



# Gestione dei conflitti

Giustizia distributiva

Giustizia commutativa

Giustizia creativa

# Gestione dei conflitti è costruttiva quando

- le parti adottano comportamenti, atteggiamenti, strategie utili a mantenere aperto il canale comunicativo
- le parti lavorano per trovare una soluzione soddisfacente al conflitto che le oppone
- le parti non mirano a distruggere l'altro
- Gli esiti sono in grado di soddisfare i bisogni fondamentali delle parti e sono sostenibili nel tempo
- **Empowerment**: processo attraverso cui persone che si trovano in una situazione di impotenza apprendono modalità di pensiero e azione che permettono loro di agire in modo *autonomo* per soddisfare i loro *bisogni fondamentali*

# GESTIONE DEI CONFLITTI: LA GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA



Il processo e  
l'arbitrato

# Gestione dei conflitti: il processo

- Il processo è un *rito* attraverso cui il conflitto viene *istituzionalizzato* e i ruoli delle parti vengono *cristallizzati*
- Il giudizio è un atto di chirurgia sociale → decidere= tagliare → giudizio separa il lecito dall'illecito
- La decisione viene imposta → forza legale-prescrittiva e operativo-esecutiva. La struttura triangolare (giudice e due parti) è fortemente sbilanciata verso il giudice che determina l'esito del procedimento
- Il giudice afferma la responsabilità *per* la condotta e qualifica l'agente come colpevole e rimproverabile
- Esito del giudizio: natura rigida e dualistica (o si vince o si perde)

# Gestione dei conflitti: l'arbitrato

- È un vero e proprio giudizio *ritualizzato*
- Il giudice è un *privato* scelto dalle parti
- Le parti si sono reciprocamente autovincolate a rispettare la decisione dell'arbitro prima di avviare l'arbitrato
- A volte questo vincolo viene espresso già nell'accordo (contratto) stipulato dalle parti → clausola *compromissoria*
- Gli arbitri decidono secondo le norme del diritto; le parti possono autorizzare l'arbitro a decidere secondo *equità*
- La decisione viene calata dall'alto e imposta alle parti
- La decisione ha efficacia e forza vincolanti simili alla sentenza

# LA GIUSTIZIA COMMUTATIVA



Metodi negoziali-transattivi: conciliazione e negoziazione

# Metodi negoziali- transattivi

- Componimento stragiudiziale della controversia = fuori dal processo → maggiore risalto alla prassi quotidiana
- Giustizia commutativa → prolungamento privatistico o evoluzione individualistica della giustizia distributiva
- Transazione: contratto con cui le parti, facendosi delle reciproche concessioni, pongono fine a una lite già cominciata o prevengono una lite che può sorgere tra loro (artt. 1965 e seg. Cod. civ.)
- Transazione, conciliazione, negoziazione
  - condividono uno stesso modello di fondo = le **reciproche concessioni**
  - si differenziano per la presenza o meno di un terzo; in ogni caso il terzo non è elemento cruciale del procedimento



Giustizia  
dello  
scambio

Posizione  
Interessi  
Risorse  
Potere



Posizione  
Interessi  
Risorse  
Potere

Emozioni  
Morale  
Esperienze

Dimensione  
oggettiva,  
materiale

Compromesso  
• Acquisire/cedere  
• Proposte/controproposte  
Limature progressive → assottigliamento delle differenze  
Punto di intersezione = compatibilità tra posizioni inizialmente divergenti

Attenzione  
agli squilibri  
di potere

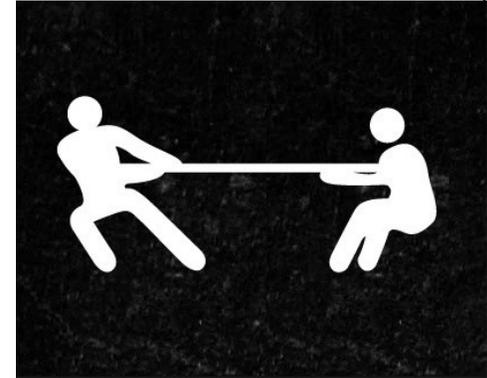
Esito della controversia  
(win-lose; win-win)

Valutazione:  
soddisfazione  
delle parti

# Negoziato (Fisher, Ury, Patton, 1981)

- Deve portare a un **accordo ragionevole**
- L'accordo deve essere **efficiente**
- L'accordo deve **migliorare i rapporti** o, almeno, non peggiorarli

# Negoziato distributivo → win-lose



- Strategie:
  - Giocare al ribasso o al rialzo
  - Giungere a un compromesso attraverso concessioni reciproche
- Limiti:
  - Semplificazione → vengono considerati pochi elementi del conflitto
  - Diminuzione della fiducia reciproca
  - Bassa qualità della comunicazione

# Negoziato integrativo → win/win



- Differisce per una maggiore attenzione all'altro
- Ricerca di benefici per se stessi prevedendo anche vantaggi per l'altro
- Il conflitto viene visto come un problema comune da risolvere (problem-solving)
- Harvard Negotiation Project (Fisher, Ury, Patton, 1991) → premesse:
  - Distinguere le persone dai problemi
  - Mettere al centro interessi e bisogni delle parti e non le rivendicazioni
  - Sviluppare diverse opzioni possibili di soluzione comportanti un mutuo beneficio
  - Accordo e valutazione secondo criteri condivisi di equità

# negoziato

Win-lose		Win-win
<b>Duro</b>	<b>Morbido</b>	<b>Negoziato sul merito ( o di principi)</b>
Parti = avversari	Parti = amici	Parti= persone che risolvono un problema
Scopo = vincere	Scopo = accordarsi	Scopo = buon esito, efficace, raggiunto amichevolmente
Chiede concessioni come condizione per il rapporto	Fa concessioni per coltivare il rapporto	<b>Scinde le persone dal problema</b>
Duro con problema e persona	Morbido con problema e persona	Morbido con le persone, duro con il problema
Diffidenza	Fiducia	Procede indipendentemente dalla fiducia
Si fissa sulle sue posizioni	Cambia facilmente posizione	<b>Si concentra sugli interessi, non sulle posizioni</b>
Minaccia	Offerta	Esplora gli interessi
Nasconde 'prezzo di riserva'	Svela 'prezzo di riserva'	Evita il limite invalicabile
Pretende guadagni unilaterali		<b>Inventa soluzioni vantaggiose per tutti</b>
Cerca una sola risposta: la sua	Cerca la risposta che gli altri accetteranno	Sviluppa molte opzioni: si sceglierà più tardi
Insiste sulla sua posizione	Insiste sull'accordo	<b>Insiste su criteri oggettivi</b>
Cerca la prova di forza	Evita la prova di forza	Cerca un risultato basato sui criteri non sulle volontà
Fa pressione	Cede alla pressione	È aperto al ragionamento, rispetta i principi, non le pressioni

# Fasi del negoziato

## Analisi

- Raccolta informazioni
- Considerare i problemi
- Considerare gli interessi propri e della controparte
- Verificare l'esistenza di opzioni esistenti e criteri per un accordo

## Pianificazione

- Come trattare i problemi personali?
- Quali sono gli interessi (propri e della controparte)?
- Ci sono obiettivi realistici?
- È necessario considerare altre opzioni e stabilire altri criteri?

## Discussione

- Concentrarsi sui problemi
- Comprendere gli interessi propri e della controparte
- Esplorare gli obiettivi
- Verificare la presenza di opzioni alternative

**ACCORDO**

# La giustizia creativa

## La mediazione



# Giustizia creativa

- Obiettivo: riunire ciò che è separato, autorealizzazione nella realizzazione di tutti
- Non è blanda, semplicistica, superficiale → rigorosa, approfondita e seria → rimanda alla fatica e alla profondità
- Ri-unire ciò che è separato dal conflitto → affondare nelle radici del conflitto, incontrare la sofferenza, la gelida indifferenza, l'aggressività, la violenza, il risentimento → ritrovare il senso della responsabilità per poter riparare
- Giustizia distributiva vs giustizia creativa → forza vs consenso

# La mediazione è...

- «... un processo, il più delle volte formale, attraverso il quale una terza persona neutrale tenta, attraverso l'organizzazione di scambi tra le parti, di permettere a esse di confrontare i propri punti di vista e di cercare, con l'aiuto del mediatore, una soluzione al conflitto che le oppone» (Bonafè-Schmitt)
- «... un processo nel quale una terza persona neutrale, adeguatamente formata, fa incontrare le persone coinvolte nel conflitto. Le parti hanno possibilità di parlare del conflitto e di negoziare, se possibile, una sua risoluzione. I mediatori non impongono accordi. Il processo di mediazione ha il compito di conferire maggiore potere decisionale alle parti in conflitto...attraverso la comunicazione faccia a faccia il conflitto (può) essere umanizzato, la tensione ridotta e gli stereotipi presenti tra le parti modificati» (Umbreit, Roberts)

# La mediazione non è...

- Un'alternativa al processo → non può essere un intervento imposto dal giudice che rimane il decisore della controversia
- Arbitrato → le parti si rivolgono liberamente all'arbitro che diventa il decisore
- Conciliazione → il conciliatore generalmente riceve il mandato dalla magistratura = è dotato di autorità e di potere rispetto alla lite
- Negoziato win-lose = io vinco, tu perdi
- Negoziato win-win = compromesso
- Una terapia → differisce per obiettivi, contenuti, processo, riferimenti temporali
- Consulenza → il mediatore non dà pareri o consigli



# Gestione dei conflitti

	Processo	Arbitrato	Conciliazione	Negoziazione	Mediazione
<b>Presenza/assenza delle parti</b>	Rappresentanti	Parti (e rappresentanti)	Parti	Parti o rappresentanti	Parti
<b>Presenza del terzo</b>	Si	Si	Si	Non sempre	Si
<b>Scambi comunicativi</b>	Diretti al terzo da parte dei rappresentanti	Diretti al terzo (da parte dei rappresentanti)	Diretti al terzo e tra parti	Tra le parti o tra i rappresentanti	Tra le parti (per mezzo del mediatore)
<b>Ruolo del terzo</b>	Giudice	Arbitro	Conciliatore	Negoziatore (se presente) – facilitatore	Mediatore - facilitatore
<b>Responsabilità della decisione</b>	Giudice	Arbitro	Conciliatore	Parti o rappresentanti	Parti
<b>Esito</b>	Sentenza	Decisione arbitrale	Accordo	Accordo Compromesso	Comunicazione Accordo