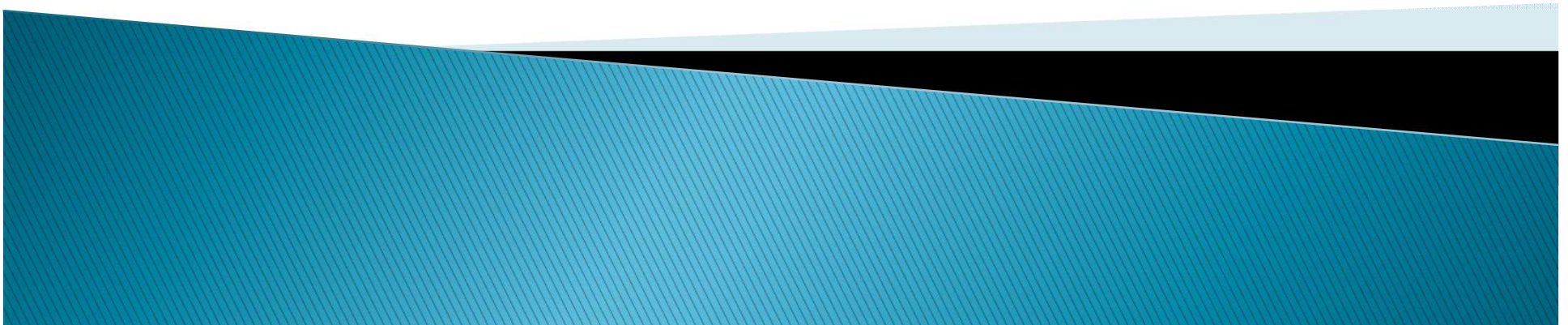


LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Alessandra Saggin



La cooperazione

«La teoria dei giochi dimostra su basi logico-matematiche che **la cooperazione è la condotta razionalmente più efficace** se le parti considerano congiuntamente le utilità di entrambi.

Tuttavia, nella realtà, la soluzione cooperativa non è sempre adottata immediatamente dalle parti; essa è piuttosto il risultato di un processo lungo nel quale entrano in gioco molti fattori di tipo situazionale e di tipo cognitivo, emotivo-motivazionale e relazionale.

Nella negoziazione, come nella presa di decisione, le teorie standard dei giochi e della scelta non possono essere considerate teorie in grado di spiegare e di predire il comportamento degli individui che interagiscono per risolvere un conflitto in maniera razionale.

Non l'assenza di ogni compromesso, ma il compromesso stesso è la vera morale dell'attività politica.

«**Essere sobri ed attuare ciò che è possibile**, e non reclamare con il cuore in fiamme l'impossibile, è **sempre stato difficile**; la voce della ragione non è mai stata così forte come il grido irrazionale.

Il grido che reclama le grandi cose ha la vibrazione del moralismo; **limitarsi al possibile sembra invece una rinuncia alla passione morale**, sembra il pragmatismo dei meschini.

Non l'assenza di ogni compromesso, ma **il compromesso stesso è la vera morale dell'attività politica**».

Joseph Ratzinger, Omelia del 26/11/1981 durante una liturgia per i deputati cattolici a Bonn

Definizione di conflitto

- “Il conflitto è un fenomeno pervasivo; ne potrebbe essere preservato solo chi ha un potere assoluto o chi non ha alcuna meta da raggiungere. **Il conflitto non è un fenomeno tangibile ed obiettivo: esso esiste nelle menti di coloro che ne sono coinvolti** ed è legato a una propria personalissima interpretazione e rappresentazione degli elementi oggettivi di una situazione conflittuale.” (Rumiatti, Pietroni)
- **Il conflitto** è un fenomeno che emerge come **competizione** fra due o più portatori di interessi diversi **per risorse percepite come limitate**, in situazioni di ambiguità di dominio e di relazione, tali da non consentire un'immediata ricomposizione della divergenza .
- Le **cause più comuni** che stanno alla base della genesi di ogni conflitto tra esseri umani sono la **divergenza di interessi ed il rancore**.

Il conflitto è un fenomeno che emerge in situazioni caratterizzate da:

1. una o più divergenze di interessi (presenti o passate risolte in modo insoddisfacente) tra due o più parti;
2. una risorsa percepita come scarsa e preziosa;
3. un'ambiguità di dominio e di relazione tali da non consentire un'immediata ricomposizione della divergenza.

Nelle organizzazioni e nelle società attuali **sono sempre più comuni le situazioni ambigue**, a causa delle aumentate possibilità di crescita e libertà degli individui e delle nuove opportunità e dei nuovi scenari prima imprevedibili.

Il conflitto nelle organizzazioni è inevitabile

- Ciascuno considera del tutto prioritaria la propria personale missione rispetto alla missione altrui.
- I sottogruppi tendono a considerarsi fondamentali e i membri del sottogruppo tendono ad applicare i loro standard ad altri sottogruppi.
- Le risorse (responsabilità, accesso ai superiori, personale, spazio, strumenti e attrezzature di lavoro) sono limitate.
- Le finalità dell'organizzazione sono diverse da quelle delle persone che ne fanno parte (Scontro di valori).
- Spesso non è possibile definire con precisione le responsabilità, soprattutto nelle situazioni di cambiamento.

La divergenza di interessi

- Vi è **divergenza di interessi** quando le parti hanno preferenze fra loro incompatibili circa la modalità di distribuzione di una risorsa scarsa (denaro, spazio, tempo, ecc.); si innesca una rappresentazione vincita/perdita: ogni guadagno altrui viene interpretato come una propria perdita ... e viceversa.
- La divergenza di interessi ha come dimensione temporale di riferimento **il futuro** (come dovranno essere distribuite le risorse), per questo sono tendenzialmente più facilmente gestibili dei conflitti alla cui base vi è il rancore.

Il rancore

- Il rancore ha come dimensione temporale di riferimento **il passato**, in particolare la storia passata delle relazioni fra le parti in conflitto; l'impossibilità di intervenire sul passato rende particolarmente difficile risolvere questa tipologia di conflitti.
- Il rancore fa riferimento ad uno o più eventi “ormai già accaduti”, in cui almeno una delle parti ha percepito un'ingiusta repressione dei propri interessi (iniquità tra quanto si è dato e quanto si è ricevuto nel passato).

Metodi per risolvere i conflitti

- **La lotta:** il vincitore conquista l'autorità sufficiente per decidere unilateralmente come ricomporre la divergenza di interessi.
- **L'insindacabile giudizio dell'autorità**
- **Il ricorso alle norme,** che indicano “una volta per tutte” come ricomporre i conflitti in specifici domini.

Tutte e tre le forme contrastano l'ambiguità

Un conflitto cresce nutrendosi di ambiguità

Quando l'ambiguità lascia il posto ad una situazione di chiarezza e certezza ritenuta legittima e giusta da tutte le parti coinvolte, il conflitto si risolve.

Due forme di ambiguità impediscono una pronta soluzione di una divergenza di interessi:

- Ambiguità associata al dominio
- Ambiguità associata alla relazione

Ambiguità associata al dominio

Fa riferimento **all'assenza di norme chiare e condivise** sulla modalità di superamento della situazione conflittuale.

In assenza di norme specifiche, si può fare riferimento a **norme generali di giustizia distributiva** che fanno parte del bagaglio di una cultura (comunità, organizzazione, popolo):

- **Equità:** criterio del merito (chi ha più contribuito, più deve ricevere)
- **Norma dell'eguaglianza:** risorse distribuite in modo uguale
- **Norma della necessità:** risorse distribuite in base al bisogno

Ambiguità associata alla relazione

Fa riferimento ad un meccanismo di coordinamento evolutivamente più arcaico: individuare quale delle parti ha **maggiore autorità e potere**, per decidere unilateralmente come risolvere la divergenza di interessi.

NB: nel momento in cui alla parte autorevole non viene più riconosciuta la legittimità di decidere unilateralmente come risolvere le divergenze di interessi, si può sviluppare un'intensa conflittualità basata sul rancore, anche in assenza di attuali divergenze di interessi.

Strategie per affrontare il conflitto 1

- Strategia di **contesa** («contending») caratterizzata dall'obiettivo di **risolvere il conflitto secondo le proprie condizioni** senza prestare alcuna attenzione agli interessi della controparte utilizzando numerose tattiche:
 - Insistendo con argomenti persuasivi;
 - Facendo minacce;
 - Imponendo penalità;
 - Dichiarando la propria irremovibilità;
 - Compiendo un'azione che vincoli la controparte;
 - Ponendo richieste eccessive per dimostrarsi poi conciliante;
 - Imponendo ultimatum.

Strategie per affrontare il conflitto 2

- Strategia di **problem-solving** caratterizzata dal lavoro di **individuazione di una nuova configurazione delle questioni in gioco**, in modo che tutte le parti possano soddisfare congiuntamente le proprie aspirazioni nella misura maggiore possibile.
- Strategia del **compromesso** caratterizzata dall'individuare un **punto intermedio** tra le proprie richieste e quelle della controparte.

Strategie per affrontare il conflitto 3

- Strategia del **cedere alle richieste della controparte** («yelding») con una rinuncia alle proprie richieste.
- Strategia dell'**inazione**, cioè la sospensione di ogni decisione circa le modalità con cui affrontare il conflitto.
- Strategia del **ritirarsi per sempre dal conflitto** («withdrawing»); questa scelta può prendere la forma sia dell'evitamento del conflitto sia della negazione del conflitto.

Caratteristiche di personalità e modalità preferita per gestire i conflitti

- La strategia **problem-solving** è correlata con le caratteristiche: orientamento ai risultati, capacità di resilienza, tendenza a prendersi cura degli altri, desiderio di piacere agli altri, assenza della necessità di difendersi.
- La strategia del **compromesso** è correlata le caratteristiche: pazienza e resilienza, tendenza a prendersi cura degli altri, sensibilità, disinteresse verso il riconoscimento sociale, bisogno di affiliazione e scarsa impulsività.

Ricerca di Utley, Richardson e Pilkington (1987)

Caratteristiche di personalità e modalità preferita per gestire i conflitti

- La tendenza a **fare concessioni** («yelding») è associata a: bisogno di riconoscimento sociale, scarsa impulsività, scarso piacere del gioco e della sfida, limitati bisogni di comprendere l'altro, di ricercare l'autonomia e di promuovere il cambiamento.
- L'**evitamento** («withdrawing») è adottato da individui con bisogno di autonomia, necessità di evitare danni e fastidi, scarsa propensione a soccorrere e a prendersi cura degli altri, limitati bisogni di affiliazione.

Ricerca di Utley, Richardson e Pilkington (1987)

Caratteristiche di personalità e modalità preferita per gestire i conflitti

- La tendenza **alla contesa e al dominio** («contending») è associata alla propensione all'aggressione, al bisogno di esibizione, al disinteresse ad evitare danni e fastidi, all'orientamento ai risultati e al bisogno di controllare.

Ricerca di Utley, Richardson e Pilkington (1987)

Divergenze, discussioni, conflitti

Le divergenze possono riguardare percezioni, valori, ricordi, ma anche le interpretazioni che riguardano i significati attribuiti alle divergenze stesse.

Dietro molte discussioni si nascondono giochi di potere, esibizioni di competenze, disconferme dell'altro (aspetto relazionale del contendere).

“Tutti abbiamo una competenza comunicativa che ci fa riconoscere se c'è conflittualità tra due o più persone, anche quando questa conflittualità è coperta, cioè non è dichiarato esplicitamente l'oggetto del contendere” (M. Mizzau).

Comunicare comporta sempre equivocare

(J. Lacan)

In ogni atto comunicativo si forniscono informazioni sull'immagine che ciascuno vuol dare di sé agli altri.

Attraverso i segni verbali e non verbali si inviano informazioni:

- sul tipo di rapporto che si vuole instaurare con l'interlocutore;
- sul rispetto/valore che si vuole sia riconosciuto dall'interlocutore e che si riconosce all'interlocutore;
- sul modo in cui il messaggio deve essere recepito (“Sto scherzando”, “E' un ordine”, “L'ho detto per provocarti” ...).

In molte situazioni di conflitto interpersonale, inspiegabili sulla base dei contenuti, spesso irrilevanti, **le parti in causa fanno prevalere il bisogno di dominare o di non accettare la dominazione dell'altro, di cercare una conferma (di come vogliono essere visti), il bisogno di vincere più che di convincere.**

I litigi aperti e le forme indirette

Il litigio aperto si manifesta in scontri verbali diretti ed espliciti (insulti, ingiurie, offese, sfide aperte), è poco frequente fra adulti “culturalizzati”, molto più comune fra i bambini e i ragazzi.

Spesso il conflitto assume forme indirette, che a volte risultano ambigue nell'interpretazione, e che servono a mettersi al riparo dalle reazioni negative che la conflittualità esplicita può causare.

Spesso attraverso il conflitto sui contenuti si inviano messaggi sulla relazione.

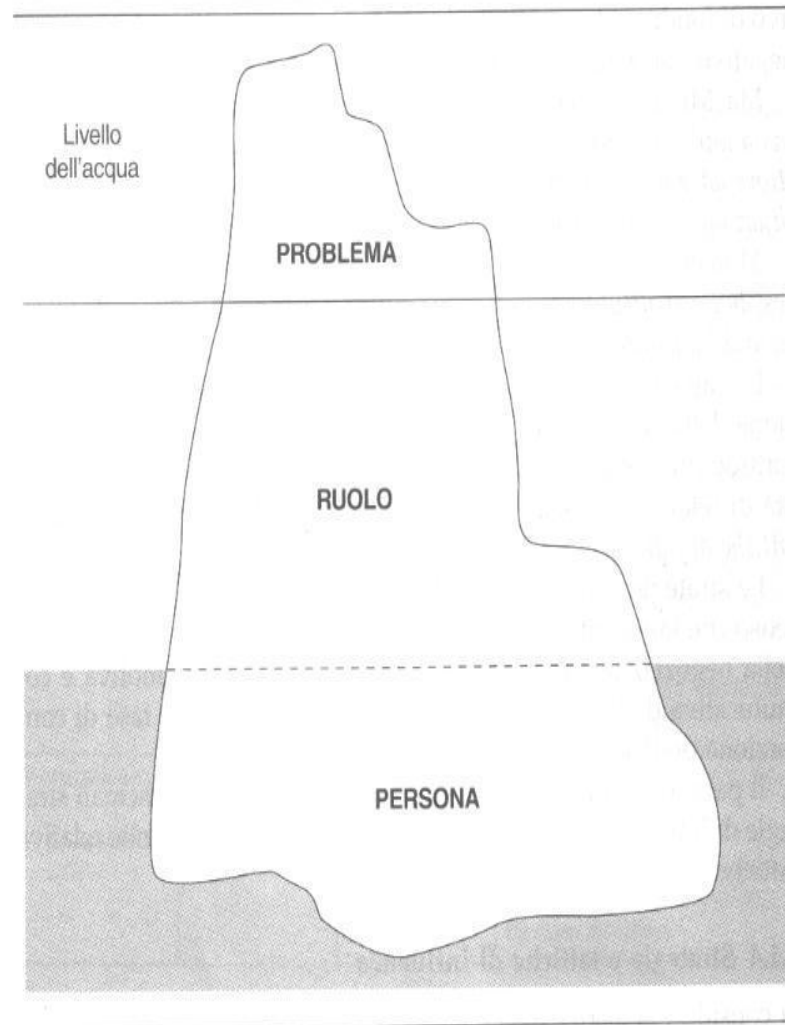
Negoziazione

- La negoziazione è il **processo di costruzione di accordi** (soddisfacenti per tutte le parti alle condizioni date) fra portatori di interessi diversi impegnati a ridurre la loro dissonanza.
- E' una modalità per risolvere divergenze di interessi attuabile quando ciascuna delle parti possiede, ed è disposta a cedere, qualcosa di valore per l'altra.
- Rappresenta la **forma più evoluta e costosa tra i meccanismi di coordinamento degli esseri umani.**
- Se la negoziazione è gestita secondo un approccio integrativo, diviene l'unico meccanismo di coordinamento in grado di generare risorse oltre che di definire la loro modalità di distribuzione.
- Essa rappresenta, quindi, l'unico meccanismo di coordinamento in grado di risolvere i conflitti creando valore. (Rumiatti, Pietroni, 2001).

Condizioni necessarie per definire una relazione negoziale

1. Riconoscere l'altro come partner necessario, come qualcuno con cui la soluzione va costruita, perché non esiste a priori e non ci sono le possibilità logiche e pratiche di farne a meno.
2. Avere la volontà di raggiungere un risultato di interesse per entrambe le parti.

L'iceberg della relazione negoziale



I tratti comuni

La negoziazione è un **processo** che implica:

- comunicazione tra parti identificate con **interessi e preferenze diverse**;
- uno **scambio** di risorse materiali o immateriali (denaro, informazioni, potere, impegni) tra le parti;
- una **ricerca di modalità di scambio** che soddisfino il più possibile gli interessi delle parti.

... se si chiude, si conclude con una **decisione congiunta o accordo** tra le parti.

Situazioni negoziali fondamentali

- **Distributive** - “gioco a somma zero”: due o più parti hanno interessi completamente opposti, nel senso che la soddisfazione di uno corrisponderà all’insoddisfazione dell’altro.
- **Integrative** – “gioco a somma positiva”: le parti possono incrementare il valore dell’accordo negoziato prima di dividerlo, perché l’oggetto in discussione non è unico.

Due approcci negoziali di fondo

- **Distributivo:** il valore dell'accordo è un dato da distribuire tra le parti che sono percepite come avversari.
- **Integrativo:** il valore dell'accordo è incrementabile dalla cooperazione tra le parti che, pertanto, sono percepite come partner.

Strategie distributive

- **Concedere** (ridurre le proprie richieste iniziali)
- **Abbandonare il negoziato**
- **Non agire** (girare intorno alle questioni, rinviare per innervosire)
- **Richiedere**
 - minacciare
 - pressare
 - dichiarare una posizione irremovibile
 - impiegare argomentazioni persuasive

Strategie generative

- **Allargamento orizzontale delle questioni** (Modalità per incrementare le risorse)
- **Allargamento verticale delle questioni** (Più interessi profondi rivelati, maggiore possibilità di accordi soddisfacenti)
- **Compensazioni specifiche** (Nuove risorse aggiunte al tavolo negoziale, a titolo di indennizzo)
- **Compensazioni aspecifiche** (Una parte ottiene ciò che vuole, mentre l'altra è ripagata attraverso una risorsa non in relazione con il tipo di questioni sul tavolo negoziale)
- **Bridging** (Viene sviluppata una nuova opzione in grado comunque di soddisfare gli interessi sottostanti alle richieste delle parti)

Le forme dell'accordo

- **Compromesso:** divisione equa del vantaggio tra i partner, magari con reciproche rinunce parziali per un tornaconto più generale.
- **Concessione:** ciascuno procede alla ricerca di un equilibrio tra pro e contro fornito dalla soluzione finale, concedendo, a tal fine, parti del proprio vantaggio con volontà spesso unilaterale.
- **Compensazione:** allargamento del campo della negoziazione per renderla più costruttiva, integrandola con variabili non presenti all'inizio della trattativa.
- **Innovazione:** trasformazione del problema partendo dalle radici, per trovare condizioni creative per altre soluzioni non previste e precostituite.

Il metodo

- 1. Persone:** scindete le persone dal problema
- 2. Interessi:** concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni
- 3. Opzioni:** generate un'ampia gamma di soluzioni possibili, che individuino gli interessi comuni e concilino in modo creativo quelli divergenti.
- 4. Criteri:** insistete affinché i risultati si basino su unità di misura oggettive.

PROBLEMA Trettativa di posizione: quale gioco giochereste?		SOLUZIONE Cambiate gioco: negoziare sul merito
MORBIDO	DURO	DI PRINCIPI
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.	Le parti sono persone che risolvono un problema.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere	Lo scopo è un buon esito raggiunto con efficienza e amichevolmente.
Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto	Scindete le persone dal problema.
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.	Siate morbidi con le persone, duri con il problema.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.	Procedere indipendentemente dalla
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.	Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.
Fare offerte.	Fare minacce.	Esplorare gli interessi.
Svelare fin dove potete scendere.	Nascondere fin dove potete scendere.	Evitate di avere un limite invalicabile.
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo.	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo.	Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti.
Cercare una sola risposta: quella che essi accetteranno.	Cercare una sola risposta: quella che voi accetterete.	Sviluppate molte opzioni fra le quali scegliere; deciderete più tardi.
Insistere sull'accordo.	Insistere sulla propria posizione.	Insistete su criteri oggettivi.
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.	Cercate di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla volontà.
Cedere alla pressione.	Far pressione.	Ragionate e siate aperti al ragionamento; inchinatevi ai principi, non alle pressioni.

Il NO positivo

- Tutti abbiamo il diritto di dire No: è un diritto di nascita, in quanto esseri umani. Il sigillo di garanzia di una persona libera è il suo diritto di prendere decisioni in proprio e di assumerne le conseguenze. (William Ury)
- “Un No pronunciato con il più profondo convincimento è migliore e più grande di un sì detto solo per compiacere o, peggio, per evitare guai (Mahatma Gandhi)
- Al cuore della difficoltà di dire No sta la tensione fra esercitare il potere e curare il rapporto:
 - Acquiescenza (guidata dalla paura)
 - Attacco (guidato dall'ira)
 - Astensione (guidata dal senso di colpa)

Avvertenze per negoziare

- Non pensate che l'altro sarà ragionevole (cioè a cosa fareste nelle stesse circostanze).
- Non pensate che i valori dell'altro siano gli stessi che avreste voi se foste nella sua posizione.
- Indagate ponendo domande e verificate con l'altro quanto avete compreso.
- Usate il silenzio.

In pratica, cosa occorre saper fare?

Non c'è una prassi standardizzata, ciascuno deve sapersi “sintonizzare” con l'altro reale”, per questo è importante:

- fare i conti con persone “vere”;
- non basarsi su modelli ideali o standard irrealistici;
- abbandonare la teoria dell'automatismo, del “logico”, dell' “ovvio” ... ;
- non stancarsi di “cercare un canale”;
- accettare l'incertezza e abbandonare l'illusione che esistano sistemi perfetti.