

ESCALATION DEL CONFLITTO

Escalation

È inevitabile?



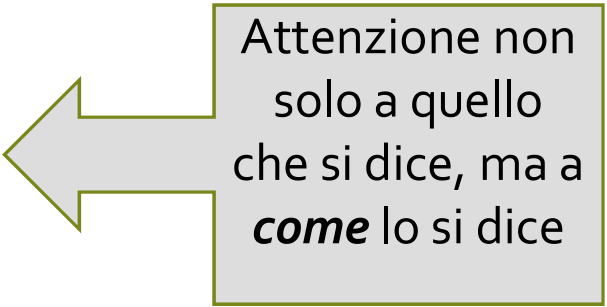
- Aumento parallelo di intensità e violenza → Dahrendorf
- Concorrenza → competizione → aggressione
- Ha una natura ricorsiva
- Aumentano:
 - Livello di aggressività
 - Energie e risorse investite nel conflitto
 - Issues → questioni diventano sempre più generali → relazione con l'altro → altro
 - Persone coinvolte nel conflitto

Escalation

- Overcommitment = investimento di risorse sempre maggiori nel conflitto
- Intrappolamento = per perseguire un obiettivo l'attore impiega un numero di risorse sempre maggiore
- Escalation è un processo di caduta che trascina gli attori (Glasl) → progressiva perdita della capacità di controllare gli eventi
- Soglie = punti di non ritorno → una volta oltrepassata la soglia il conflitto mostra nuove caratteristiche

Comunicazione

- Comunicazione verbale → può costituire un attacco a:
 1. Oggetto dell'argomentazione (*ad rem*)
 2. Contraddizioni dell'altro attore (*ad hominem*)
 3. Persona (*ad personam*)
 4. Alla persona per il tramite dell'uditorio (*ad uditores*)
- Vaghezza e ambiguità sono forme di attacco
- Principio di cooperazione di Grice → la comunicazione deve essere:
 - Semplice
 - Chiara
 - Pertinente



Attenzione non solo a quello che si dice, ma a **come** lo si dice

Il modello a nove stadi di Glasl

1. Irrigidimento = dibattito si polarizza su posizioni contrapposte
2. Polarizzazione = si moltiplicano gli aspetti di contrapposizione → comunicazione verbale ha un ruolo dominante
3. Tattica del fatto compiuto = azione unilaterale tendente a raggiungere il proprio scopo
4. Preoccupazione per l'immagine e ricerca di alleati → si forma l'idea del nemico
5. Perdita della faccia → si attaccano i bisogni di identità e riconoscimento → il conflitto viene totalizzato = la controparte è il problema
6. Strategia della minaccia: inizialmente atteggiamento minaccioso → minaccia → ultimatum
7. Distruzione limitata = sabotaggio → violenza aperta
8. Disintegrazione → attacco all'avversario
9. Distruzione reciproca

Conflitto di tipo I

ostacolo

De-escalation

- Escalation e de-escalation non sono processi simmetrici
- Entrambi riguardano:
 - Relazioni tra le parti
 - Processi decisionali
 - Relazioni interne alle parti (in caso di gruppo)
- Ripeness = situazione in cui le parti appaiono più propense ad avviare una de-escalation

De-escalation

- Condizioni:
 - Abbandono di obiettivi massimalisti
 - Depolarizzazione → approccio pragmatico al tema della controversia
 - Ricostruzione di relazioni esterne
 - Esaurimento della spirale delle emozioni dell'escalation

Quando un conflitto finisce?

- Azioni osservabili → resa di una parte
- Trasformazione degli atteggiamenti (cessa l'immagine del nemico)
- Superamento della contraddizione che stava alla base del conflitto
- Nei conflitti istituzionalizzati (es. processo) ci sono dei punti chiari che segnano la fine del conflitto (es. sentenza)
- Le soglie di non ritorno del modello di Glasl possono essere considerate punti di arrivo se le parti decidono di non oltrepassarle → incapsulamento del conflitto

Quando un conflitto finisce?

Sviluppo: il conflitto non si risolve, ma termina una fase dell'escalation

- Nuova fase di escalation
- Fase di de-escalation
- Incapsulamento

Trasformazione: il conflitto finisce, ma non si risolve

- Introduzione di intra-azioni positive
- Interazione con altri attori
- Instaurazione di un rapporto di dominio

Termine del conflitto: il conflitto finisce e si risolve

- Risoluzione delle incompatibilità
- Compromesso
- Scambio
- Intervento di una terza parte
- Multilateralizzazione
- Integrazione
- Separazione
- Distruzione di una parte



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

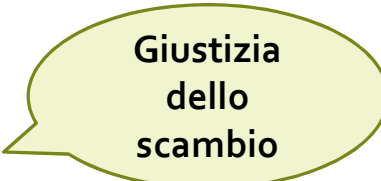
LA GIUSTIZIA COMMUTATIVA



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

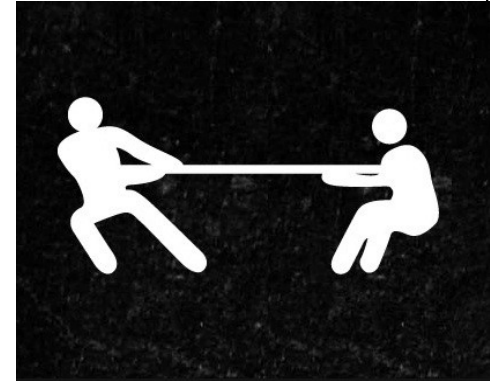
Compromesso
• Acquisire/cedere
• Proposte/controproposte
Limature progressive → assottigliamento delle differenze
Punto di intersezione = compatibilità tra posizioni inizialmente divergenti

Attenzione
agli squilibri
di potere

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

Valutazione:
soddisfazione
delle parti

Negoziato 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

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
Presenza/assenza delle parti	Rappresentanti	Parti (e rappresentanti)	Parti	Parti o rappresentanti	Parti
Presenza del terzo	Si	Si	Si	Non sempre	Si
Scambi comunicativi	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)
Ruolo del terzo	Giudice	Arbitro	Conciliatore	Negoziatore (se presente) – facilitatore	Mediatore - facilitatore
Responsabilità della decisione	Giudice	Arbitro	Conciliatore	Parti o rappresentanti	Parti
Esito	Sentenza	Decisione arbitrale	Accordo	Accordo Compromesso	Comunicazione Accordo