

# La gestione dei conflitti

**Avv. Claudia Brusaglioni**

**LMCR/** STUDIO  
LEGALE

---

7 ottobre 2021

# LE DINAMICHE CONFLITTUALI

Generalmente si ha una percezione negativa del conflitto.

La ragione principale della diffusa percezione negativa del conflitto è da ricercare nella diffusa incapacità a gestirlo.

Quando emerge un conflitto, spesso ci si trova ad annaspire senza sapere cosa fare.

---

In realtà il conflitto è una risorsa che non si pone in antitesi alla quiete e all'armonia relazionale, quanto piuttosto l'elemento imprescindibile per una vera relazione vitale.

Dai conflitti possono nascere nuove scoperte, nuove opportunità, nuove relazioni.

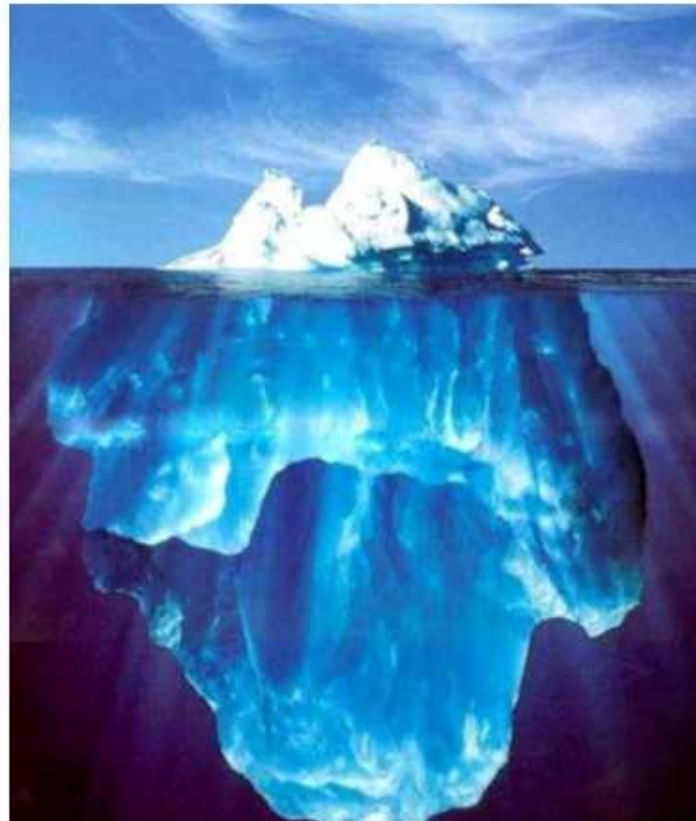
# L'ICEBERG DEL CONFLITTO

**POSIZIONI**

**Richieste**

**INTERESSI**

**Obiettivi  
Bisogni  
Desideri  
Preoccupazioni  
Valori  
Paure**



Le diverse cause dei conflitti.

La modalità di gestione del conflitto è fondamentale nel determinarne l'esito, costruttivo o distruttivo

Le diverse modalità tradizionali di gestione del conflitto:

evitare il conflitto/ attaccare.

Il ruolo delle emozioni primarie: paura, rabbia.

---

Per gestire il conflitto in modo costruttivo occorre saper negoziare utilizzando tecniche efficaci, per raggiungere soluzioni soddisfacenti e sostenibili.

Harvard Programme on Negotiation

# DIVERSI TIPI DI NEGOZIAZIONE

## 1. Negoziazione competitiva / distributiva

Approccio win-loose: il bene in gioco viene spartito tra le parti

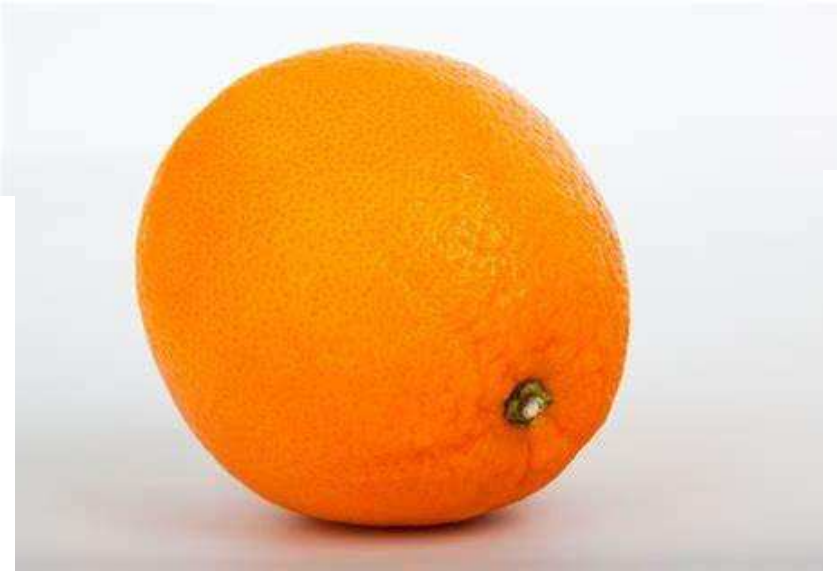
## 2. Negoziazione cooperativa, basata sugli interessi

Approccio win-win: «la torta non è definita ma si può allargare» - La scuola di Harvard

L'approccio competitivo è il più utilizzato.

Tuttavia, gli accordi integrativi hanno efficacia maggiore, sono più duraturi.

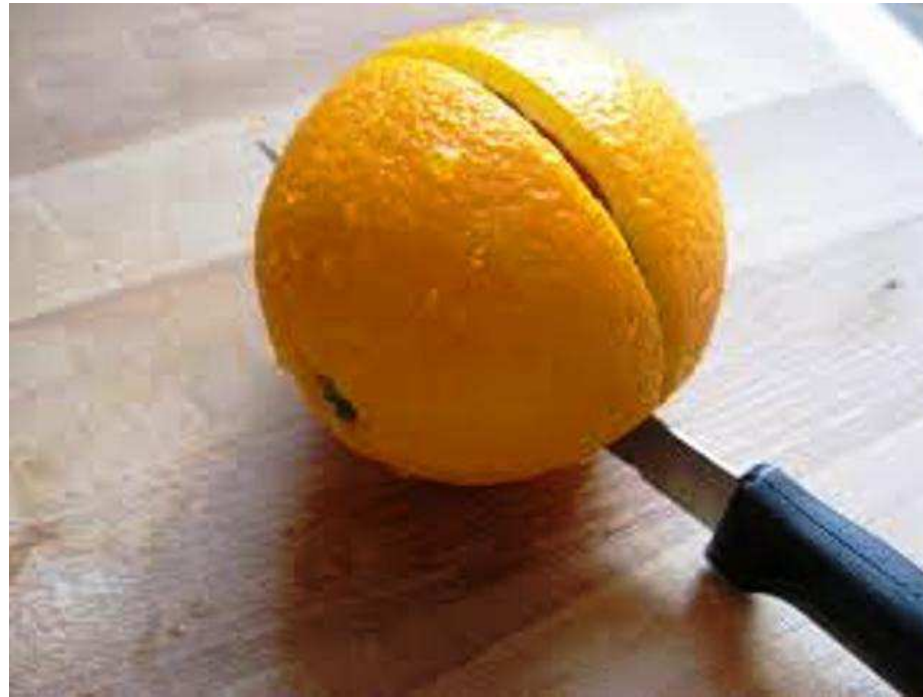
# HARVARD: NEGOZIARE SUGLI INTERESSI NON SULLE POSIZIONI



TWO CHILDREN  
FIGHTING FOR AN ORANGE



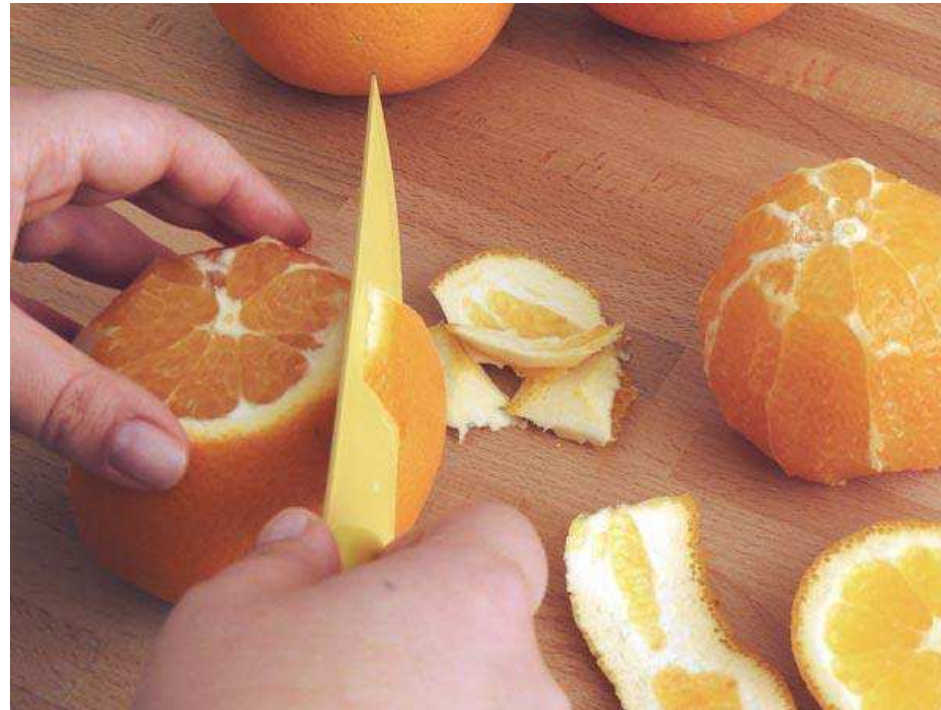
# SE SI IGNORANO GLI INTERESSI DELLE PARTI IN CONFLITTO



**I L COMPROMESSO E' LOOSE - LOOSE**

---

# SE SI COMPRENDONO GLI INTERESSI DELLE PARTI IN CONFLITTO



L' ACCORDO E' WIN - WIN

---

# NEGOZIAZIONE BASATA SUGLI INTERESSI (FISHER- URY)

1. SCINDERE LE PERSONE DAL PROBLEMA
2. NEGOZIARE PER INTERESSI E NON PER POSIZIONI
3. GENERARE OPZIONI ALTERNATIVE (F.O.T.E)
4. MISURARE I RISULTATI DELLA TRATTATIVA CON CRITERI OGGETTIVI

CON IL METODO COOPERATIVO (COSTRUIRE LA FIDUCIA E SCAMBIO DI INFORMAZIONI) SI CREA VALORE

---

# CREARE VALORE

PREPARARE LA TRATTATIVA: analisi dettagliata dei propri bisogni e interessi e di quelli dell'altra parte.

Negoziare le regole di svolgimento della negoziazione e tempi

# PREVENZIONE DELLE CRISI PER LA SOSTENIBILITA' DEGLI ACCORDI

I conflitti nella esecuzione dei contratti spesso derivano da una diversa interpretazione dei valori.

Esempi di diverse declinazioni dello stesso valore che possono portare a conflitti nella vita delle imprese:

I. valore della trasparenza (quali sono le informazioni rilevanti che ciascuna parte deve fornire all'altra in una relazione commerciale? disclosure integrale oppure alcune informazioni sono irrilevanti?)

II. valore della famiglia nell'esercizio dell'azienda familiare (tutti i figli dell'imprenditore devono avere uguali diritti ed opportunità oppure l'azienda deve essere affidata solo al figlio più meritevole e dotato di capacità imprenditoriali?)

---

# PREVENZIONE DELLE CRISI PER LA SOSTENIBILITA' DEGLI ACCORDI

In una situazione di conflitto e di crisi il metodo di lavoro del professionista assume un'importanza cruciale.

Quando si instaura un clima di fiducia tra le parti, si trovano accordi che portano a soluzioni durature.

Trasparenza è una parola che può destare preoccupazioni, ma è la chiave della fiducia.

Negoziazione collaborativa: obiettivo è generare opzioni diverse, per creare accordi che siano soddisfacenti per le parti e sostenibili.



# PREVENZIONE: QUALI MECCANISMI E CLAUSOLE CONTRATTUALI?

ADR non aggiudicative: mediazione, negoziazione assistita, pratica collaborativa.

Le parti sono coadiuvate a raggiungere una soluzione condivisa, con l'obiettivo di preservare il valore dell'investimento.

Le procedure non aggiudicative possono essere particolarmente efficaci per risolvere controversie nelle PMI e società a base familiare e per la gestione dei conflitti relativi a contratti di durata strategici per l'impresa quali le joint ventures, i contratti di fornitura beni o servizi, contratti di appalto.

# **PRESERVARE IL VALORE E PREVENIRE LE CRISI**

Molti casi di crisi d'impresa dipendono non da fattori esterni (quali ad esempio l'aumentata concorrenza nel settore, crisi del settore o eventi esterni quali calamità o cambiamenti normativi) ma da comportamenti imputabili ad una parte, come i conflitti tra soci causati da divergenze di vedute sulle strategie.

Per prevenire la crisi d'impresa è dunque necessario che le parti coinvolte siano in grado di negoziare in modo efficace, al fine di gestire le divergenze ed i conflitti in modo strategico.



# GIUDIZIO VS MEDIAZIONE

- Il terzo (giudice) decide
- Il fine è la sentenza
- La decisione è imposta alle parti
- Rilevano i diritti delle parti
- l'aspetto emotivo/personale è irrilevante
- Si indaga sul passato (che cosa è successo? Chi ha ragione?)
- La decisione rimane nel perimetro della domanda ed è frutto dell'applicazione di norme giuridiche
- Il terzo (mediatore) non decide
- Il fine è l'accordo
- Le parti non sono obbligate ad arrivare a una soluzione
- Rilevano gli interessi delle parti e i loro bisogni
- Rileva l'aspetto personale
- La mediazione è rivolta al futuro (come risolviamo il problema?)
- L'accordo può prendere in considerazione aspetti non considerati nell'istanza e prescindere dal diritto

# LA MEDIAZIONE: VANTAGGI RISPETTO AL CONTENZIOSO

- Risparmio di tempo, costi, energie
- Le parti restano in controllo dell'esito
- Incertezza dell'esito di un giudizio
- è strategicamente opportuno preservare i rapporti (tra soci, tra parenti, con i fornitori, con i committenti, con i clienti)
- Riservatezza
- Soluzioni creative

# LA PRATICA COLLABORATIVA

## I PRINCIPI DELLA PRATICA COLLABORATIVA:

- Buona fede
- Trasparenza
- Riservatezza
- Mandato limitato
- Formazione specifica dei professionisti

# GESTIONE COSTRUTTIVA DEL CONFLITTO E PREVENZIONE DELLA CRISI

E' necessario spostare le parti dalle posizioni ed esplorare i bisogni e gli interessi.

Ogni conflitto porta con sé un bisogno di riconoscimento: dietro una tesi di una parte c'è sottesa una posizione identitaria che la parte porta avanti.

# RIASSUNTO

I CONFLITTI, SE GESTITI IN MODO COSTRUTTIVO, POSSONO ESSERE UNA RISORSA

LE TECNICHE DI GESTIONE COLLABORATIVA DEI CONFLITTI PORTANO A RISULTATI PIU' SODDISFACENTI, DURATURI E SOSTENIBILI

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**

**Avv Claudia Brusciaglioni**

**LMCR /** STUDIO  
LEGALE

---