

Competenza collaborativa per dipanare i conflitti
Negoziazione collaborativa e Pratica Collaborativa

Dipanare conflitti

Colgo gli spunti forniti dalle relazioni che hanno preceduto la mia per porre l'accento su alcune parole chiave, provando a delineare un percorso attraverso il conflitto che ne agevoli la gestione, o meglio, introducendo la seconda parola (la prima è proprio *conflitto*), il suo *dipinarsi*.

Il conflitto, in fondo, è un groviglio: i capi del filo sono spesso molto vicini, ma separati da nodi numerosi e intricati che hanno bisogno di essere sciolti affinché i capi progressivamente si allontanino senza che il filo si rompa. I capi del filo che si allontanano sono, fuor di metafora, le parti in conflitto; il filo ciò che continua a tenerli uniti, anche se distanti (i figli, un affare in comune, un giro di amici, ...).

Alessandro Magno, recidendo il nodo di Gordio con la spada, fa sì che due capi del filo non possano essere mai più ricongiunti; a terra cadono frammenti di nodi non sciolti, e lì restano fino che il tempo, il calpestio degli uomini, le intemperie li ridurranno a un antico residuo.

Ma ci sono altre possibilità, mettendo in campo - ed ecco la terza parola - una *competenza collaborativa* che tutti gli esseri umani in qualche misura possiedono: mi viene in mente Priamo nella tenda di Achille - in uno degli ultimi quadri dell'Iliade - che lo supplica per riavere il corpo del figlio Ettore, spiazzandolo, perché non rispondendo alla logica del conflitto cui Achille si sottometteva, ne sollecitava il profondo bisogno di famiglia e di padre (a dimostrare, mediante uno dei miti più antichi, che anche nelle situazioni apparentemente irrisolvibili può aprirsi una strada nella direzione della composizione del conflitto, o di uno scioglimento).

Nella scena della supplica di Priamo è una delle parti in conflitto a cercare il bandolo – e lo trova; spesso invece le parti coinvolte non sono in grado di farlo e devono essere aiutate: è proprio questo che cerchiamo di fare, come professionisti, promuovendo la *negoziiazione collaborativa*.

Dipanare un groviglio implica molte sorprese – tante più quanto più il groviglio è intricato – relativamente al percorso dei fili e ai loro intrecci; è spesso necessario tornare indietro, cambiare percorso, ma delicatamente, per evitare di stringere i nodi peggiorando la situazione: c'è bisogno di un *metodo*.

Principi di negoziazione collaborativa e Pratica Collaborativa.

La negoziazione collaborativa è, appunto, un metodo di negoziazione che può essere applicato a diversi livelli e con diversa intensità a seconda dei contesti: l'applicazione più rigorosa comporta l'adesione a un "metodo nel metodo", la Pratica Collaborativa in senso stretto, che si fonda su alcuni principi quali buona fede e correttezza, trasparenza, riservatezza e mandato finalizzato (è mio compito qui fare qualche cenno di approfondimento sulla buona fede e correttezza e sulla trasparenza).

Buona fede e correttezza così come intese nella Pratica Collaborativa implicano dimenticarsi del processo – che molto spesso è svantaggioso per tutti i contendenti - come possibile sbocco di una negoziazione fallita. Per quanto si tratti di principi generali del nostro ordinamento sanciti *a fortiori* dai nostri codici deontologici, infatti, se la trattativa si svolge "all'ombra del processo" la tentazione di utilizzare le informazioni in modo strumentale per rinforzare la propria posizione in un eventuale giudizio inevitabilmente inquina il contesto negoziale.

Sulla *trasparenza* il discorso è più articolato. Si intende per trasparenza l'obbligo di mettere a disposizione tutte le informazioni che potrebbero condizionare la controparte nella definizione dell'accordo.

La Pratica Collaborativa è una pratica di matrice americana, dove la trasparenza è data per scontata in quanto la disclosure è obbligatoria; nel nostro ordinamento invece, il termine “trasparenza”, e il relativo obbligo, sono stati introdotti solo dalla riforma Rordorf della legge fallimentare, non ancora completamente attuata, e da ultimo nel DL 118/2021, che ne anticipa con modifiche alcuni elementi e prevede la trasparenza come obbligo del debitore nella composizione negoziata della crisi.

Caratteristiche della Pratica Collaborativa: la forza del Team

La pratica collaborativa nasce per risolvere controversie familiari: l’avvocato familiarista del Minnesota Stuart Webb, avendo sperimentato la “magia” di alcune negoziazioni in cui la sintonia fra professionisti e la condivisione di un approccio non avversariale aveva portato a soluzioni creative e soddisfacenti per tutti anziché ad aride spartizioni di rinunce dolorose e frustranti, si impegnò per farne una pratica deliberata.

All’inizio cercò di creare una comunità di avvocati che condividessero la stessa impostazione e le medesime modalità negoziali, e, nel tempo, il lavoro collettivo di questi professionisti ha portato ad arricchire il metodo con la partecipazione di altri esperti al team ingaggiato per dipanare il conflitto.

In primis un facilitatore della comunicazione, ovvero un professionista della relazione che sostenga le dinamiche del tavolo e sia garante di una comunicazione corretta e costruttiva, ma anche, all’occorrenza, un esperto finanziario, un esperto dell’età evolutiva e, nella prospettiva che ci stiamo dando di ampliamento degli ambiti di applicazione, tutte le professionalità che possono dare un contributo (non a caso nel panel di relatori è presente anche un urbanista). I professionisti lavorano insieme alle parti sostenendo il desiderio di arrivare a un risultato comune, un progetto di “vita oltre il

conflitto” che incontri il più possibile bisogni e interessi di tutte le persone coinvolte.

La lezione di Elinor Ostrom: le parti al centro

In molte situazioni, a fronte di dilemmi apparentemente insolubili sul piano logico, le persone si coordinano e agiscono insieme per apprendere soluzioni sostenibili nel tempo.

Osservando i comportamenti di comunità relativamente piccole nella definizione delle regole necessarie per governare e proteggere importanti risorse comuni (come la fauna ittica dei bacini di pesca per comunità di pescatori), la politologa americana Nobel per l’economia nel 2009 osserva come siano le persone coinvolte a conoscere meglio i propri bisogni, nessun regolatore esterno potrebbe proporre soluzioni più efficaci a conflitti in atto o in potenza. Per questo nella Pratica Collaborativa le parti sono al centro e siedono al tavolo, **portatrici della conoscenza del loro conflitto e ciascuna dei propri bisogni, ma necessitanti di saperi “altri”** per poterne venire a capo; sono parte del team a tutti gli effetti, gli eroi in viaggio aiutati dai professionisti che li accompagnano.

Nella negoziazione collaborativa le soluzioni emergono nel contesto e dal contesto, in un processo creativo che si propone di spostare l’attenzione delle persone dalle posizioni, per definizione statiche, agli interessi e ai bisogni in cui sono radicate, allargando il campo delle soluzioni possibili.

Ambiti di applicazione a conflitti in potenza e in atto

Da quanto esposto appare evidente come la negoziazione collaborativa in generale e la Pratica Collaborativa in particolare siano metodo adatto a ogni tipo di conflitto in atto o in potenza, non solo in ambito familiare (si pensi ai conflitti fra soci, specialmente – ma non solo - in fase di passaggio generazionale nelle aziende familiari, che spesso depauperano gravemente le imprese fino a pregiudicarne la continuità).

Per quanto riguarda i conflitti “in potenza” (e quindi la mitigazione del “rischio di conflitto”, che fa parte del sistema dei rischi connessi all’attività d’impresa che gli amministratori hanno l’obbligo di governare mediante la definizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili), questi possono essere prevenuti mediante un approccio collaborativo nella definizione dei contratti e clausole che prevedano l’applicazione del metodo collaborativo in caso di controversie: in questo ambito opera un movimento attivo a livello mondiale (*Integrative Law Movement*) che propone un percorso di definizione dai contratti partendo dai valori e dalle motivazioni di cui i contraenti sono portatori (*conscious contracts*), al fine di evitare che, lungo la strada, scoprano tardi di aver immaginato scenari del tutto diversi l’uno dall’altro e magari incompatibili.

L’Associazione Italiana Professionisti Collaborativi ha attivato a sua volta un gruppo di studio dedicato a esplorare e sperimentare l’applicazione della Pratica Collaborativa in fase sia preventiva che di gestione dei conflitti in tutti gli ambiti in cui operano i professionisti che ne fanno parte nella prospettiva di contribuire, in ogni campo possibile, alla salvaguardia del valore, economico, sociale, ma soprattutto umano.