

## **Webinar *Per una società collaborativa: professioni, istituzioni, società civile***

Giovedì 21 aprile 2022

Saluti di **Marco Sala** (presidente AIADC, avvocato negoziatore e mediatore).

Interventi di **Barbara Bassino** (esperta di relazioni e commercialista, formatrice AIADC), **Alessandro Baudino** (avvocato collaborativo AIADC), **Silvia Cornaglia** (commercialista, formatrice AIADC), **Giulio Ernesti** (professore di Urbanistica, IUAV Venezia, formato con AIADC), **Cristina Mordiglia** (avvocato collaborativo, formatrice AIADC), **Daniela Stalla** (avvocato collaborativo, formatrice e Past President AIADC).

Modera **Maurizio Flick** (avvocato, componente Comitato Scientifico, Fondazione Courmayeur Mont Blanc).

Di principi, pratiche, metodi e strumenti della Collaborazione si è parlato in occasione della Giornata Mondiale della Creatività e dell'Innovazione, indetta per agevolare il raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. A due anni di distanza dal primo incontro organizzato da Fondazione Courmayeur Mont Blanc e AIADC-Associazione Italiana Professionisti Collaborativi, l'emergenza ambientale, l'esplosione della pandemia, la crisi economico-finanziaria e la guerra russo-ucraina hanno sconvolto le certezze del passato, cambiando le prospettive sul futuro. Da qui la necessità ancora più impellente di incentivare gli strumenti della pratica collaborativa e di ragionare sulla creatività applicata alla risoluzione dei conflitti. "Non a caso, negli ultimi quindici anni la negoziazione, la mediazione e tutti i metodi alternativi di risoluzione delle controversie sono esplosi come campi di interesse nel mondo accademico e delle professioni", ha introdotto Maurizio Flick (avvocato, componente Comitato Scientifico, Fondazione Courmayeur Mont Blanc). Sono due i maggiori pregi, rispetto al processo civile, di queste procedure, che, permettendo di risolvere le liti senza dover ricorrere ad organismi appartenenti alla magistratura, "sono da un lato più accessibili, economiche, semplice e veloci, e dall'altro contribuiscono a decongestionare la giurisdizione civile".

Dei venti eventi organizzati in Italia in occasione della Settimana Mondiale della Creatività e dell'Innovazione (<https://wciw.org/celebrations/italy/>), quest'anno dedicata al tema della Collaborazione, l'AIADC e i suoi soci ne hanno organizzati otto. Il presidente Marco Sala ha ribadito l'efficacia e l'originalità del metodo collaborativo, che "non è solo una prassi, ma è prima di tutto un sistema di valori, un modo di essere nel mondo". Sala ha inoltre ricordato che la pratica collaborativa condivide i quattro valori fondanti, "*collaboration, empathy, empowerment e*

*mentorship*”, della World Creativity & Innovation Week, celebrata quest’anno in 127 Paesi con oltre 500 eventi in tutto il mondo.

A spiegare cosa significa celebrare la Giornata Mondiale della Creatività e dell’Innovazione e perché l’AIADC è chiamata a farlo con diverse iniziative è stata Daniela Stalla, avvocato collaborativo, formatrice e Past President AIADC. L’idea di creare un movimento per incentivare la creatività e l’innovazione come strumenti per sviluppare idee per lo sviluppo sostenibile è nata in Canada nel 2001, ma si tratta di un metodo che risale ai primordi dell’evoluzione umana e l’ha sempre accompagnata. “I miglioramenti si sono sempre creati grazie ad uno slancio creativo”, ha esordito Stalla, “l’umanità si muove attraverso momenti evolutivi in cui qualcuno è capace di non reagire con risposte automatiche e di uscire dalla *comfort zone*, per pensare a soluzioni innovative dei problemi”. La creatività non è una prerogativa di poche persone geniali, ma è una dote di tutti, che si sviluppa meglio quando le persone sono capaci di fare rete e di condividere pensieri nuovi. Ecco perché dal 2017 questa giornata è diventata giorno di osservanza dell’ONU, nella convinzione che tale approccio finalizzato allo scambio di idee innovative possa essere uno strumento utile per perseguire gli obiettivi di sostenibilità individuato dall’ONU e che vanno sotto il nome di Agenda 2030. Poiché il tema di quest’anno della Giornata Mondiale della Creatività e dell’Innovazione è la Collaborazione, i professionisti collaborativi del mondo sono stati invitati a promuovere l’approccio collaborativo con il fine di “aiutare a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2030 e in particolare l’obiettivo numero 16, che parla di pace, giustizia e istituzioni responsabili”. Stalla ha infine ricordato che la cultura collaborativa deve essere intesa in senso ampio, poiché non coinvolge solo i professionisti che operano attorno al mondo della giustizia, ma spazia in tanti ambiti professionali diversi, che condividono gli stessi principi cardine: “un metodo e una formazione uguale per tutti, l’ascolto attivo, la fiducia, la trasparenza e gli strumenti di *problem solving* e di *brain storming*”. In tutti questi ambiti l’obiettivo dell’approccio collaborativo è quello di favorire soluzioni e scelte condivise ed incentivare una visione meno conflittuale e più serena dei rapporti sociali.

Dalla prospettiva di psicoterapeuta esperta di relazioni, oltre che dottore commercialista, Barbara Bassino ha trattato il tema del conflitto, inevitabile precursore di ogni processo collaborativo. Bassino ha sottolineato l’importanza di accettare il conflitto come connaturato all’uomo ed a tutti i sistemi viventi: “Siamo attori sullo scenario perenne di un conflitto che muta in continuazione e che nasce ed alberga dentro di noi. È dunque un imprescindibile nelle dinamiche relazionali, sebbene molti coltivino l’illusione che si possa evitare”. Alla violenza, che segue all’incapacità di gestire la tensione connaturata ai sistemi viventi, e agisce secondo una logica di eliminazione delle

divergenze, è di gran lunga preferibile una dinamica di composizione delle medesime. “La violenza è negazione del conflitto”, ha continuato Bassino, “laddove la composizione è invece fortemente evolutiva. Le scienze sociali ci ricordano che il conflitto è utile, perché permette ai sistemi viventi di procedere verso nuovi equilibri”. Se il senso comune nella gestione del conflitto promuove due posizioni principali, l’attacco e la difesa, la Pratica Collaborativa suggerisce come terza via “il superamento della modalità avversariale e lo spostamento delle Parti in causa dalle “posizioni” alla ricerca degli interessi sottesi, che sono per definizione declinabili e modulabili”. Dal momento che le Parti non possiedono la lucidità adeguata a gestire in proprio la soluzione del conflitto nel quale sono coinvolti, il processo di composizione del conflitto è tanto più efficace quando si avvalga dell’intervento di una figura mediatrice, “una persona autorevole, garante della trasparenza, orientata e formata alla collaborazione, a qualsiasi professione appartenente”.

In altre parole, secondo Bassino: “gestire il conflitto significa arrotolarsi le maniche, immergere le mani nella materia vischiosa del conflitto e venirne fuori con una soluzione che tenga conto al meglio delle istanze, dei bisogni, e degli interessi di entrambe le parti”.

La commercialista e formatrice AIADC Silvia Cornaglia si è ricollegata al tema del conflitto - che secondo lei deve essere metaforicamente dipanato come si fa con un groviglio, “sciogliendo i nodi ma cercando di non rompere il filo che tiene uniti i contendenti” - per poi illustrare due principi generali della pratica collaborativa (buona fede e correttezza, trasparenza). Nonostante i principi di buona fede e correttezza siano principi generali del nostro ordinamento richiamati nei codici deontologici di tutte le professioni, Cornaglia ha osservato che “le negoziazioni si svolgono nella maggior parte dei casi all’ombra del processo”; l’ottica collaborativa, invece “implica il dimenticarsi totalmente del processo, nella consapevolezza che spesso la strada giudiziale è svantaggiosa per tutti i contendenti”. Il secondo principio, ovvero la trasparenza, che prevede “l’obbligo di mettere a disposizione tutte le informazioni che potrebbero condizionare la scelta della controparte”, deriva dalla matrice americana della Pratica Collaborativa. Nell’ordinamento italiano, al contrario, “è prevista la possibilità di tacere o modificare alcune informazioni, cosa che comporta delle problematiche diverse da quelle del mondo in cui la pratica collaborativa è nata”. È stato l’avvocato familiarista Stuart Webb, come ha ricordato Cornaglia, a sperimentare una prima modalità di “pratica collaborativa deliberata” nel Minnesota, “creando una comunità di avvocati che condividessero la sua posizione, per poi arricchire il metodo allargando il *team* alla partecipazione di altri esperti e coinvolgendo in una formazione comune le persone coinvolte nello scioglimento del conflitto”. Da qui il ruolo centrale del lavoro del *team*, dove diversi saperi concorrono al raggiungimento di una soluzione condivisa. Cornaglia ha infine evidenziato come la pratica collaborativa, pur nata nel diritto di famiglia, sia un metodo applicabili in tutti i conflitti – sia in atto

che in potenza – in cui c'è un valore comune da salvare (come un legame familiare o amicale, un'impresa, un patrimonio).

Altri due principi della pratica collaborativa sono stati esplicitati da Cristina Mordiglia, avvocato collaborativo e formatrice AIADC. Grazie al principio di riservatezza, secondo Mordiglia, si crea un “luogo sicuro dove le parti possono esprimersi facendo emergere anche dei non detti ed elaborando una storia condivisa del loro conflitto in assoluta sicurezza”. Tale “stanza della fiducia” in cui ha luogo la pratica collaborativa è possibile anche grazie al principio del mandato limitato, inteso come assistenza delle parti al solo scopo di raggiungere un accordo condiviso. La formazione collaborativa è utile per muoversi nei contesti più disparati, ed è un percorso che implica un importante cambiamento di mentalità: “a collaborare si impara, innanzitutto, lavorando su sé stessi, uscendo dalla *comfort zone* in cui siamo stati formati e modificando l'atteggiamento di chiusura, in modo da poter lavorare in *team* e aprirsi ad una formazione condivisa e costante”. Si tratta di un processo che non si conclude mai e che esige una nuova *forma mentis*, a partire dall'atto di “scendere nella palude del conflitto e di non rimanere a guardare dal piedistallo, ma di contribuire all'*empowerment* del cliente”, coinvolgendolo e rendendolo parte attiva nella ricerca della soluzione del conflitto che lo riguarda. Ribadendo la trasversalità della formazione collaborativa, Mordiglia ha evidenziato anche il carattere intenzionale della pratica, che prevede un crescendo di consapevolezza da parte del professionista. “All'inizio la pratica non è così conosciuta, perciò si può parlare di incompetenza inconsapevole. Per stadi successivi si approda alla cosiddetta “pratica intenzionale”, ovvero alla continua oscillazione tra competenza consapevole e competenza inconsapevole ed automatica. Condizione che consente una continua apertura alla ricerca e alla creatività”.

Della pratica collaborativa applicata all'ambito societario e al diritto d'impresa ha parlato l'avvocato Alessandro Baudino. L'adozione di procedure alternative di risoluzione delle controversie, anche note sotto la sigla ADR (*Alternative Dispute Resolution*), è motivata dalla progressiva presa di coscienza della dimensione sociale del conflitto, un problema che “non si crea e si risolve solo tra le singole parti in contrasto, ma che ha ricadute enormi sul contesto sociale”: come nel caso della conflittualità societaria o della crisi d'impresa. Le norme del diritto positivo, secondo Baudino, sono inadeguate per rinegoziare situazioni perturbate da eventi imprevisti. Di fronte all'inadeguatezza degli strumenti disponibili e alle conseguenze talora devastanti dei rimedi aggiudicativi, la negoziazione collaborativa si configura come “lo strumento più efficace e sofisticato che abbiamo per risolvere i conflitti attraverso la negoziazione, in una prospettiva di perseguimento degli obiettivi di sostenibilità e continuità”. Baudino ha ricordato che l'ordinamento

comunitario e quello costituzionale, che includono tra i valori fondanti quello della solidarietà sociale, politica ed economica, impongono di associare alla negoziazione l'obbligo di collaborazione e ha definito la negoziazione collaborativa come “cammino necessitato di adattamento dei contratti, perturbati dagli shock economici causati dai drammatici scenari di crisi internazionale, alle esigenze sopravvenute”. In tale percorso, la collaborazione è “il punto di partenza ma anche di arrivo della negoziazione”, poiché “da un lato la collaborazione impone alle parti di attivarsi per raggiungere la soluzione condivisa, dall'altro il superamento degli effetti devastanti del conflitto sul contesto sociale consente di recuperare i valori di solidarietà e di collaborazione che sono alla base di una crescita economica e sociale del Paese”.

Professore di Urbanistica presso l'Università IUAV di Venezia formato con AIADC, Giulio Ernesti ha dimostrato la trasversalità della pratica collaborativa, illustrandone l'applicazione nel suo campo di studio e riflettendo sulla collaborazione come processo di co-costruzione dei processi. Riprendendo la riflessione sull'Agenda 2030, Ernesti ha sottolineato la correlazione tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e la creatività individuale e collettiva, affermando che il *planning* delle Nazioni Unite costringe a misurarsi con un “progetto di costruzione di un grande stato di diritto su scala universale”, la cui realizzazione richiede un “incontro obbligato con la collaborazione”. Quest'ultima si configura come una “modalità di trasformazione delle istituzioni, di costruzione di processi decisionali differenti, responsabili, partecipati e rappresentativi e come strumento di apertura alla sperimentazione di nuove forme di governo”. Perno della costruzione di un modello socio-economico alternativo alle sue esternalità negative, la collaborazione costituisce anche un “aiuto non indifferente alla conservazione della democrazia”. Riprendendo il concetto di “democrazia creativa” elaborato da John Dewey, Ernesti ha spiegato che la collaborazione è indispensabile alla “creazione di individui democratici interessati all'arricchimento personale offerto dalla diversità, disponibili ad imparare dall'altro e a riconoscersi reciprocamente il diritto all'autorealizzazione”. Terreno di coltura ideale di questa idea di democrazia è la città, “luogo in cui è più gestibile la problematizzazione del rapporto tra istituzioni, società, individui, saperi e dove emerge maggiormente la crisi della democrazia rappresentativa”. Di fronte a tale clima di sfiducia, la città deve trasformarsi in un “luogo di resistenza, in cui possa avvenire la sperimentazione di nuove forme di democrazia e di cittadinanza attiva, ricomponendo così lo scollamento tra rappresentanti e rappresentati”. Questo cambio di prospettiva interessa anche l'Urbanistica, che si sta gradualmente trasformando “da sapere tecnocratico, autolegittimato come braccio operativo delle istituzioni, a sapere aperto al pluralismo della società contemporanea, sempre più riflessivo e dialogico, che limita la propria vocazione demiurgica abilitando la gente comune al progetto desacralizzando le competenze tecniche”.