altro maggior controllo su noi stessi, che sulle persone che ci circondano, quindi occorre che ci chiediamo: "Mi sento molto a disagio? Sì! E allora, che cosa mi può far sentire meglio?". Molti trovano aiuto nell'autoironia, altri nella logica, altri ancora si "prendono una pausa", altri confidano nella propria fede. In tutti questi casi, e in molti altri ancora, le persone cercano di sottrarsi al circolo vizioso della situazione che stanno vivendo, e vogliono evitare di reagire automaticamente. Ovviamente, la logica intellettuale non basta a risolvere i problemi emotivi, è necessario imparare ad agire concretamente quanto compreso razionalmente. Ognuno potrà scegliere il modo migliore per realizzare nuovi schemi comportamentali, quello in cui si sentirà più a proprio agio; alcuni decidono di parlare con la persona che causa loro reazioni emotive per affrontare direttamente il proprio problema, altri possono sentirsi meno spaventati nello scrivere una lettera o parlandone al telefono, ma ad ogni modo ciò che conta è l'intenzione di aprire una comunicazione più onesta e più profonda. Questi sono i vantaggi dell'essere riusciti ad affrontare le cause del conflitto. E' evidente che, anche in mediazione, il conflitto vada affrontato per livelli progressivi di difficoltà e gravità, quindi è sempre consigliabile cominciare da situazioni meno complesse, ma poi sarà possibile arrivare ad affrontare con maggiore serenità ogni situazione.

**La paura di essere rifiutati, derisi o di venire ostracizzati** è un altro problema che comunemente impedisce di affrontare le cause dei conflitti: questo tipo di paura impedisce di assumere rischi del tutto ragionevoli, oltre che di essere aperti e onesti nella propria carriera lavorativa, così come nelle relazioni interpersonali. Un esempio molto semplice è quando chi ha una funzione direttiva si sente giudicato dai propri sottoposti e quindi diventa inefficace nel proprio compito, non riuscendo più a svolgere una funzione organizzativa o dirigenziale. Come nel caso della paura della collera altrui, anche lo schema comportamentale legato alla paura di venire rifiutati o derisi è limitante, e richiede molto tempo per essere modificato.

Chi è soggetto a questa paura, nella fase di preparazione alle sedute di mediazione, può essere aiutato se si spinge a riconsiderare se stesso e la situazione circostante con onestà e sincerità, è importante che capisca il proprio ruolo nella

# Agenda

Curia Mercatorum  
Workshop

L'arbitrato e la riforma  
del diritto societario

19 dicembre 2005

presso Sala Conferenze

C.C.I.A.A. di Treviso

*Per informazioni ed adesioni:*

Curia Mercatorum

tel. 0422/91 78 91

e-mail:

info@curiamercatorum.com

L'iniziativa è a pagamento

*Si riporta di seguito la clausola compromissoria studiata dalla Corte per la Risoluzione delle Controversie di Curia Mercatorum in conformità a quanto previsto dal D.Lgs. n. 5/2003 che si affianca a quella già esistente quale supporto nella predisposizione di atti costitutivi elo statuti societari:*

**“Tutte le controversie tra soci, tra soci e società, nonché quelle promosse da e nei confronti di amministratori, liquidatori e sindaci, comunque relative al rapporto sociale, saranno risolte in via definitiva in conformità al Regolamento di mediazione/arbitrato di Curia Mercatorum. Il Tribunale arbitrale sarà integralmente nominato dalla Corte per la Risoluzione delle Controversie di Curia Mercatorum”.**

CURIA MERCATORUM  
Via Roma, 4 - Centro Cristallo  
31020 Lancenigo di Villorba (TV)  
Tel. 0422.917891  
Fax 0422.917893  
<http://www.curiamercatorum.com>  
<http://www.webcuria.com>  
e-mail: info@curiamercatorum.com

Chiuso in macchina il  
15 dicembre 2005

NEWSLETTER  
Anno IX - Numero 2/2005  
Periodico trimestrale  
<http://www.curiamercatorum.com>  
e-mail: info@curiamercatorum.com

Reg. Trib. TV n° 1024  
Poste Italiane S.p.A.  
Spedizione in abbonamento Postale  
70% - DCB TV  
TAXE PERÇUE (Tassa riscossa)

DIRETTORE RESPONSABILE  
Marco D'Eredità

REDATTORI  
Antonio Nascimben  
Francesca Dal Molin

Stampa:  
S.I.T. Società Industrie Tipografiche  
Via Einaudi, 2  
31030 Dossan di Casier (TV)  
Tel. 0422/634161 - Fax 0422/633647

controversia, la posizione che occupa e che chiarisca a se stesso che cosa pensa, sente e fa in tale posizione. Sull'esempio del mediatore, il cliente verrà incitato ad evitare giudizi di valore e a contenere le sue reazioni emotive, per riesplorare se stesso e il conflitto in atto, evitando ogni connotazione positiva o negativa, accettando i fatti così come sono, e accettando di impegnarsi affinché in futuro possa migliorare se stesso e le proprie relazioni interpersonali. E' normale che qualcuno ci giudichi diversamente da come vorremmo apparire, ma se il giudizio degli altri non ci piace, è possibile cercarne le cause e comportarsi in modo tale da raggiungere un'immagine di sé che ci piaccia di più e che sia condivisa dagli altri. Il mediatore aiuta le parti a contenere la paura di venire giudicati e illustra i vantaggi dell'apertura nei confronti delle opinioni altrui.

La paura di ascoltare contribuisce a minare le relazioni interpersonali, è altrettanto diffusa delle precedenti, e può portare a discutere per anni senza mai affrontare le ragioni reali del conflitto. La strategia messa in atto è semplice: basta trovare un motivo di contrasto futile, quasi banale, e canalizzare lì tutto il disagio emotivo; avremo così creato un buon alibi per evitare una discussione che potrebbe portare a mettere in luce i propri errori, le proprie debolezze. Lo stratagemma è quello di spostare su versanti "più leggeri" la discussione, che si cerca di mantenere aperta il più possibile. In quest'operazione, la necessità di trovare uno sfogo alle proprie emozioni negative diventa lo scopo principale delle liti, infatti, le persone si scaricano addosso vicendevolmente il proprio nervosismo, ma evitano accuratamente di toccare quegli argomenti che potrebbero spingere la conversazione su piani più profondi e personali. E' sottinteso che le persone interessate da questa paura possono essere in completa buona fede ed essere inconsapevoli della propria manovra di spostamento dal vero oggetto del conflitto. La

situazione che s'instaura in questi casi è rappresentabile attraverso l'immagine di una persona bloccata su un ponte sospeso tra i due fianchi di un burrone, nella terra da cui proviene ha lasciato troppi problemi da risolvere e quindi ha deciso di scappare, e la terra che gli si prospetta di fronte, essendo sconosciuta e impervia, gli incute ugualmente timore.

Anche se vorrebbero evitarlo, le persone che hanno paura di ascoltare, esauriscono le proprie energie nello sforzo di sfuggire alla profonda sofferenza e al disagio legati al vero oggetto del conflitto. Chi non vuole ascoltare gli altri, in genere, per prima cosa ha scelto di non ascoltare se stesso o la propria realtà (è congelato in mezzo al ponte, per tornare al precedente esempio), ma in ordine alla corretta gestione del conflitto l'isolamento dalla realtà non è una buona strategia. Il mediatore inviterà questa persona a prestare maggiore attenzione a se stessa: occorre lasciare che l'altro, facendole da specchio, le restituisca quegli aspetti di sé, o degli altri che non voleva accettare.

*In this article the author, psychologist and mediator, talks about the topic of rage and how it can be stemmed, in particular during a conciliation procedure. Her reflections range from listening techniques to teaching how to grant everyone the right to have their own opinion, or how to avoid being argumentative about facts and much more.*

*The article also tackles the theme of fear: for instance, the fear of not being able to limit the rage of authoritarian people, or the fear of feeling rejected, ridiculed and much more.*

*All the aspects she deals with offer interesting and useful ideas to those beginning their work as mediators, both in the commercial field as well as in others.*

continua da pag. 1 - Il Progetto WEBCURIA ...

considerare questi aspetti che hanno una sicura incidenza nell'eventualità si debba poi avviare la procedura. Se da un lato la scelta dell'arbitro unico può contenere i costi, dall'altro può non essere visto positivamente dalle parti che preferiscano il collegio per un maggior equilibrio di decisione, ed ancora la scelta dell'arbitro unico può portare all'individuazione di un tecnico, viceversa un collegio può prevedere sia l'una che l'altra figura

professionale. Ribadiamo che queste valutazioni, ed altre ancora, possono avere un significato maggiore di quello che appare e che ciò vada valutato proprio in sede di redazione dello statuto, al fine di prevenire il più possibile eventuali effetti distorsivi della scelta arbitrale che, invece, per l'esperienza avuta, ben si presta ad essere usata per la definizione delle controversie in ambito societario.