

Gestione del conflitto e negoziiazione

FormezPA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#).

FormezPA



Autore: Stefano Cera, Roberta Chiappe

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Gestione del conflitto e negoziazione

Tanti film presentano con efficacia gli **elementi del conflitto e della negoziazione applicati alle dinamiche organizzative e di gruppo**. Tra questi, spicca un film del 2008 di Nikita Mikhalkov, **12**, che racconta la vicenda di dodici giurati chiamati a stabilire la colpevolezza (o meno) di un giovane ceceno accusato di aver ucciso il proprio padre adottivo, un ufficiale dell'esercito russo.

Il film (*remake* del celebre film di Sidney Lumet del 1957, *La Parola ai Giurati*) può essere considerato "simbolico" perchè -nel suo complesso- descrive efficacemente le dinamiche legate al conflitto ed alla sua gestione, le tecniche di negoziazione e gli stili di leadership dei diversi personaggi. Per le nostre esigenze, abbiamo scelto tre scene emblematiche; partiamo con la prima.

[Scena tratta dal film 12]

In questa scena, i componenti della giuria si esprimono quasi all'unanimità sulla colpevolezza del giovane (11 voti a favore su 12 totali). La questione sembra chiudersi in modo rapido e senza discussioni, tanto è vero che alcuni fanno anche il gesto di alzarsi per andarsene.

Tuttavia, alla richiesta del Presidente della giuria, una persona vota per la non colpevolezza e lo fa con grande calma, trovando il "coraggio" di non allinearsi al voto del resto del gruppo e non farsi prendere dalla fretta di voler chiudere la questione velocemente.

Il suo tono di voce resta cauto e ponderato, tuttavia il suo linguaggio del corpo esprime una grande determinazione a non lasciarsi "intimidire" dal voto degli altri, come dimostra ad es. il fatto di lasciare la mano alzata per tutta la durata del confronto, quasi volesse "aggrapparsi" al suo gesto per "trovare la forza" di opporsi ad una maggioranza soverchiante.

Vediamo come prosegue questa scena

[Scena tratta dal film 12]

La persona che ha espresso il voto contrario si ritrova sola contro tutti gli altri che cercano di convincerlo che condannare il giovane sia la cosa giusta. Tuttavia, il protagonista non entra nel merito della "giustizia" della condanna; sottolinea di avere soltanto bisogno di analizzare nel dettaglio la situazione, avere il tempo necessario per riflettere, senza farsi prendere dalla frenesia di dover prendere una decisione con poco tempo a disposizione. Ha espresso il suo

dubbio perché non si sente in grado di prendere una decisione sulla base di una sola votazione e senza averne almeno parlato.

Vediamo la scena successiva

[Scena tratta dal film 12]

Nella successiva votazione (questa volta a scrutinio segreto), contro ogni previsione, c'è anche un altro giurato che si pronuncia per la non colpevolezza. In questo modo, nel gruppo si registra una prima, significativa breccia nel "muro" della larghissima maggioranza e si apre lo spazio per un confronto più allargato all'interno del gruppo.

Da questo momento in poi la quasi unanimità che si era espressa a favore della colpevolezza inizierà a "sfilacciarsi", come conseguenza di un'analisi approfondita della situazione e della riflessione individuale che porta ad una revisione delle fin troppo affrettate posizioni iniziali.

Nella scena assistiamo al conflitto (ancora non aperto, ma in ogni caso che inizia a diventare evidente) tra l'"insofferenza" di chi vuole che si arrivi rapidamente al verdetto e chi ha votato per l'innocenza.

E, come spesso accade in un conflitto, il confronto si trasferisce dal piano dei contenuti ad un livello più profondo, personale, come dimostra l'accusa dal secondo giurato di portare avanti "giochetti da ebreo", fatta unicamente per screditare il suo voto ed ottenere la supremazia della propria opinione.

Ma l'anziano dimostra grande capacità di autocontrollo e di persuasione e non si lascia intimidire, né cede alla provocazione ed all'atteggiamento aggressivo del collega.

Questo dà forza al primo giurato che aveva votato per l'innocenza e che nel frattempo si era leggermente defilato. Questa è una dinamica tipica della costruzione di alleanze nella gestione di una controversia, in cui il supporto reciproco permette sia di superare le perplessità e le resistenza di chi la pensa diversamente, sia di consolidare il fronte comune, attraverso un lavoro in sinergia.

Vediamo un'altra scena del film

[Scena tratta dal film 12]

Questa è una delle scene più importanti del film. In essa vediamo “simulata” una delle prove più significative per stabilire la colpevolezza del ragazzo ceceno.

I giurati sono pro-attivamente coinvolti nella verifica dei tempi dichiarati nella testimonianza di un anziano condomino dello stabile in cui era avvenuto l'omicidio; testimonianza che è uno dei pilastri su cui si basano le accuse di colpevolezza.

Il gruppo lascia per un attimo il momento del confronto tra giurati ed agisce una modalità “di sperimentazione diretta” alla quale tutti danno il loro fattivo contributo, chi “agendo un ruolo” specifico nella simulazione, chi preparando lo scenario della simulazione, chi tenendo il tempo e chi coordinando le attività.

Tale modalità si dimostra molto creativa e, attraverso la condivisione del metodo e la collaborazione di tutti, si dimostrerà anche un elemento “oggettivo” nella definizione della situazione e come tale non dipendente dalla volontà dei singoli.

Vediamo infatti cosa succede

[Scena tratta dal film 12]

Il risultato della simulazione, attraverso l'oggettività della misurazione del tempo trascorso, contribuisce a cambiare gli equilibri all'interno della giuria e, soprattutto grazie alla capacità “empatica” del gruppo nel suo complesso di mettersi nella situazione dell'anziano, uno di loro sottolinea che una persona affetta da artrite reumatoide ad uno stadio avanzato come lui non avrebbe mai potuto percorrere il corridoio in pochi secondi.

Pertanto, sulla base di questa verifica sia lui che un altro giurato decidono di cambiare il proprio voto, che diventa di 7 voti favorevoli all'innocenza contro 5 a favore della colpevolezza.

La dinamica che la scena ci mostra è molto importante anche ai fini delle tecniche di negoziazione, poiché uno dei principi della negoziazione integrativa dell'*Harvard Negotiation Project* (fondato da Roger Fisher e da altri autori all'interno della Facoltà di Scienze Giuridiche dell'Università di Harvard) suggerisce proprio di **negoziare sulla base di criteri oggettivi**, esterni alle parti e come tali più facilmente accettabili proprio perchè **non legati alla volontà o alle opinioni di nessuno degli attori di un conflitto**.

In questo modo, la simulazione si dimostra fondamentale perchè fa emergere nel gruppo il ragionevole dubbio che le cose siano andate diversamente da quanto emerso nel corso del

processo. E, da questo momento in poi, la situazione evolverà verso una posizione di innocenza del ragazzo ceceno.

Con questo, abbiamo completato il “percorso” sul film **12** e passiamo ad un altro film

Il Premio Nobel John Nash è considerato uno dei matematici più originali e brillanti del '900 per i suoi studi, che hanno avuto una larga applicazione anche nella teoria dei giochi.

La sua vita è stata raccontata dal film *A Beautiful mind* (2001, regia di Ron Howard) e, nella scena che vi proponiamo, assistiamo ad un passaggio fondamentale che sintetizza al meglio i meccanismi della c.d. “cultura negoziale”.

Vediamola

[Scena tratta dal film Film *A Beautiful mind*]

La scena descrive efficacemente la dinamica del c.d. “dilemma del negoziatore”, situazione che riguarda ogni tipo di trattativa ed in cui ritroviamo la “tensione” tra la scelta di un approccio competitivo (nella scena, tutti i ragazzi che sono in concorrenza per conquistare la ragazza bionda) ed uno cooperativo nel corso del negoziato (collaborare per conquistare una ragazza ciascuno).

Di fronte alle argomentazioni dei quattro amici (tutti interessati a “provarci” con la ragazza bionda), Nash ha un’“illuminazione”: scegliere di collaborare, **lavorare insieme per non ostacolarsi a vicenda** e definire una strategia di gruppo con l’obiettivo di avere maggiori possibilità di conquista.

[Scena tratta dal film Film *A Beautiful mind*]

Nella famosa frase “Adam Smith va rivisto”, oltre a un esemplare esercizio di pensiero critico, ritroviamo uno dei pilastri del metodo “win-win” e del negoziato integrativo proposto dalla scuola di Harvard.

Infatti, se agiamo solo sulla base del nostro specifico obiettivo, corriamo il rischio di favorire l’escalation delle reciproche richieste, ma perdiamo anche l’opportunità di realizzare un guadagno reciproco potenzialmente maggiore, dato dalla integrazione delle prospettive e dei reciproci interessi.

Nel caso specifico, come suggerisce Nash, la collaborazione permetterà agli amici di non

ostacolarsi nel tentativo di conquistare la ragazza bionda e, invece, di lavorare insieme per raggiungere benefici comuni.

John Nash è efficace nel presentare agli altri la “visione d’insieme” che nessuno dei suoi amici era stato in grado di cogliere, focalizzato ognuno esclusivamente sul raggiungimento del proprio obiettivo personale.

Questa metafora permette di ragionare sulle potenzialità del negoziato “collaborativo”, che permette una “sinergia” che, tuttavia, si ottiene solo se si abbandonano le resistenze legate alla “centratura su sé stessi” per aprirsi alla condivisione di risorse con gli altri.

In conclusione, **la gestione del conflitto può essere sinteticamente rappresentata come un percorso** (e non è un caso che le ipotesi di accordo di controversie complesse siano spesso definite *road-map*) in cui le parti, per risolverlo in maniera efficace e creativa, è opportuno che vadano **oltre il livello delle posizioni personali per trovare una modalità “io vinco-tu vinci”**.

Attraverso questa modalità, ci si focalizza su vari **passi da “compiere insieme”**, che permettono di:

- Collaborare su concrete ipotesi di soluzione (il “cosa” ed il “come”);
- Evitare atteggiamenti che puntino l’attenzione su “chi” ha sbagliato in una situazione o ne ha la responsabilità;
- Lasciare aperta la via del dialogo e dell’ascolto reciproco;
- Far emergere interessi e bisogni reali;
- Formulare richieste fattibili e concrete;
- Individuare ipotesi di terreno comune.

Questa è la strada che porta all’accordo e, attraverso esso, al superamento del conflitto

Filmografia di questa videolezione:

- 12, 2007, Russia, regia di Nikita Michalkov, 01 Distribution.
- *A beautiful mind*, 2001, USA, regia di Ron Howard, Universal Pictures-DreamWorks SKG-Imagine Entertainment.
- La parola ai giurati, (*Twelve angry men*), 1957, USA, regia di Sidney Lumet, Dear-DVD MGM Home Entertainment.