

Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione

Strategie e tecniche di intervento

Avv. Ana Uzqueda¹

Le origini e le dinamiche dei conflitti

Sul piano strettamente etimologico, il termine conflitto è noto a tutti e, in quanto tale, lo si pensa come il risultato naturale dell'eterogeneità della vita sociale. Questa diversità genera discrepanze che, se non sono gestite adeguatamente, possono trasformarsi in litigi o dispute².

Analizzando più nel dettaglio il termine, e precisamente dal punto di vista della negoziazione, il conflitto è da intendersi come una percepita divergenza di interessi³ e di bisogni tra individui o tra gruppi. In pratica c'è conflitto quando due o più parti, individuali o collettive, si affrontano per ottenere risultati che sono, possono essere o sembrano essere incompatibili per ciascuna di esse.

Quindi, una prima distinzione da fare riguarda la differenza tra conflitti reali e conflitti irreali.

Il conflitto reale si basa su differenze ben identificate tra interessi, opinioni e percezioni delle parti; le parti hanno esaminato tali differenze e sono consapevoli della loro esistenza, ma non hanno potuto risolverle.

Il conflitto irreali si basa, invece, su comunicazione erronee, percezioni selettive e malintesi che, se non affrontati tempestivamente, possono derivare in conflitti certe volte più complessi di quelli reali.

I conflitti irreali possono essere difficili da risolvere poiché spesso le parti fanno fatica a riconoscerli ed esibiscono richieste talvolta pretestuose, al posto delle vere ragioni, ostacolando in questo modo la possibilità di un dialogo proficuo tra le parti interessate.

Nelle situazioni conflittuali, le persone interagiscono sulla base delle percezioni e delle cognizioni che hanno l'una dell'altra e sono influenzate dalle reciproche aspettative. In particolare, nel momento in cui esse debbono decidere se instaurare relazioni cooperative o competitive, la loro

¹ Avvocato a Bologna e Buenos Aires, Direttrice Scientifica dell'Associazione Equilibrio & R.C. Docente nel Master di Mediazione dei conflitti commerciali presso l'Università di Barcelona e l'Università Pompeu Fabra (Barcelona, Spagna). Docente di Tecniche di Mediazione Commerciale e Supervisore di Mediatori Commerciali in Svizzera dal 2004. Mediatrice Internazionale per il Servizio di Mediazione della Camera Arbitrale Nazionale e Internazionale di Milano. Si occupa dello studio e la gestione dei conflitti in materia civile, commerciale e nelle organizzazioni dal 1994. Ha pubblicato diversi lavori in queste materie. Forma parte di diverse Commissioni e gruppi di lavoro a livello nazionale.

² Intesi come fasi successive, una *escalation* del conflitto, come descritto a pagina 9 del presente lavoro.

³ Dice Rubin: "è quello che la gente pensa sulla realtà, oltre alla realtà stessa, quello che conta. Definisco il conflitto non come una divergenza di interessi, ma come la percezione di una divergenza di interessi". Rubin, Conflict From a Psychological Perspective".

decisione sarà influenzata dalle azioni che immaginano potrebbe intraprendere la controparte e dal loro modo di intendere la situazione, per cui nei conflitti relazionali diventa difficile a volte capire chi ha compiuto il primo passo e chi ha soltanto reagito rispondendo alla mossa dell'altra parte.

Quasi tutti i conflitti contengono elementi che sono reali e irreali, e la prima cosa che deve fare chi intende occuparsi della loro gestione, è dunque, identificarli.

Per comporre proficuamente un conflitto è necessario capire le sue dinamiche, identificare le motivazioni delle parti coinvolte, valutare se dietro le pretese "giuridiche" non vi siano questioni di altra natura, che possano essere affrontate dalle parti in modo razionale.

A questo scopo, bisognerà:

- *aiutare le parti ad affrontare il conflitto in maniera ragionevole*
- *capire quali sono gli elementi oggettivi e soggettivi del conflitto*
- *conoscere la dinamica dei conflitti per evitare un'escalation.*

Diverse teorie sono state formulate sul valore del conflitto. Con una semplificazione estrema, si possono citare alcuni orientamenti: una parte degli studiosi concepisce il conflitto come un'opportunità per la crescita, per il cambiamento, per l'apprendimento, e ritiene quindi che il conflitto possa aiutare a rafforzare i rapporti fra i gruppi e a ridurre le tensioni.

Secondo altri autori, invece, il conflitto è una malattia sociale che deve essere evitata e, in ogni caso, controllata. Quest'ultimo orientamento è tipico di una società dittatoriale.

Altri ancora sostengono che il conflitto sia qualcosa di desiderabile, poiché una relazione in conflitto presuppone quantomeno che la relazione esista ancora.

In linee generali si può ritenere che il conflitto non abbia di per sé né una natura necessariamente positiva né, al contrario, negativa: è il nostro agire di conseguenza che può farlo diventare una reale occasione di crescita o un momento di scontro aperto e di rottura della relazione.

Canalizzare le ostilità identificando le credenze che sostengono un atteggiamento conflittuale, significa indirizzare in positivo le nostre reazioni al diverbio.

I conflitti e la dissonanza cognitiva

Ogni persona tende ad interpretare i nuovi messaggi ricevuti, in maniera coerente alle proprie aspettative; se non è possibile interpretare le informazioni nuove in maniera coerente con le proprie convinzioni, si propende per quell'interpretazione dei fatti che richiede il minor cambiamento possibile del proprio sistema di credenze.

Questa distorsione avviene in diverse forme:

- ***Ignorando le informazioni disturbanti le proprie idee:*** *questo meccanismo può avere effetti paradossali quando, nel corso di un conflitto, una parte tenta un approccio pacificatore mentre*

l'altra, che si era fatta una idea negativa su di essa, interpreta quell'atteggiamento come poco sincero o addirittura come una strategia per costringerla a cedere.

- **Individuando un significato nascosto nel messaggio**, ossia la “scoperta di prove” a conferma di un’ipotesi personale formulata in precedenza.
- **Screditando la fonte di informazione**: si valuta la situazione a seconda di chi ha formulato la proposta, di chi ha assunto la prima iniziativa. Una ricerca effettuata in un college statunitense ha dimostrato che la stessa azione (per esempio la fornitura d’armi ad un paese più piccolo) veniva giudicata in maniera favorevole quando era attribuita agli Stati Uniti e in modo negativo quando l’azione era compiuta dall’Unione Sovietica (Oskampo, 1960).
- **Distorcendo l’attribuzione**: le informazioni su B che confermano le ipotesi di A sono ritenute intrinseche alla natura di B, mentre le informazioni che mettono in discussione tali ipotesi sono giudicate accidentali e non attendibili: ad esempio, se sono convinto della natura autoritaria di una persona, interpreterò il suo sfogo d’ira di ieri come una conferma del suo carattere dispotico, mentre sarò portata ad attribuire il suo atteggiamento cordiale di oggi solo ad un buon umore passeggero.
- **Sperimentando la dissonanza cognitiva**: la percezione delle informazioni è selettiva; le informazioni in sintonia (“consonanti”) con le proprie credenze sono attivamente integrate nel sistema di credenze posseduto da una persona, mentre le informazioni incoerenti (“dissonanti”) sono spesso distorte o ignorate.

LA TEORIA DELLA DISSONANZA COGNITIVA	
Festinger (1957)	
<p>Idea di base: l’uomo tende ad essere coerente con se stesso nel modo di pensare e di agire.</p> <p>Se la coerenza viene meno, si crea uno stato di disagio che si cerca di eliminare</p>	<p style="text-align: center;">Aspetti centrali:</p> <p>La dissonanza è legata a situazioni post-decisionali in cui la persona si sente responsabile delle sue azioni e delle loro conseguenze.</p> <p>La dissonanza crea disagio psicologico e spinge a cercare modalità per eliminare il disagio tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> -il cambiamento del comportamento oppure -la ristrutturazione cognitiva

La percezione rappresenta la prima fase di un intero processo che andrà inevitabilmente ad influenzare il suo sviluppo.

Per analizzare un conflitto dobbiamo distinguere i diversi fattori che lo compongono; le cause, solitamente sono molteplici e possono essere raggruppate in fattori oggettivi e fattori soggettivi.

1) Fattori oggettivi: sono costituiti dalle richieste sostanziali delle parti in conflitto; infatti da questo punto di vista possiamo affermare che i conflitti nascono per una delle seguenti cause o per la combinazione di esse. Le parti fanno riferimento a normative, statuti, regolamenti, ecc.

2) Fattori soggettivi o emotivi: riguardano le percezioni selettive, la comunicazione inefficace, i problemi relazionali tra le parti, gli interessi percepiti come incompatibili, le differenze di valori e le emozioni.

Percezioni selettive: per analizzare le percezioni, è necessario partire dalla base che ogni individuo percepisce la realtà in un modo particolare e unico, per cui non è possibile stabilire a priori “modelli di percezione” delle persone per decidere come agire di conseguenza.

C'è una complessa combinazione di fattori che influiscono sulla maniera di percepire la realtà che ogni persona possiede, e ci sono inoltre ulteriori numerosi elementi che compongono ogni contesto conflittuale. Le esperienze personali nell'affrontare i conflitti, l'ambiente nel quale questo si sviluppa e gli aspetti relazionali sono tra altri, aspetti che creano un'identità unica e originale e, di conseguenza, un modo particolare di considerare il conflitto e di reagire di fronte ad esso. Ne deriva che il processo di formazione delle percezioni di una situazione conflittuale, è assolutamente diverso per ogni persona e soltanto un approccio aperto e mosso dall'interesse genuino di comprendere il loro punto di vista può risultare utile per aprire il dialogo.

La percezione selettiva agisce ulteriormente sul normale sistema di percezioni soggettive, conducendo le persone a concentrare la loro attenzione soltanto su alcuni particolari che faranno immaginare la controparte come malintenzionata e reputare, invece, il proprio atteggiamento come positivo e necessario a rispondere alla condotta interpretata come aggressiva. Il conflitto si intensificherà ulteriormente nella misura in cui entrambe le parti adotteranno tali percezioni, evidenziando solo gli aspetti negativi dell'altra parte e giustificando la propria azione soltanto come una risposta adeguata a tali comportamenti.

Diffidenza: sono stati formulati numerosi test per misurare le differenze individuali nella tendenza a fidarsi o diffidare degli altri. Una differenza curiosa è che la fiducia si sviluppa lentamente, dopo ripetute interazioni e dimostrazioni. La diffidenza, invece, può scatenarsi anche in seguito ad una mancata corrispondenza da parte dell'altra persona; il punto è che, una volta generata, risulta molto difficile cambiare atteggiamento. La diffidenza può provocare timore, la costruzione di barriere difensive e la chiusura al dialogo.

Comunicazione inefficace: la comunicazione poco chiara o equivoca può fare nascere facilmente i conflitti, potendo altresì approfondirli poiché l'interpretazione di nuovi messaggi è influenzata dal ricordo che hanno le parti del clima creato in precedenza. Il compito di chi si occupa della gestione dei conflitti consiste fondamentalmente nel chiarire la comunicazione fra le parti.

Emozioni: in un'aspra discussione, le emozioni possono essere molto più importanti delle parole perché le parti possono essere maggiormente predisposte allo scontro piuttosto che ad una collaborazione per una soluzione razionale del problema. L'emozione di una delle parti contagia l'altra. La paura può alimentare la collera e la collera la paura, creando una situazione indefinita.

Principi: per principi si intendono gli elementi non materiali di un conflitto, come ad esempio le credenze religiose, le ideologie politiche e i valori morali. I principi di solito si difendono con la stessa passione con cui si difendono i beni materiali. Per capire quali sono i principi impliciti, bisogna riflettere su alcune questioni:

“Quali sono i valori che si pensa siano in gioco?”

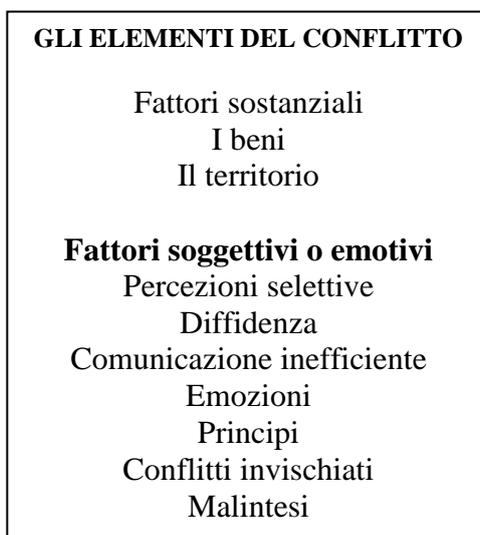
“Chi fa valere i principi?” (gli stessi principi possono cambiare in relazione a chi li difende)

“Cosa si è manifestato inizialmente? I principi o la condotta che si pretende giustificare?”

“Si tratta di un principio realmente collegato ad una situazione o è un pretesto per giustificare un certo atteggiamento?”

Conflitti invischiati: si parla di conflitto invischiato quando le parti in lite investono diverse risorse emotive per mantenere in vita il conflitto. Tuttavia può essere utile concentrarsi sugli aspetti pratici immediati, individuando le alternative possibili e verificando sino a che punto le parti hanno valutato le conseguenze nel mantenere vivo il conflitto. Questi casi possono essere estremamente frustranti o deprimenti per le persone che tentano una gestione della problematica. In tali ipotesi sarà necessaria la decisione di una terza persona *super partes*.

Chi è chiamato ad analizzare un conflitto deve operare individuando i fattori in gioco e scoprendo in che modo gli stessi hanno contribuito a generare il diverbio, per poi operare sui fattori che possano ostacolare un dialogo costruttivo e un'analisi oggettiva della questione oggetto della controversia.



Il conflitto è un processo dinamico, soggetto a permanenti trasformazioni. Perciò gli interventi per la gestione dei conflitti, tesi ad evitare la scalata e la loro possibile degenerazione, rappresentano un utile strumento per la prevenzione delle possibili conseguenze negative.

Molti studi americani e anglosassoni della fine degli anni '80 hanno dimostrato che esiste una correlazione tra la struttura di personalità degli individui e la loro modalità di percepire e affrontare il conflitto.

Pare, in altri termini, che ogni tipologia di personalità suggerisca:

- *diversi modelli di rappresentazione interna del conflitto*
- *diversi atteggiamenti di reazione di fronte al conflitto (aggressione, ripiegamento e fuga, negoziazione)*
- *la scelta di specifiche strategie di risposta al conflitto, come ad esempio, la tecnica del “problem solving” piuttosto che quella della concessione, l’evitamento o la contesa. (Utley, Richardson e Pilkington, 1989).*

Ad esempio, la cosiddetta “strategia di problem solving” (stile cooperativo) è connessa a particolari caratteristiche della personalità quali l’orientamento ai risultati, la capacità di resistenza, la tendenza a prendersi cura degli altri, il desiderio di piacere agli altri e l’assenza della necessità di difendersi. Lo “stile concedevole”, invece, è associato al bisogno di riconoscimento sociale, alla scarsa impulsività, allo scarso piacere del gioco e della sfida, ai limitati bisogni di comprendere l’altro, di ricercare l’autonomia e di promuovere il cambiamento. “L’evitamento” è adottato dagli individui con bisogno di autonomia, che sentono la necessità di evitare situazioni dannose e fastidi, che hanno una scarsa propensione a soccorrere e a prendersi cura degli altri, e con limitati bisogni di affiliazione. La tendenza alla competizione è associata alla propensione all’aggressione, ai bisogni di esibizione, all’indifferenza nell’evitare danni e fastidi, all’orientamento ai risultati ed al bisogno di comprendere e controllare. Infine, la “strategia transazionale” (compromesso), è correlata con la pazienza e la resistenza, la tendenza a prendersi cura degli altri, la sensibilità, il disinteresse ad evitare danni e fastidi, l’orientamento ai risultati e al bisogno di comprendere e controllare.

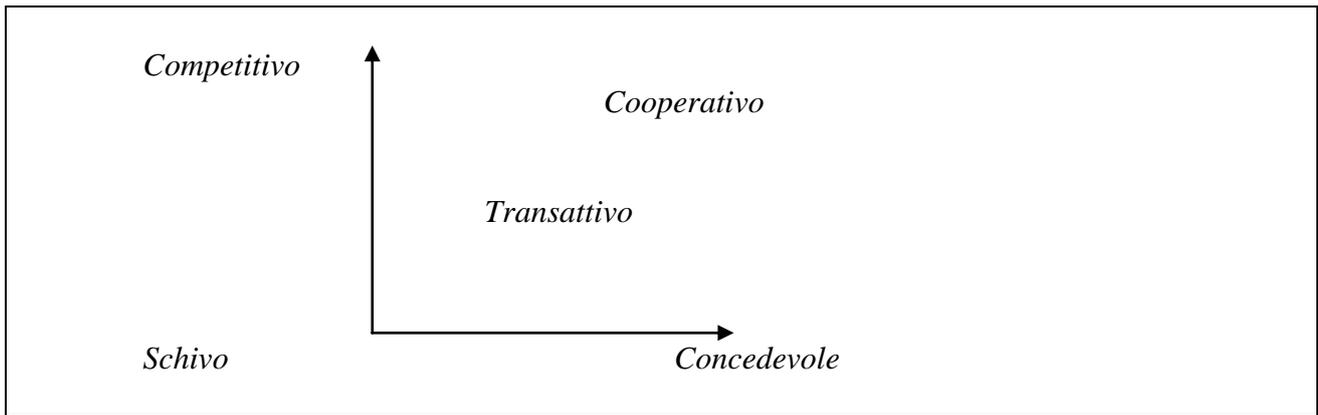
Queste condotte possono essere considerate come il prodotto della relazione tra due variabili del conflitto: la preoccupazione per gli obiettivi o le proprie mete e la preoccupazione per gli obiettivi e le mete dell’altra parte.

La scelta dell’una o dell’altra modalità all’inizio del conflitto e gli atteggiamenti successivi determineranno la dinamica del conflitto e le strategie che utilizzerà chi intende occuparsi della sua gestione.

In ogni caso, si è osservato che l’adozione di una strategia, fra quelle descritte, è fortemente determinata da proprio interesse per la controparte. Ne deriva che uno stesso individuo può utilizzare diversi stili a seconda dell’importanza che attribuisce alla persona con la quale si trova a trattare.

In termini operativi, nel cercare di prevedere lo stile che adotterà un individuo con il quale si sta iniziando ad interagire, bisogna considerare altresì l’interesse che egli nutre al mantenimento di un buon rapporto con i soggetti coinvolti nell’interazione.

I diversi stili che possono adottare le persone di fronte ad un conflitto sono fondamentalmente cinque:



- **Concedevole:** è amabile e cooperatore; permette il soddisfacimento degli interessi dell'altra parte nonostante sacrifici i suoi, in genere con l'obiettivo di preservare la relazione. La parte che assume un atteggiamento concedevole, potrebbe adottare una o più delle seguenti modalità di comportamento:
 - fare concessioni per conservare il rapporto
 - accettare perdite solo della propria posizione, pur di raggiungere l'accordo
 - cedere alle pressioni esercitate dall'altra parte
 - comportarsi in modo morbido rispetto alla controparte e al problema in discussione
 - cambiare posizione facilmente per adattarsi alle richieste dell'altra parte

Le persone che adottano questo tipo di atteggiamento, spesso privilegiano l'importanza di costruire e mantenere il rapporto.
- **Competitivo:** è aggressivo e non cooperatore, l'opposto del concedevole. Persegue i propri interessi a scapito di quelli del suo avversario. L'atteggiamento del competitivo può manifestarsi in diverse forme e nei seguenti atteggiamenti:
 - chiedere concessioni come condizione per il mantenimento del rapporto
 - pretendere vantaggi unilaterali come costo dell'accordo
 - esercitare pressione sull'altra parte per farla cedere alle sue esigenze
 - comportarsi in modo duro rispetto alla controparte e anche al problema
 - arroccarsi dietro le proprie posizioni, spesso confondendole con i propri interessi
 - utilizzare tecniche di attacco (dire bugie, temporeggiare, insultare, minacciare con sanzioni economiche, colpevolizzare, sottovalutare, interrompere, ignorare).

Le persone che adottano un atteggiamento competitivo solitamente percepiscono il conflitto come ciò che comunemente è noto come "un gioco a somma zero", ovvero quello in cui le parti sono avversari e lo scopo è vincere.
- **Schivo:** il suo atteggiamento consiste nell'evitare, temporeggiare, non far niente o andarsene. Evitare, o semplicemente rimanere inerti, implica disinteresse tanto per gli obiettivi propri come per quelli dell'altro. Può essere una strategia come dinamica temporanea, ma può anche implicare l'abbandono definitivo della controversia.

Le persone che preferiscono uno stile evasivo spesso lo fanno come strategia competitiva, oppure perché provano timore di fronte al conflitto e preferiscono non affrontarlo.
- **Transattivo:** si colloca fra l'aggressivo e il cooperatore. Ama la rapidità e sarebbe disposto ad accettare soluzioni parziali ai problemi, sempre che le due parti rimangano entrambe

soddisfatte. Molte volte questo implica condividere le differenze, ricambiare le concessioni o cercare un terreno comune.

Chi opta per lo stile transattivo presuppone che l'oggetto del negoziato abbia un valore fisso, che inevitabilmente bisognerà dividere, concepisce gli interessi come opposti: la maggior soddisfazione per una delle parti ha come logica conseguenza la minore soddisfazione per l'altra, per cui il punto di equilibrio può trovarsi a metà (sempre che le parti non siano partite da posizioni estreme tali da portare ad un punto di rottura delle trattative).

- **Cooperativo:** è tanto aggressivo quanto cooperatore, l'opposto dello schivo. Lavora insieme con l'altra parte per trovare il modo attraverso il quale entrambe possano raggiungere il loro obiettivo. Generalmente richiede di andare al di là delle questioni che ogni parte porta al tavolo della discussione per determinare quali questioni sono più importanti e come possano essere soddisfatte. Chi preferisce uno stile cooperativo, parte dal presupposto di potere abbinare i diversi interessi delle parti in modo da ottenere un reciproco vantaggio.

Il conflitto, se non gestito, può degenerare in una vera e propria escalation. Essa può essere causata da:

- mancato interesse dalle parti nel conservare il rapporto
- ricorso a condotte offensive.
- precedenti conflitti gestiti in maniera negativa tra le parti
- mancata abilità sociali delle parti nella gestione dei conflitti
- mancato o estemporaneo intervento di un terzo neutrale

Per evitare che ciò accada, è opportuno:

- concentrarsi nell'attaccare "il problema", e non le persone coinvolte
- esprimere le emozioni in maniera diretta e positiva.
- evitare le minacce
- acquisire abilità nella gestione dei conflitti o permettere l'intervento di un terzo neutrale.

L'escalation del conflitto attraversa sei livelli:

1. Leggere differenze
2. Disaccordi
3. Dispute
4. Estensione del conflitto
5. Litigi
6. Lotta

Leggere differenze: è una situazione data dalla diversità, naturale, delle preferenze delle parti (ad esempio incompatibilità di orari, differenze di criteri, di preferenze, di stili di vita, ecc). Se queste differenze non sono affrontate in maniera tollerante e collaborativa possono rimanere irrisolte e trascurate e quindi dimenticate, oppure rimanere in stato latente e presenti nella memoria dei protagonisti come riferimento dinnanzi ad altre future leggere differenze. In questo caso il contrasto è suscettibile di scalare al livello seguente.

Disaccordi: gli interessi individuali si traducono in posizioni rigide; le parti cercano elementi per difendere o giustificare i loro atteggiamenti ed ottenere ulteriori concessioni, con il rischio di un possibile impasse e possibilità di scalare nel livello seguente.

Disputa: questa fase si caratterizza dalla presenza di percezioni negative, posizioni polarizzate, comunicazione non collaborativa, discussioni “calde” e introduzione di questioni diverse dal tema sul quale si discuteva.

Estensione del conflitto: le parti tentano di coinvolgere nel conflitto altri soggetti, si formano gruppi di opinione, il conflitto diviene pubblico, la comunicazione tra le parti è chiusa. Le persone non parlano più direttamente, ma si rivolgono ad altre persone tentando di coinvolgerle, ascoltano l'altra parte solo per replicarla (casi tipici sono le problematiche relative all'inquinamento ambientale, i diritti del consumatore e le controversie in ambito politico).

Litigi: le parti mantengono condotte avversariali, decidono o sono costrette dall'altra parte ad affidare la soluzione ad un terzo giudicante.

Lotta: la caratteristica di questa fase è la presenza di violenza (fisica o psicologica) e gli atteggiamenti sono finalizzati a produrre un danno o la distruzione dell'altro. Gli scioperi e le sanzioni economiche sono esempi di questa fase, gli attacchi armati rappresentano il caso estremo. In ambito cinematografico è possibile citare, quale esempio della scalata del conflitto, il film “La guerra dei Roses”, la cui storia dimostra come un conflitto nato da quotidiane problematiche coniugali possa degenerare sino a determinare la morte dei protagonisti.

Un abile e preparato professionista chiamato a gestire una controversia, non si lascia influenzare dall'impressione iniziale, ma riesce a rivalutare il caso, incorporare e analizzare ogni nuova informazione e, conseguentemente, riformulare la sua strategia adeguando la sua azione alla nuova situazione.

Ci sono differenze notevoli tra la transazione e la negoziazione dei conflitti: la transazione⁴, definita nell'articolo 1965 del codice civile, si svolge tendenzialmente tramite lo stile distributivo; in genere si basa esclusivamente sui diritti e sugli interessi di natura prettamente pecuniaria. La negoziazione, invece, pur prendendo in considerazione i diritti e gli antecedenti giurisprudenziali applicabili al caso concreto, tende piuttosto ad analizzare gli interessi e le necessità delle parti nella loro globalità, prendendo in considerazione elementi non solo pecuniari ma anche relazionali, psicologici, processuali, materiali e privilegiando la ricerca di strade alternative per raggiungere la reciproca soddisfazione delle parti. È evidente che un tale approccio si presenta come opposto rispetto alla dinamica distributiva che risponde ad “un gioco a somma zero” nel quale una parte vince e l'altra perde⁵.

Quando i protagonisti di un conflitto si arroccano su posizioni rigide, come si verifica in una disputa legale in cui si intraprende una battaglia per sconfiggere la controparte, arrivare ad un

⁴ “Art. 1965 c.c. Nozione. La transazione è il contratto col quale le parti, facendosi reciproche concessioni, pongono fine a una lite già incominciata o prevengono una lite che può sorgere tra loro. Con le reciproche concessioni si possono creare, modificare o estinguere anche rapporti diversi da quello che ha formato oggetto della pretesa e della contestazione delle parti.”

⁵ È ancora possibile ricorrere a tecniche distributive in un momento successivo all'applicazione di tecniche integrative, tale come insegnano i negoziatori professionisti: “prima si deve allargare la torta per poi dividerla”.

accordo è certamente difficile, e sarà possibile farlo solo quando si siano interrotte le ostilità regolamentate.

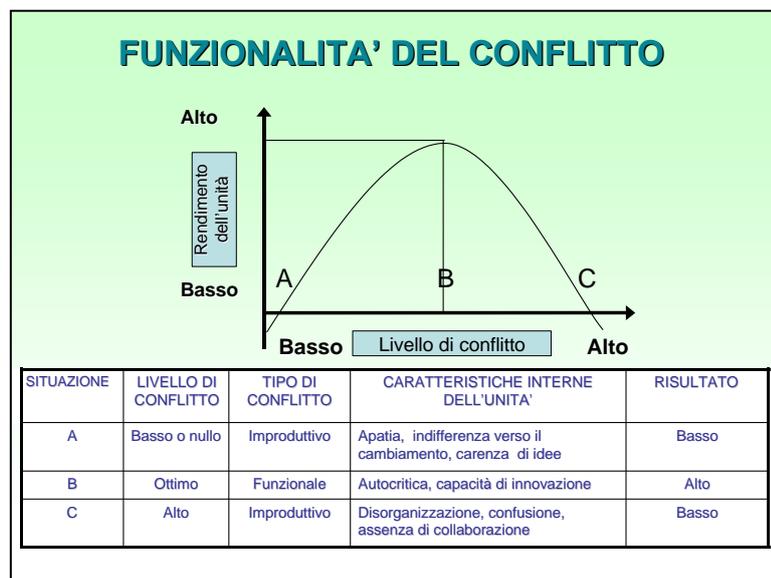
La negoziazione: uno strumento per gestire i conflitti organizzativi

I conflitti sono fenomeni normali nella vita sociale. Nello svolgimento quotidiano delle attività è quasi inevitabile che sorgano differenti opinioni, necessità e interessi.

In genere i conflitti nelle organizzazioni si risolvono cercando il consenso, conciliando le differenze o cedendo nelle proprie posizioni. Se i protagonisti non riescono a gestire un conflitto durante la fase iniziale, questo può trasformarsi in un problema che influirà negativamente sull'ambiente di lavoro nel suo complesso e sulle singole persone.

Il conflitto è stato paragonato all'acqua: un suo eccesso danneggia la vita e le cose, la sua scarsità crea un paesaggio secco, desertico, senza vita né colore. Si ha necessità dell'acqua per sopravvivere, ma si ha bisogno anche di un livello adeguato di conflitto per sentirsi motivati e continuare a crescere nella vita sociale.

Il conflitto è potenzialmente distruttivo in un'organizzazione quando richiede ai suoi membri molta energia, lasciandone poca per il lavoro. In questo caso si crea demotivazione dal momento che alcuni attori, sentendosi amareggiati, potrebbero concludere che non vale la pena impegnarsi nelle azioni, con la convinzione che qualsiasi iniziativa possa provocare discussioni, e che non si ottenga, in ogni caso, alcun riconoscimento.

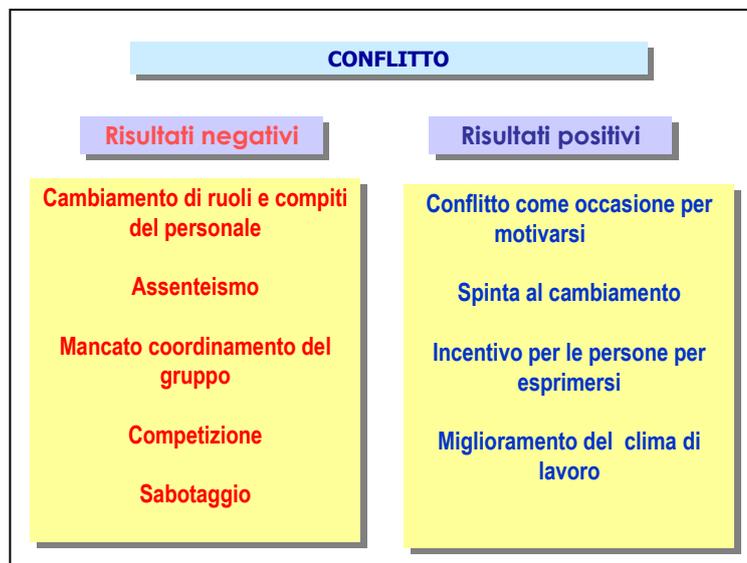


Il conflitto negativo può comportare determinate conseguenze, alcune delle quali si indicano di seguito:

- distrae le persone dal lavoro quotidiano e dagli obiettivi
- comporta una perdita di tempo
- produce notevoli costi per l'organizzazione
- può deteriorare il clima nel gruppo di lavoro

Invece il conflitto positivo può:

- aumentare la motivazione e l'impegno
- sviluppare la capacità di innovazione degli individui e del sistema
- permettere alle persone di acquisire una maggiore comprensione delle loro prospettive
- equilibrare il potere tra le parti
- rafforzare le abilità di problem solving



Le strategie per gestire un conflitto che ha già intrapreso la sua fase di scalata, di solito, sono limitate: si percepisce il conflitto in forma negativa, si adotta un ruolo passivo, si concepisce la situazione conflittuale come qualcosa di personale, si reagisce con atteggiamenti di autodifesa e tutto si riduce ad "un gioco a somma zero", nel quale è dato solo vincere o perdere.

È risaputo che il nostro modo di pensare e le nostre attitudini appartengono ad un sistema causale circolare tale per cui accade che qualora ci troviamo in una situazione di conflittualità adottiamo determinate risposte e le conseguenze così ottenute rinforzeranno le nostre credenze e le nostre attitudini (Hansen, 1985; Nisbet e Ross, 1989; Festinger, 1957).

Preliminare alla risposta e alla reazione di una persona di fronte ad un conflitto è la sua opinione sulla natura del conflitto stesso.

Sarà però solo l'atteggiamento adottato dalle persone per gestire il conflitto a farlo considerare in termini positivi o negativi. La nostra reazione produrrà una conseguenza e questa conseguenza rinforzerà la nostra credenza o opinione, positiva o negativa sul conflitto.

Le credenze interessano il comportamento da tenere per gestire il conflitto; quindi, se non si identifica la credenza che sta alla base di quel determinato comportamento, si ripeterà il ciclo nei prossimi conflitti rafforzando la condotta assunta in precedenza.

Il conflitto è inevitabile, è fisiologico e, come sottolineato, è maggiormente presente nelle organizzazioni che, per la loro struttura, tendono a mutare continuamente non raggiungendo mai un equilibrio permanente.

Le cause principali dei conflitti di natura organizzativa sono:

- sistema di comunicazione inefficace, che può generare confusione e demotivazione*
- disaccordo con le politiche/valori dell'organizzazione, in quanto percepiti come ingiusti*
- mancanza di chiarezza negli obiettivi dell'organizzazione/area/posto di lavoro*
- cambiamenti nei procedimenti o nuove competenze*
- mancanza di definizione delle responsabilità e delimitazione dei posti di lavoro*
- mancanza di partecipazione nell'adozione delle decisioni*
- non condivisione dei criteri distributivi delle risorse organizzative*
- aspettative divergenti*
- obiettivi contraddittori*
- interessi in conflitto*
- comunicazioni non chiare*
- relazioni interpersonali non soddisfacenti*

La comunicazione e la negoziazione costituiscono efficaci strumenti per affrontare i conflitti.

Ricorrendo alla tecnica della negoziazione è possibile raggiungere un accordo tra due o più persone interdipendenti, che desiderano massimizzare i risultati nella consapevolezza di poter realizzare maggiori obiettivi grazie ad un lavoro di collaborazione e di confronto.

Conoscere e saper utilizzare le tecniche negoziali più appropriate a seconda delle situazioni è, quindi, un compito tanto necessario quanto difficile, che richiede una apposita formazione.

Va innanzitutto sottolineato che non esistono soluzioni magiche che offrano una garanzia assoluta di successo, ma abilità e strumenti tendenti ad aumentare le probabilità e a consentire di operare delle scelte razionali.

*“Se avessi otto ore per segare un albero,
ne investirei sei per affilare l’ascia”*

Abraham Lincoln

Cerchiamo di vedere il conflitto come una rappresentazione grafica che trova la sua sintesi nell'immagine di un iceberg. La punta di questo iceberg è quello che si vede, la parte che affiora, vale a dire le posizioni delle parti; mentre alla base dell'iceberg, la maggior parte degli interessi rimane sommersa: essi costituiscono l'elemento implicito, denominato anche “misura della negoziazione”.



In genere, le posizioni si presentano come incompatibili e reciprocamente escludenti, ostacolando qualsiasi possibilità di arrivare ad un accordo di reciproca soddisfazione. Le posizioni si riferiscono a quello che le parti affermano di volere. Sono pretese fondate su una sequenza di fatti, delle argomentazioni giustificative con prevalenza di elementi retorici, giuridici e morali.

Gli interessi invece, indicano ciò che le parti desiderano in realtà e, a differenza delle posizioni, non sempre sono opposti ma possono essere anche comuni e differenti.

Gli interessi comuni sono quelli condivisi dalle parti; gli interessi differenti fanno riferimento alle diverse preferenze delle parti e gli interessi opposti sono reciprocamente escludenti.

Ecco un esempio classico tratto dalla letteratura sulla negoziazione:

"Due sorelle litigavano per un'arancia. Una di loro riteneva di averne più diritto in quanto l'aveva presa per prima, invece l'altra argomentava che il diritto spettava a lei essendo la primogenita. La madre, nel tentare una soluzione imparziale, offrì di tagliare il frutto a metà: le bambine rifiutarono fermamente la soluzione proposta e continuarono a litigare.

La nonna, che osservava attenta la scena, decise di chiedere a ognuna delle bambine perché volevano l'arancia.

La più piccola rispose che aveva sete e l'altra che voleva la buccia per preparare una torta perché aveva fame.

Così la nonna grattugiò la buccia dell'intera arancia e la offrì ad una delle nipoti, spremette la polpa dell'intera arancia e la offrì all'altra".

Adattato da uno degli esempi utilizzati dalla Scuola di Negoziazione di Harvard

Come vediamo, se la soluzione fosse stata impostata sulla base delle posizioni iniziali delle bambine, le diverse possibilità sarebbero state:

- aggiudicare l'arancia alla sorella maggiore*
- aggiudicare l'arancia alla sorella minore*
- dividere l'arancia a metà*

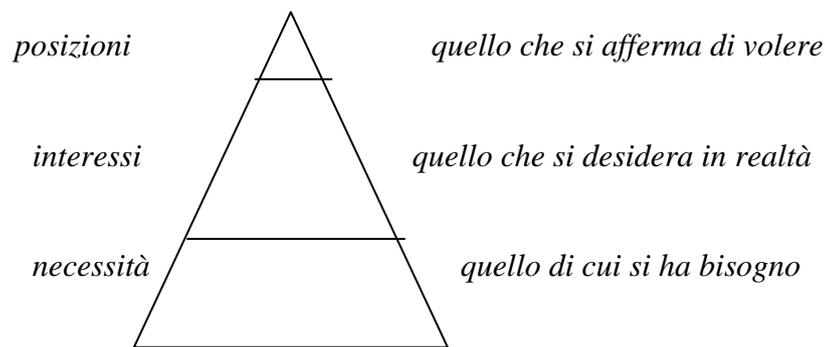
E nessuna di queste soluzioni sarebbe stata in grado di soddisfare gli interessi delle sorelle.

Gli accordi negoziati si basano sulla possibilità di rinforzare gli interessi comuni, transigere gli interessi opposti e raggiungere la maggior soddisfazione possibile riguardo gli interessi differenti.

Nel nostro esempio, gli interessi delle sorelle sono allo stesso tempo comuni (l'arancia) e differenti (una voleva la spremuta e l'altra una torta).

Del tutto spontaneamente si potrebbe chiedere cosa sarebbe accaduto se tutte e due avessero voluto la spremuta. In tal caso gli interessi delle bambine sarebbero stati opposti e forse la soluzione ottimale sarebbe consistita nel dividere a metà la spremuta. Nonostante ciò, anche in questo caso le sorelle avrebbero potuto elaborare delle alternative creative, ad esempio, decidendo di allungare il liquido con un po' di acqua e un po' di zucchero o fare una granita aggiungendo del ghiaccio, anche divertendosi nel farlo insieme.

*Alla luce di questa analisi, la soluzione sembrerebbe troppo semplice; allora per quale motivo le parti non riescono a ragionare in termini di interessi? Le risposte si possono così riassumere:
perché le parti non riescono a passare dalle posizioni agli interessi;
perché percepiscono gli issues (le questioni presenti sul tavolo negoziale) come contrastanti;
perché spesso in una situazione di conflitto si concentrano sui punti in cui gli interessi sono inconciliabili e tralasciano gli eventuali punti di comunione di interessi;
perché utilizzano uno stile di comunicazione che conferma le loro percezioni selettive sia sulle intenzioni dell'altra parte che sulle scarse possibilità di risolvere la questione in modo cooperativo.
Le posizioni, gli interessi e le necessità formano una piramide in cui spesso è visibile soltanto la parte superiore (le posizioni), intorno alla quale le parti organizzano le loro discussioni perché è percepita come l'unica materia negoziabile:*



I due terzi inferiori, gli interessi e le necessità, spesso non sono tenuti in considerazione.

Le necessità sono gli interessi umani fondamentali, la cui soddisfazione rappresenta il minimo imprescindibile da ottenere per le parti.

Abraham Maslow, nella sua opera "Motivation and personality" (New York, 1954), ha enunciato e ordinato le necessità umane sulla base dei seguenti criteri:

- Necessità di base: alimenti, acqua, riposo*
- Necessità di sicurezza: lavoro, mezzi economici di sostentamento*
- Necessità di appartenenza: famiglia, amicizie, club*
- Necessità di riconoscimento: autostima, sviluppo personale, ricompense*

La negoziazione cooperativa che presuppone la possibilità che i negoziatori possano soddisfare i loro reciproci interessi attraverso la creazione di opzioni e la promozione dello sforzo congiunto delle parti per risolvere il conflitto.

Per negoziare in forma cooperativa è necessario:

- scindere le persone dal problema*
- concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni*
- generare opzioni soddisfacenti per tutte le parti*
- fondare le decisioni su criteri oggettivi*

Il metodo della negoziazione basato sugli interessi è stato sviluppato nel Progetto di Negoziazione dell'Università di Harvard e presentato nei lavori di Roger Fisher e William Ury. Questo metodo parte dal presupposto che in tutta negoziazione esistono due livelli di cui uno esplicito, riferito alla sostanza, e uno implicito, riguardante la procedura per arrivare alla sostanza.

La negoziazione cooperativa deve rispettare tre criteri:

-produrre accordi sensati: *se si negozia in base alle posizioni si producono accordi insensati. Si ricorre a tattiche quali la minaccia con la rottura, il dominio o l'attacco; tali strategie generano tensione nelle relazioni e si traducono in un accordo che riflette una distribuzione meccanica delle differenze prese da posizioni finali, oltre che una soluzione accuratamente disegnata per soddisfare gli interessi legittimi delle parti.*

-produrre accordi efficienti: *un accordo efficiente è quello che prende in considerazione gli interessi delle parti e soddisfa la maggior quantità di interessi di ogni negoziatore. Soltanto in queste condizioni gli accordi saranno costruiti su basi solide e saranno sicuramente rispettati.*

-preservare i rapporti: *quando una delle parti si vede costretta a cedere davanti alle pressioni dell'altra parte, (in tal caso i suoi legittimi interessi non sono tenuti in considerazione), sorgono l'ira e il risentimento che danneggiano le relazioni.*

Il metodo di negoziazione cooperativa propone di sostituire la lotta per l'affermazione della propria posizione con l'unione delle parti per una gestione comune del problema.

Sono quattro gli elementi a cui prestare particolare attenzione.

Le percezioni: *indipendentemente dal significato della realtà oggettiva, ciò che conta realmente è il modo di percepire il conflitto, di ciascuna parte. Per capire le percezioni delle parti è necessario:*

-mettersi nei loro panni: questo non significa accettare o riconoscere come legittimo il loro punto di vista, ma capire le loro percezioni per scoprire elementi comuni, coincidenti e di scambio, frequentemente intrecciati in maniera equivoca a causa delle percezioni particolari di ognuna.

-non dedurre le loro intenzioni in base ai propri timori: le persone tendono a immaginare che ciò che temono è proprio quello che l'altra parte si propone di fare. Con tale atteggiamento si rischia di non prendere in considerazione le idee nuove e non avvertire i possibili cambiamenti di posizione dell'altra parte.

-evitare di colpevolizzare: se si adotta un atteggiamento colpevolista, le parti si chiuderanno e assumeranno un atteggiamento difensivo (o addirittura aggressivo) producendo una "scalata del conflitto".

Le emozioni: in una negoziazione, in particolare in un forte disaccordo, i sentimenti possono essere più importanti delle parole. Le emozioni possono condurre al rallentamento delle negoziazioni o, addirittura, a un punto di rottura.

Per evitare questo rischio, è necessario:

-permettere lo sfogo delle parti e legittimarne le emozioni: in genere, per gestire efficacemente l'ira, la frustrazione e gli altri sentimenti negativi delle parti, bisogna consentire alle stesse di sfogarsi e parlare. In tal modo i protagonisti saranno in grado di ascoltare.

-usare qualche gesto simbolico: un gesto amabile può essere apprezzato più che una parola e creare una buona sintonia che è fondamentale per poter condurre la negoziazione.

La comunicazione: poiché la negoziazione è un processo di comunicazione finalizzato a raggiungere una decisione congiunta, essa costituisce una fase essenziale della procedura di gestione dei conflitti.

Durante la negoziazione è possibile che ognuna delle parti si concentri esclusivamente nel pensare a come replicare alle affermazioni dell'altra parte, non riuscendo, inevitabilmente ad ascoltare ciò che l'altra parte sta dicendo in quel momento.

L'affermazione di una relazione di lavoro: è fondamentale creare un buon rapporto personale con l'altra parte, poiché è più facile attribuire cattive intenzioni ad una controparte che non si conosce che a qualcuno che si conosce personalmente. L'importante è trattare le persone come essere umani, con i propri timori ed emozioni, e il problema secondo criteri realistici.

Il metodo della negoziazione cooperativa consta di cinque passi fondamentali:

Non fermarsi alle posizioni: come detto in precedenza, quando si presenta un conflitto, di solito le posizioni delle parti coinvolte sono opposte. Sottostanti le posizioni ci sono altri interessi, oltre quelli opposti che possono essere comuni o differenti. L'abbinamento tra gli interessi comuni e differenti permette di raggiungere accordi ottimali.

Identificare e dare priorità agli interessi: in quasi tutti i negoziati ogni parte ha molteplici interessi e bisogna andare al di là delle posizioni delle parti per tentare di trovare una soluzione di reciproca soddisfazione. Ciò che è vero per gli individui lo è ugualmente per gruppi e nazioni: Israele occupava la penisola egiziana del Sinai fin dalla Guerra dei Sei Giorni del 1967; quando Egitto e Israele si sedettero di nuovo insieme per negoziare la pace, le loro posizioni erano incompatibili. Israele insisteva per mantenere una parte del Sinai; l'Egitto, d'altra parte, insisteva perché ogni pollice del Sinai fosse restituito alla sovranità egiziana. Più volte vennero disegnate carte che mostravano tutte le linee di confine possibili. La partizione del Sinai non era accettabile per l'Egitto; tornare alla situazione del 1967 era ugualmente inammissibile per Israele.

Guardare ai loro interessi invece che alle loro posizioni fu ciò che rese possibile una soluzione.

L'interesse di Israele era la sicurezza: non voleva che i carri armati egiziani stessero in bilico sulla sua frontiera, pronti a rotolare dall'altra parte in qualsiasi momento. L'interesse dell'Egitto era la sovranità: il Sinai era stato parte dell'Egitto fin dal tempo dei faraoni. A Camp David, il presidente egiziano Sadat e il primo ministro israeliano Begin si accordarono su un piano che avrebbe

restituito il Sinai alla completa sovranità egiziana e, smilitarizzando vaste aree, avrebbe tuttavia garantito la sicurezza d'Israele. La bandiera egiziana avrebbe sventolato ovunque, ma i carri armati egiziani non sarebbero stati in nessun posto vicini a Israele.⁶ Pertanto, la negoziazione si raggiunge quando entrambi arrivarono a capire meglio i loro interessi: la proprietà per l'Egitto e la sicurezza militare per Israele.

Assumere le decisioni in conformità a criteri oggettivi: per fare ciò è necessario pensare ad opzioni di reciproco beneficio. In una disputa, in genere, le persone credono che il loro punto di vista sia quello che deve prevalere e che l'unica idea creativa consista nel suggerire che si divida la differenza. Prima di cominciare a discutere sui possibili termini, è consigliabile accordarsi sui criteri da seguire. I criteri oggettivi devono essere indipendenti dalla volontà di ciascuna parte.

Generare alternative: è necessario essere concreti, ma flessibili: in una negoziazione è necessario sapere dove stiamo andando e tuttavia essere aperti a nuove idee. Per evitare di trovarsi in una situazione difficile, le parti spesso si presentano alle negoziazioni con la sola intenzione di sedersi e attendere l'offerta o la richiesta della controparte.

Dopo avere riflettuto sui nostri interessi, dobbiamo arrivare alla riunione, non solo con una o più opzioni specifiche che soddisfino i nostri interessi legittimi, ma anche con un atteggiamento aperto.

Generare opzioni negoziali: frequentemente le parti cominciano le loro negoziazioni con la convinzione di avere già formulato la migliore soluzione e pensando di dovere convincere la controparte ad aderire alla propria proposta per raggiungere un accordo.

Secondo Fisher e Ury esistono quattro ostacoli principali alla generazione di opzioni:

-la presenza di giudizi prematuri: abitualmente il giudizio inibisce l'immaginazione. Soprattutto in presenza dell'altra parte, alcune persone si sentono inibite dal generare nuove idee, nel timore che queste possano essere interpretate come proposte quando ancora non hanno avuto il tempo sufficiente per analizzarle;

-la ricerca di una sola risposta: le negoziazioni bilaterali con solo due proposte possibili tendono a produrre atteggiamenti binari (vincente/perdente, giusto/sbagliato) perché il modello di negoziazione è quello a somma zero. Poiché il prodotto finale di un negoziato è una conclusione singola, le parti temono che una discussione a ruota libera possa solo ritardare e confondere il processo decisionale. Se il primo impedimento alla creatività è il giudizio prematuro, il secondo è una prematura restrizione del campo negoziale: identificando fin dal principio una singola risposta ottimale, è probabile che le parti cerchino ulteriori argomenti per confermare le loro scelte, anziché metterle in discussione.

-la convinzione che l'oggetto del negoziato abbia un valore fisso: a volte le parti percepiscono la situazione come tutto/niente: tutto quello che avrà in più una delle parti corrisponde esattamente allo stesso valore che avrà in meno l'altra, e pensano che la negoziazione consista nel restringere la distanza tra le posizioni e non nell'allargare la gamma delle possibilità. In questo modo si chiedono per quale motivo dovrebbero generare nuove idee se la soluzione è soltanto una. La ricerca di alternative non esclude l'impiego dell'approccio più ovvio ma ne rimanda l'utilizzo: anziché essere scelto perché è l'unico, lo si sceglie perché è il migliore tra tanti altri possibili.

⁶ Fischer, Roger e Ury, William, L'arte del negoziato. Arnoldo Mondadori Editori. Milano, 1995

-la convinzione che la soluzione del problema spetti all'altra parte: un altro ostacolo alla generazione di alternative nasce dalla sola preoccupazione di ciascuna parte per i propri interessi immediati. Se un negoziatore vuole raggiungere un accordo che soddisfi i suoi interessi, deve sviluppare una soluzione che faccia appello anche agli interessi della controparte. Spesso c'è anche una riluttanza psicologica a riconoscere una qualche legittimità alle prospettive della controparte. Una preoccupazione esclusiva sui propri interessi porta, quindi, il negoziatore a sviluppare solo posizioni di parte, argomentazioni di parte e soluzioni unilaterali.

Come superare questi ostacoli?

-Separando il processo creativo da quello decisionale: poiché il giudizio può ostacolare la creatività, bisogna scindere il processo di generazione delle alternative da quello valutativo. Preliminarmente vanno create le alternative, poi si deve effettuare la scelta. Su questo principio si basa la tecnica del brainstorming (tempesta di cervelli), concepita negli anni 30 dal pubblicitario americano Alex Osborn. La fonte ispiratrice di Osborn sembra sia stata un'antica tecnica indiana chiamata "Prai-barshana", che significa "cercare fuori da sé stesso". Così, per trovare nuove idee, dobbiamo uscire dai nostri modelli mentali. Dato che i nostri modelli o paradigmi mentali solitamente sono molto radicati, bisogna uscirne deliberatamente e il brainstorming ha precisamente questo scopo: aiuta a pensare fuori da sé stessi.

-Ampliare le alternative in discussione anziché cercare un'unica risposta: il classico dilemma a cui si trova di fronte il negoziatore è il seguente: "Meglio competere per avere una porzione maggiore della torta (fig.a) o lavorare per allargare prima la torta e poi dividerla (fig.b)?"
Rendere graficamente questo dilemma ci aiuterà a trovare una risposta.



Fig.a

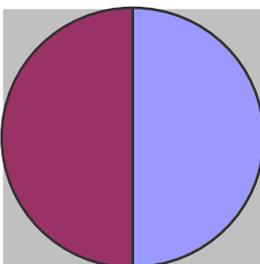


Fig.b

La risposta suggerisce che è più vantaggioso allargare il campo delle alternative in discussione.

-Cercando vantaggi reciproci: la presenza di un terzo neutrale può aiutare ciascuna parte a capire le prospettive e gli interessi dell'altra, perché la possibilità di raggiungere un accordo dipenderà dalla soddisfazione reciproca nelle proposte presentate sul tavolo negoziale.

Individuazione della Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato (MAAN)

Questo concetto, conosciuto in inglese con l'acronimo BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) e in italiano come MAAN (Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato), consiste nella migliore alternativa che ogni parte avrebbe a disposizione al di là della negoziazione nel caso che non si raggiunga un accordo con l'altra parte. Essa costituisce un parametro con il quale paragonare le diverse ipotesi di accordo prospettate insieme all'altra parte. La sua utilità pratica è quella di allargare l'orizzonte delle opzioni negoziali e di valutare le stesse in forma razionale.

La MAAN rappresenta la migliore alternativa esterna all'ambito negoziale che a sua volta può essere migliore o peggiore della soluzione che le parti potrebbero raggiungere all'interno. Per questo motivo, la MAAN non costituisce un concetto assoluto: ogni parte potrà avere una MAAN più debole o più forte all'esterno e dovrà in ogni caso prendere una decisione sulla base del consenso informato. La parte dovrebbe, inoltre, considerare altri parametri come i costi, le conseguenze e così via dato che un'analisi superficiale potrebbe portarla a rifiutare una proposta di accordo che in termini economici o di interessi sia superiore a quella che otterrebbe tramite una decisione giudiziaria.

Altro elemento importante da considerare è che la MAAN non può mai dipendere dalla volontà dell'altra parte, perché non si può far dipendere una vera alternativa esterna dal consenso della controparte.

Se entrambe le parti hanno una MAAN non favorevole, è chiaro che alle parti converrà tentare un accordo.

Anche nel caso contrario si presenta una soluzione molto chiara (se entrambe le parti hanno una MAAN più forte non avranno interesse nel raggiungere l'accordo). Ma in questo caso, come nel caso in cui una parte abbia una MAAN debole e l'altra una MAAN forte, se ci sono altri elementi a cui le parti assegnano una certa importanza (la continuazione dei rapporti, la preferenza di evitare di avviare una causa giudiziaria in ragione dei tempi o dei costi, la mancanza di accordo tra le persone che costituiscono una stessa parte come nel caso di un condominio per promuovere una causa, la mancanza di prove sufficienti, ecc.), le parti potrebbero impegnarsi, a trovare un'opzione suscettibile di aumentare i vantaggi identificati nella MAAN forte di una o di entrambe le parti tentando di ampliare ulteriormente l'oggetto delle negoziazioni.

Quanto migliore è la MAAN di una parte, maggiore sarà il suo potere negoziale.

Tuttavia, il potere di negoziazione relativo di due parti dipende fundamentalmente da quanto poco attraente sia la possibilità di non raggiungere un accordo.

La ragione per la quale le parti intraprendono una negoziazione è data dalla volontà di ottenere una situazione migliore di quella che si avrebbe senza negoziare, per cui la MAAN rappresenta la misura alla luce della quale si deve giudicare qualsiasi proposta di accordo.

Quali sono gli ostacoli per negoziare in forma cooperativa?

Di fronte agli ostacoli per la negoziazione cooperativa, gli autori del Progetto di negoziazione della Scuola di Harvard propongono di utilizzare la "strategia del superamento", che consiste, sostanzialmente nel fare il contrario di quello che naturalmente ci sentiamo spinti a fare in situazioni difficili, in pratica: "cambiare il gioco".

Gli ostacoli più importanti per negoziare in forma cooperativa sono:

Gli automatismi che scattano di fronte ad una situazione difficile: *l'altra parte può avere utilizzato diverse strategie quali inflessibilità (non ci sono altre scelte oltre quelle che essa propone), attacchi (indirizzati contro le nostre proposte, la nostra affidabilità o la nostra autorità decisionale) e trucchi (utilizzo d'informazione falsa o confusa) che scatenano la nostra reazione la quale a sua volta induce una contro-reazione da parte nell'altro, generando una spirale che crescerà ostacolando tutte le possibilità di negoziazione.*

Le nostre reazioni più comuni sono: contrattaccare, cedere o rompere le relazioni.

*La prima regola della strategia di superamento consiste nel **non reagire** ma distaccarci dalla situazione, prendere distanza, "salire sul terrazzo". Questo effetto si ottiene prendendo le distanze, uscendo dalla situazione e osservandola dall'esterno, per valutare il problema in maniera più ampia, con più calma e meno pressioni.*

Quando il conflitto acquisisce maggiore intensità, quando "scala" o quando percepiamo il rischio di orientarci in modo avversariale, è necessario recuperare l'equilibrio emozionale per concentrarci di nuovo sugli interessi reali e negoziare razionalmente. Al prendere prospettiva, uscendo dalla situazione, analizziamo la situazione dal punto di vista di entrambe le parti. Per fare questo bisogna evitare la tentazione di reagire, cercare pretesti per uscire del centro della tempesta e ripensare la strategia.

Le emozioni: *il secondo ostacolo della negoziazione cooperativa è costituito dalle emozioni negative che possono scatenarsi nell'altra parte. Gli attacchi possono occultare ira e ostilità; le posizioni inflessibili possono contenere paure e diffidenze. Se l'altra parte è convinta di avere ragione, è possibile che si rifiuti ad ascoltare e utilizzi tecniche competitive allo scopo di difendersi. In questo caso, la strategia consigliata consiste nel mettersi dalla loro parte, in altre parole: non confrontare, ma generare fiducia e creare un clima gradevole che faciliti il lavoro congiunto, senza paure. Ascoltare, capire e rispettare gli argomenti differenti.*

Capire i loro punti di vista non significa accettarli, semplicemente servirà a diminuire le tensioni e a predisporre le parti per un dialogo costruttivo.

La rigidità delle posizioni: *quando si negozia in forma cooperativa, tutte le parti abordano e attaccano il problema congiuntamente. L'ostacolo, però, può provenire dal comportamento posizionale dell'altra parte: la sua tendenza ad arroccarsi in una posizione e tentare di farci*

*cedere. Frequentemente queste persone non conoscono un modo diverso di negoziare: secondo il loro criterio, l'unica possibilità consiste nel cedere e, certamente, loro non sono disposti a farlo. Di fronte a questo atteggiamento, bisogna **riformulare la situazione**: cambiare l'inquadramento sostituendo la connotazione avversariale inerente la posizione con uno scambio cooperativo in termine di interessi. Per fare in modo che questo avvenga, è necessario scoprire quali sono i loro bisogni e capire i motivi che li portano a presentare quelle posizioni.*

Invece di rifiutare la posizione inflessibile dell'altra parte, dobbiamo considerarla come un contributo informativo per la discussione e farla diventare utile per l'analisi congiunta della situazione.

Il malcontento: *è possibile che, nonostante siano riuscite ad accordarsi col metodo di negoziazione cooperativa, una delle parti non sia convinta di arrivare ad una soluzione del problema. Di solito i dubbi si traducono in chiusure negative senza spiegazioni chiare e senza motivi fondati. Di fronte a questa situazione, forse ci sentiremo tentati di esercitare pressioni su di loro, ma quest'atteggiamento genererà più resistenza. Il consiglio in questo caso è: "tendere un ponte d'oro" tra la loro posizione e una soluzione reciprocamente soddisfacente, generando opzioni che possano essere accettate senza timore. Se percepiamo che la nostra proposta non sarà accettata, perché siamo stati noi a proporla e non l'altra parte, conviene fomentare la loro partecipazione in modo che possano "sentire" la proposta come propria.*

L'uso del potere:

se l'altra parte decide di ricorrere all'utilizzo del potere, di solito è perché ancora pensa di poter vincere e ritiene di avere alternative migliori al di là della negoziazione. Neutralizzare l'effetto del paradosso del potere, implica facilitare il "si" dell'altra parte e, allo stesso tempo, rendergli difficile il "no".

Avv. Ana Uzqueda