

L'elefante nella stanza*

Carla Marcucci

Da anni la metafora per me più intrigante rispetto alle molte altre utilizzate per descrivere la Pratica Collaborativa è quella del *collaborative container*¹. Risponde a perfezione, infatti, con un'immagine, alla domanda di Stuart Webb «*Why not create this settlement climate deliberately?*».

Devo ammettere, però, che forse solo dopo quanto sto per raccontare, ho compreso fino in fondo i motivi di attrazione e la potenza espressiva di tale metafora.

Nei primi anni di formazione alla Pratica Collaborativa, infatti, mi ero focalizzata sull'immagine del contenitore tanto da costruirne, con la collaborazione del mio falegname, un modellino a forma di casa. Per tutti, e per noi italiani in particolare, la casa è evocativa dei concetti di sicurezza, fiducia e protezione.

La casa è un'immagine efficace per rappresentare quel luogo all'interno del quale le persone in conflitto possono lavorare al sicuro, protette come sono dai principi della Pratica Collaborativa che di quella casa costituiscono il pavimento, le pareti ed il tetto.

Solo più recentemente mi sono concentrata sulla collocazione del contenitore collaborativo rispetto a ciò che gli sta intorno.

Due circostanze, quasi concomitanti, hanno guidato il mio sguardo dall'interno del contenitore all'esterno di esso: un'esperienza di formazione a giugno all'Harvard Negotiation Institute² e la lettera del nostro presidente IACP, Christopher Farish, pubblicata su «The Collaborative Review»³

*Articolo pubblicato in *The Collaborative Review*, Winter 2019, Vol. 18, Issue 2.

1.GOREN SLOVIN, *The "Building" Metaphor and ... Building the Metaphor in The Collaborative Review*, Spring 2010, 11; TESLER, *Collaborative Law. Achieving Effective Resolution in Divorce Without Litigation*, III ed., American Bar Association, 2016, 59-84; SCHARFF, HERRICK, *Navigating Emotional Currents in Collaborative Divorce. A Guide to Enlightened Team Practice*, American Bar Association, 2010, 31-60.

² *Negotiation Workshop: Strategies, Tools, and Skills for Success* con Robert C. Bordone, Program on Negotiation presso Harvard Law School – Harvard Negotiation Institute, 10-14 Giugno 2019, Cambridge (U.S.A.).

³ In *The Collaborative Review*, IACP, Summer/Volume 18, Issue 1, 2019.

di luglio e relativa alla riformulazione, elaborata nel gennaio 2019, della nuova Statement Mission di IACP.

Durante gli anni di formazione alla Pratica Collaborativa mi è stata insegnata la negoziazione basata sugli interessi nella declinazione che ne è stata data nell'ambito del metodo collaborativo, senza mai avere avuto, prima di allora, un'approfondita conoscenza ed esperienza della negoziazione basata sugli interessi, come applicata senza l'integrazione dei principi della Pratica Collaborativa.

Per questo motivo non ero mai riuscita a capire davvero fino in fondo il valore della negoziazione basata sugli interessi nel format per così dire originario né le differenze, nell'applicazione pratica, fra questo tipo di negoziazione e quella collaborativa.

Nell'estate 2016, ad esempio, durante un "ritiro" nella mia casa in campagna con l'amica e collega Elisabetta Zecca, per concentrarci e scrivere i rispettivi capitoli del libro *La Pratica Collaborativa – Dialogo fra teoria e prassi*,⁴ siamo "impazzite" per cercare di capire che fine facesse la BATNA nel contenitore collaborativo e quanto differisse la sua valutazione fuori e dentro tale contenitore.

Ovviamente avevamo studiato i testi sacri, a cominciare da *Getting to yes* di Fisher, Ury e Patton, ma ciò che ci interessava era capire le differenze nell'applicazione pratica dei due metodi.

Non trovando risposte soddisfacenti a queste domande nel nostro mondo collaborativo ad un certo punto abbiamo avuto la sensazione della tipica situazione dell' *elephant in the room* e, in ricordo di quelle nostre lunghe riflessioni, conservo ancora oggi gelosamente una mug da caffè, di un bel colore arancione intenso con l'immagine di un simpatico elefante, regalatami da Elisabetta.

È per questo che, dopo tre anni, nel giugno 2019, sono andata a Cambridge ed ho frequentato un corso sulla negoziazione presso l'Harvard Negotiation Institute, questa volta in compagnia di un'altra Elisabetta, la collega ed amica Elisabetta Valentini.

⁴ *La Pratica Collaborativa. Dialogo fra teoria e prassi* a cura di SALA, MENICHINO, Utet, 2017

A dire il vero mi ha spinto ad Harvard anche il desiderio di capire come avrei potuto negoziare in quello spazio di mezzo fra la negoziazione basata sulle posizioni, nella quale sono cresciuta durante gli anni dell'università ed in quelli di formazione alla professione forense, e la negoziazione collaborativa praticata dal 2010 e ancora di limitata applicazione nella nostra Italia, così tradizionalmente legata alla preminenza del diritto per la soluzione dei conflitti.

Cosa fare fuori dal contenitore collaborativo per non essere costretta a giocare quel gioco a somma zero che sin dall'inizio della professione ho cercato di superare riservandolo all'eccezione?

Ad Harvard ho trovato le risposte che cercavo.

Oggi, dopo questa esperienza, vedo la Pratica Collaborativa, come un metodo ideale, il più sicuro possibile, proprio grazie a quel contenitore nel quale avviene la negoziazione collaborativa, collocato, proprio come fosse una casa, in un grande prato verde, una riserva naturale (come l'abbiamo definita con Cristina Mordiglia ed Elisabetta Valentini preparando il nostro workshop per il Forum IACP di Chicago)⁵, dove, tutto intorno, non possiamo applicare la negoziazione collaborativa, perché siamo fuori dal contenitore, e quindi senza protezione, ma possiamo applicare la negoziazione basata sugli interessi.

Coerentemente all'approccio *problem-solving* in contesti integrativi, così facendo non sprechiamo valore lasciando alla negoziazione posizionale aeree più vaste di quanto sia strettamente indispensabile ed utilizziamo invece la negoziazione basata sugli interessi nel suo modello non integrato dai principi collaborativi quando non si verificano le condizioni per lavorare dentro il contenitore collaborativo.

Accanto al *continuum* fra le varie opzioni procedurali oggi vedo un *continuum* fra i diversi tipi di negoziazione: posizionale, basata sugli interessi e collaborativa.

Questo sguardo più ampio, includente, presenta a mio parere molti vantaggi ed è rassicurante perché:

⁵ *Let's go into Carla's house and brainstorm on Collaborative Containers* con CARLA MARCUCCI, CRISTINA MORDIGLIA ed ELISABETTA VALENTINI nell'ambito del ventesimo Forum IACP dal titolo "*Celebrating 20 Years of inspiration and counting*," 24-27 Ottobre 2019, Chicago.

1. moltiplica in modo esponenziale le possibilità di “cambiare il gioco”, rispetto alla negoziazione avversariale, con l’applicazione di un metodo non avversariale anche laddove non sia possibile essere dentro il contenitore sicuro della Pratica Collaborativa. Insomma guadagna all’area della negoziazione basata sugli interessi tutta una serie di casi che, altrimenti, finirebbero per essere gestiti con la negoziazione posizionale;
2. differenzia i due metodi - quello della negoziazione basata sugli interessi e quello della negoziazione collaborativa – e, ciò facendo, previene il verificarsi di casi ibridi;
3. rappresenta per i professionisti che vogliono formarsi anche alla Pratica Collaborativa una sorta di graduale succedersi di tappe dove quella della negoziazione basata sugli interessi è la tappa intermedia, fra la negoziazione basata sulle posizioni e quella collaborativa, che ben si presta ad essere uno spazio di fisiologica acclimatazione per prepararsi meglio ed in modo forse più naturale a quel cambio di paradigma che è condizione necessaria per essere davvero un professionista collaborativo.

Senza questo passaggio intermedio il cambio di paradigma è molto più faticoso, difficile e lungo perché è come se chiedessimo a chi si avvicina per la prima volta alla Pratica Collaborativa di fare un doppio salto mortale che potrebbe spaventare e allontanare.

Per chi è arrivato alla negoziazione basata sugli interessi direttamente, e non attraverso la Pratica Collaborativa, tutto questo potrà sembrare scontato ma chi, invece, ha imparato a negoziare con questo metodo per la prima volta nell’ambito della Pratica Collaborativa potrebbe avere creduto che sia possibile applicarlo solo all’interno del contenitore collaborativo, con ciò perdendo di vista le risorse esistenti all’esterno di esso.

Insomma, ed in sintesi, voglio dire che il negoziatore non posizionale è un genere professionale ben più ampio della specie “professionista collaborativo” e che entrambi fanno uso degli stessi strumenti ma il secondo può usarli in un modo molto particolare, consentito dal fatto di lavorare nel contenitore collaborativo.

Per i professionisti collaborativi senza una precedente esperienza di negoziatori non avversariali è certamente un valore aggiunto imparare ad usare tali strumenti anche al di fuori del contenitore collaborativo come, d’altro canto, rappresenta un arricchimento per i

negoziatori non avversariali ma non formati alla Pratica Collaborativa imparare ad utilizzare tali strumenti anche secondo quest'ultimo metodo.

L'ulteriore tassello che mi ha indotto a queste considerazioni è rappresentato dalla bellissima lettera del nostro presidente IACP, Christopher Farish.

Mi sembra un passaggio cruciale e tanto positivo che IACP si apra alla riserva verde che sta intorno al contenitore collaborativo per una proficua collaborazione, nel rispetto delle differenze, fra tutti coloro che lavorano *“To transform the way families resolve conflict by building a global community of Collaborative Practice and consensual dispute resolution professionals”*⁶.

Sarà questo obiettivo comune a farci superare le differenze ed esperienze e a consentirci di lavorare tutti insieme nonostante tali differenze e nella piena consapevolezza di esse.

Il mio *Elephant in the room*, al quale solitamente si attribuisce una valenza negativa, ha avuto, invece, un effetto molto positivo: mi ha aperto gli occhi su un mondo di professionisti negoziatori non avversariali così grande da riempirmi di tutta l'energia che deriva dalla consapevolezza di avere tante più risorse per continuare a cambiare, noi stessi ed il mondo intorno, ed andare avanti.

Sull'onda dell'invito di Chris Farish, con il quale il Presidente conclude la sua lettera, *“Come inside! Come inside!”*, richiamando un brano di Emerson, Lake & Palmer, mi piace concludere questi miei pensieri con il termine inglese *Inside Out* che concentra in due parole la necessità di essere fuori e dentro allo stesso tempo e di sapere stare in entrambe le dimensioni, come così bene ci insegna Gary Friedman⁷.

⁶ Ivi Farish.

⁷ FRIEDMAN, *Inside Out. How Conflict Professionals can use Self-Reflection to Help Their Clients*, American Bar Association, 2015 e edizione italiana *Inside Out. Strumenti di auto-riflessione per mediatori e altri professionisti del conflitto per sostenere e assistere meglio le parti*, traduzione a cura di Laura Ristori, Aracne, 2019.