

I tre *know-how* della gestione costruttiva dei conflitti

Confronto Creativo è un manuale scritto pensando prima di tutto ai giovani che incominciano in questi anni a occuparsi di politica e di imprenditorialità in campo economico e culturale e che desiderano acquisire ed esercitare la capacità di risolvere problemi complessi secondo modalità inclusive e collaborative. Più precisamente presenta alle lettrici e ai lettori, in modo pratico e chiaro, i motivi per lasciar perdere i comportamenti usuali nell'affrontare le divergenze – che sono complicati e inadeguati e lasciano sistematicamente sul terreno minoranze infelici – e illustra come intraprendere invece un cammino che dà spazio alla co-progettualità creativa e consente di elaborare soluzioni più eque, efficaci, stabili e sagge.

Qualità della convivenza e *governance* sono sempre più strettamente intrecciate. Il Confronto Creativo, come mostriamo in questo libro, è *l'altra democrazia*, quella che funziona nelle società complesse. Questo approccio ha radici lontane, ma la sua fortuna crescente negli ultimi decenni nasce da due tipi di constatazioni: la crisi di governabilità che colpisce le società occidentali dalla fine degli anni Settanta in poi e l'inadeguatezza dei due rimedi opposti ai quali si ricorre: il decisionismo, il prendere decisioni in sedi sempre più ristrette ed esclusive, e l'afflato verso la partecipazione ingenua, l'allargare gli spazi decisionali con spirito assembleare, pensando che il supplemento di esigenze e punti di vista divergenti ai quali si riconosce così cittadinanza sia risolvibile con la “buona volontà” e il voto a maggioranza.

Negli ultimi vent'anni la rete di professionisti che si sono occupati di queste tematiche e hanno acquisito queste competenze si è moltiplicata in tutto il mondo ed è vero che questo approccio, che il governo federale Usa

ha indicato fin dal 1990 come un metodo efficace per redigere i regolamenti attuativi delle leggi più controverse,¹ “sta cambiando radicalmente i modi in cui le organizzazioni prendono le decisioni e risolvono i loro conflitti” (Warren Bennis, pioniere degli studi di *leadership* facilitativa).

Cominciamo subito, quindi, a “mettere i piedi nel piatto.” Infiliamoci a osservare tre riunioni dove si sta discutendo in modo accalorato di questioni importanti e dove sarebbe necessario trovare delle soluzioni giudicate soddisfacenti da tutti gli interessati.

Vicenza: l’allenatore da allontanare

La prima riunione è in corso a Vicenza. Sono le nove di sera e nella sala del centro sportivo di un quartiere popolare una trentina di adulti si sono riuniti per discutere un problema sorto durante una partita di calcio della categoria “esordienti” (10-12 anni). Stanno discutendo già da un’ora e non sembra proprio che l’incontro volga a qualche conclusione, anzi, gli animi diventano sempre più accesi. Infatti pochi giorni prima, durante una partita di campionato junior, un allenatore e i genitori della squadra avversaria si sono insultati a vicenda e il primo e un genitore sono arrivati alle mani, con conseguente sospensione della partita. I pareri sulla dinamica della vicenda sono discordi: chi asserisce che hanno iniziato i genitori e che quando l’allenatore si è avvicinato per replicare uno di loro l’ha aggredito anche fisicamente, e chi sostiene il contrario, che il comportamento dell’allenatore è stato arrogante e non professionale fin dal principio. Fatto sta che si sono presi a pugni e la partita è stata sospesa. Dopo di ciò un gruppo di genitori ha inviato al presidente della locale Lega Calcio Junior la richiesta di allontanamento e sostituzione dell’allenatore, il quale da parte sua ha replicato chiedendo che a questi genitori sia vietato l’ingresso nello stadio durante le partite in quanto fomentatori di risse e disturbatori dell’ordine pubblico. È su questo che si sta svolgendo l’incontro.

¹ Col *Negotiated Rulemaking Act* del 1990, che illustriamo con un esempio nel Capitolo 3 in questo volume. Cfr. anche: M. Sclavi: “Il Metodo del Confronto Creativo: un *upgrading* della democrazia”, *Riflessioni Sistemiche*, semestrale on line dell’AIEMS (Associazione Italiana di Epistemologia e Metodologia Sistemiche), N. 2, 2010.

Confronto Creativo

La riunione di stasera, convocata in tutta fretta dal presidente della Lega, è un evento del tutto eccezionale, dettato dall'emergenza. Normalmente il consiglio d'amministrazione si riunisce due volte all'anno, una per stabilire il calendario degli incontri e l'altra per decidere la cerimonia di fine campionato. In realtà non è neppure molto chiaro chi faccia parte del consiglio di amministrazione e chi no, perché la gestione è sempre stata molto informale: chi, oltre al presidente, era presente, decideva. Inoltre, essendo le cariche puramente onorarie, di solito si viene eletti in assenza di candidati alternativi. Esiste senz'altro uno statuto, da qualche parte, ma nessuno sa dove sia finito. La maggior parte dei presenti era convinta che la questione potesse essere risolta con una normale assemblea: ordine del giorno, la parola alle parti in causa e voto a maggioranza. Ma più la discussione va avanti e meno il presidente ha idea di cosa porre ai voti. Non è affatto chiaro se il gruppo di persone lì riunito abbia o no la facoltà di sanzionare il comportamento di chicchessia, allenatore o genitori irruenti. Inoltre lo stesso "diritto di parola" è soverchiato da urla e insulti. I sostenitori delle due versioni opposte hanno entrambi il sospetto che il presidente in cuor suo sia schierato con la parte avversa e non danno retta ai suoi tentativi di imporre l'ordine e la calma.

Improvvisamente si leva dal retro un mormorio e l'allenatore, fino a quel momento assente, fa il suo ingresso dirigendosi con passo deciso verso il tavolo della presidenza. Appoggia sul tavolo una lettera: "Questa è una lettera del mio avvocato. Chiarisce che nessuno qui ha alcun diritto a licenziarmi e se provate a farlo ne renderete conto al collegio dei probiviri regionale e nelle aule del tribunale". E in mezzo ad applausi e fischi esce di scena con passo ancor più combattivo e deciso.

Reggio Emilia: la fabbrica che va in Svizzera

La seconda riunione avviene nella mensa di uno stabilimento industriale con una trentina di dipendenti, nella provincia di Reggio Emilia. È stata convocata dalla proprietaria, una donna di mezza età, subentrata da più di dieci anni al padre nella direzione aziendale. Sono presenti a quest'assemblea straordinaria i due dirigenti, tutti i capi reparto, alcuni rappresentanti degli operai e degli impiegati e i responsabili dei sindacati a livello locale.

Marianella Sclavi

L’azienda produce motori di piccole dimensioni, per gli usi più vari, dai tagliaerba agli spazzaneve, ai piccoli veicoli, ad attrezzi domestici, la gran parte destinati ai mercati esteri.

“Sono sicura che non sarete sorpresi – inizia la proprietaria – se vi dico che purtroppo questa riunione è dovuta a una grave emergenza. Quasi tutti i presenti hanno passato in questa azienda una larga parte della propria vita e il quadro generale della situazione l'avete sotto gli occhi quanto me. La crisi finanziaria negli ultimi anni ha provocato una diminuzione delle commesse che va dal 50 al 70%. Abbiamo tentato di reagire con l’innovazione, con prodotti più competitivi e la ricerca di nuovi mercati. Ci siamo sottoposti tutti a duri sacrifici: personalmente non prendo uno stipendio da due anni, ed è stato inevitabile far ricorso sia alla cassa integrazione che a orari e salari ridotti. Nonostante questo la ripresa è molto più lenta del previsto, le tasse rimangono elevatissime e la banca alla quale la mia famiglia si affida da circa quarant’anni è arrivata al punto di bloccarmi il conto e negarmi un prestito minimo che avevo chiesto. È con enorme amarezza che devo confessarvi che da parecchi mesi sto pensando che non ci sia altra alternativa che chiudere baracca e burattini e trasferire l’intera azienda all'estero.”

Un lungo silenzio angosciato e allarmato accoglie queste parole. La proprietaria prosegue spiegando che altri piccoli e medi imprenditori della zona, in situazioni analoghe, hanno già deciso o stanno decidendo di trasferirsi non in Romania o Albania, cioè non in Paesi dove la forza lavoro costa molto meno, ma in alcuni cantoni della Svizzera, dove il governo locale ha già predisposto le infrastrutture per nuove insediamenti industriali e garantisce l'esenzione dalle tasse per otto anni a chi assume anche un solo giovane locale. Questo pacchetto di agevolazioni comprende anche una convenzione con le banche su prestiti a tassi d'interesse molto più convenienti di quelli reperibili in Italia. Tutti i permessi vengono garantiti entro un massimo di tre mesi dalla domanda di insediamento. L'introduzione di questa riunione termina con una doppia domanda: “Primo: se voi foste al posto mio cosa fareste?”, “Secondo: c’è qualcos’altro che possiamo fare assieme?”.

A nessuno dei presenti passa per la testa che questa sia una riunione gestibile semplicemente con una serie di interventi e che possa concludersi con

Confronto Creativo

una qualche forma di votazione. Però non è chiaro a nessuno che altro si possa fare.²

Livorno: i giovani e il “Cisternino di città”

Terza riunione. Municipio della città di Livorno, sono le cinque del pomeriggio e nell’ufficio del Sindaco sono riunite una quindicina di persone che si occupano di giovani a vario titolo, o come dirigenti di associazioni sportive e culturali o come insegnanti, e due assessori, alla scuola e tempo libero e alle politiche sociali.

Il tema è la destinazione di un edificio molto bello collocato nel cuore della città, fra due piazze principali, che è rimasto chiuso e abbandonato per più di vent’anni e che può tornare a nuova vita grazie a dei fondi della Regione Toscana che possono servire per ristrutturarlo e renderlo di nuovo agibile. Questo edificio, chiamato “Cisternino di città” perché era un’antica cisterna dell’acqua mai usata come tale, in precedenza è stato “la Casa della Cultura”, un luogo le cui pareti sono pregne delle voci e presenze di oratori e autori prestigiosi, di rappresentazioni teatrali e musicali, di dibattiti affollati sulle sorti della città e del mondo. Il problema è: oggi che farne. Il Sindaco accarezza l’idea di metterlo a disposizione dei giovani di Livorno perché vi organizzino iniziative e attività capaci di aumentare le loro possibilità di scelta personali e il loro protagonismo nella vita della città.

Ma cosa significa mettere un edificio di 750 metri quadrati su tre piani, dalla struttura architettonica singolare e prestigiosa, “in mano ai giovani”? Vengono avanzate varie proposte: indire un concorso di idee. Formare un *think tank* di intellettuali e personalità preminenti. Assegnare l’edificio a tutte le principali organizzazioni giovanili presenti in città e lasciare che si dividano fra loro gli spazi. Un paio di ambientalisti insistono che in questo caso è necessario qualcosa di nuovo, che ampli lo spettro dei soliti partecipanti a queste iniziative e faccia valere la necessità di un salto qualitativo nei modi di pensare se stessi e il mondo. Anche un paio di musicisti presenti sono d’accordo: il Cisternino come occasione di svolta culturale e qualitativa, come luogo in cui respirare e agire la dimensione glocale della contemporaneità.

² Questa storia è ispirata a un reportage della trasmissione televisiva “PRESADIRETTA” del 3/10/2010 su RAITRE intitolata: “Senzafabbriche”. Direttore: Riccardo Iacona,

neità. Alle sette di sera gli assessori si dicono perplessi e anche un po' frastornati, è più chiaro cosa non fare che cosa fare. Si scambiano delle occhiate fra loro e con il Sindaco decidono che è necessario pensarci su. Ci si ritrova per una nuova riunione fra un mese circa.

Riunioni come quelle qui descritte, che pongono ai partecipanti obiettivi così complessi e suscitano passioni così intense, sono per davvero rare e inusuali? Oppure sono molto più frequenti e comuni di quanto siamo abituati ad ammettere e a raccontarci?

La nostra idea è che sono rappresentative di una quantità non solo grande, ma rapidamente crescente di situazioni a tutti i livelli e in tutte le sfere della vita consociata, da quella familiare a quella economica, educativa, politica. Limitandoci all'Italia, è certo che nei più di 8.000 comuni italiani, nei più di 50.000 istituti scolatici statali (ma in quelli privati non è che le decisioni difficili manchino), per non parlare dei più di quattro milioni di imprese e quasi 250.000 associazioni e organizzazioni non profit, ogni giorno si presentino situazioni simili a quelle qui sopra descritte, impegnative, confuse, emotivamente cariche, non di rado dolorose, che investono anche aspetti tecnici e procedurali niente affatto ovvi. In tutti questi posti continuamente emergono problemi che non si prestano a essere risolti attraverso normali riunioni e discussioni. E che hanno urgentemente bisogno di soluzioni equilibrate, efficaci, sagge e durature.

Per dare un'idea della dimensione mondiale di questo fenomeno riferiamo un piccolo aneddoto, una storia raccontata da un collega di professione consulente aziendale e formatore in gestione costruttiva dei conflitti il quale si è trovato a fare un corso per dipendenti dei ministeri degli Esteri e dell'Università a Bagdad nel marzo del 2003, proprio all'inizio dei bombardamenti e successiva entrata delle truppe Usa e alleati della seconda Guerra del Golfo. Il corso iniziò con la domanda di prammatica ai partecipanti su quali fossero in quel momento i conflitti più importanti e diffusi. La risposta fu: prima di tutto i conflitti generazionali, i nostri giovani non obbediscono più agli anziani come una volta, e in secondo luogo come imporre una disciplina sui luoghi di lavoro, perché ognuno entra ed esce e fa un po' quel che vuole. Questa risposta, stante che fuori dalla finestra si vedevano e udivano i tracciati dei missili, ci pare sintomatica della rivoluzione concernente i rapporti

Confronto Creativo

di autorità in atto nel mondo, che reclama nuovi modi di riunirsi e decidere, nuove chiare regole della convivenza e principi di autorità, basati sulla responsabilizzazione diffusa e il co-protagonismo.

Gli autori di questo testo si sono occupati a lungo in passato di situazioni complesse come quelle sopra accennate e vi hanno dedicato parecchi libri e articoli, seminari e laboratori sia universitari che nelle aziende e in altre istituzioni sociali e politiche. Questo libro spiega come mai così spesso le persone, nel dover prendere decisioni collettive, rimangano intrappolate in una logica di confronto e in un reticolo di procedure che i problemi li moltiplicano, invece di risolverli. E presenta e illustra un approccio alternativo: il “Confronto Creativo” (CC).³

Il Confronto Creativo offre una risposta decisamente diversa e innovativa all’annosa questione di come raggiungere una decisione condivisa a partire da esigenze e punti di vista divergenti. Si presta per gruppi d’ogni dimensione, da minuscoli a, idealmente, l’intera umanità.⁴ E chiunque può apprenderne le tecniche e le modalità.

Tre *know-how*

L’arte di ascoltare

Qual è il repertorio di saperi della convivenza che hanno consentito a dei soggetti, in situazioni analoghe a quelle sopra ricordate, di raggiungere so-

³ In inglese: Consensus Building Approach (CBA). L’espressione “Consensus Building”, se tradotta in italiano letteralmente e cioè “Costruzione del Consenso”, è fuorviante, in quanto dà l’idea di una ricerca di consenso su una decisione precedentemente presa, mentre il significato del CBA è esattamente l’opposto: si tratta di mettere a frutto i divergenti punti di vista e la molteplicità delle posizioni per elaborare congiuntamente una diagnosi più approfondita e una proposta di mutuo gradimento e reciproco vantaggio. Per questo usiamo in italiano l’espressione: “Confronto Creativo”.

⁴ Il Consensus Building Institute (CBI), fondato da Susskind, ha svolto un ruolo importante nella preparazione del *summit* di Kyoto, organizzando numerosi incontri informali ed esperienze di confronto creativo fra governi, negoziatori ufficiali e ONG in varie parti del mondo al fine di elaborare “proposte-ponte” relative ad aspetti controversi della bozza di proposte per il vertice. Tale incarico, idealmente “a livello dell’intera umanità”, è stato voluto e finanziato dal governo Olandese. Il CBI svolge vari incarichi analoghi anche per la WTO.

luzioni giudicate “felici”⁵ da tutti (o quasi tutti)? Come hanno fatto? Questa è la domanda che sta alla base di quasi tutte le ricerche più importanti, relative alla natura umana e alla società, svolte nel XX secolo (e forse anche prima).

Per rispondere a questa domanda decine di scienziati e ricercatori hanno raccolto una casistica ampia e varia di situazioni e storie risolte più o meno positivamente e si sono fermati a osservare, quasi mettendoli al rallentatore e al microscopio, cosa succede nei comportamenti e nelle interazioni quando – nei momenti cruciali – le dinamiche si bloccano o subiscono una *escalation*, oppure si aprono in direzione dell'accoglienza reciproca e verso nuove possibilità. “Osservare bene” è ancora più difficile che raccogliere la casistica, perché la buona osservazione è “teoria della conoscenza in moto.” Si tratta di essere estremamente diffidenti verso tutte le attribuzioni di significato scontate, ovvie, ed estremamente aperti e ricettivi verso tutti i segnali fastidiosi che potrebbero smentirle. In altre parole: si tratta di non temere la molteplicità dei punti di vista, ma anzi assumere che una buona descrizione di qualsiasi fenomeno complesso richiede che si riesca a guardarla da più prospettive, possibilmente contrastanti fra loro.⁶

Kurt Lewin, uno dei geni della psicologia sociale al quale tutto ciò che diremo in questo libro fa riferimento,⁷ ha dedicato una grande quantità di tempo a studiare in che modo certe persone o gruppi di persone riuscivano a cambiare delle abitudini profondamente interiorizzate (abitudini alimentari, comunicative e organizzative, stili di *leadership* ecc.) mentre altre incontravano resistenze insormontabili. Ci sono chiaramente di mezzo i sensi di padronanza sulla realtà e le dinamiche dell'identità. L'approccio da lui ela-

⁵ Useremo anche in seguito l'espressione “soluzione felice” per indicare l'esito al quale tendono gli approcci che ci apprestiamo a illustrare. Un esito con tre connotazioni tutte e tre presenti nel termine “felice”: efficace, brillante (sorprendente) e lieto.

⁶ Per una più ampia illustrazione storica dell'approccio sistemico al quale si fa qui riferimento, vedi M. Sclavi: “La trasformazione dei conflitti. Disciplina accademica *sui generis* e sapere della vita quotidiana”, in *Riflessioni Sistemiche*, semestrale on line dell'AIEMS (Associazione Italiana di Epistemologia e Metodologia Sistemiche), N. 4, 2011.

⁷ Kurt Lewin era un professore di psicologia sociale ebreo-tedesco rifugiatosi negli Usa nel 1933, inizialmente all'università dell'Iowa dove un gruppo di suoi allievi divennero i suoi primi collaboratori. A metà degli anni Quaranta venne chiamato al MIT di Boston dove fondò e diresse il *Group Dynamics Research Center* e dove morì improvvisamente nel 1947 di un attacco cardiaco a soli 57 anni.

Confronto Creativo

borato (chiamato “azione-ricerca”)⁸ s’impernia su tre principi utili sia nella ricerca scientifica che nella vita quotidiana:

1. una realtà sociale non può esser compresa senza raccogliere i punti di vista dalle persone che la vivono;
2. un approccio narrativo che valorizzi l’unicità e la contingenza di una situazione è un complemento necessario ai dati quantitativi e alla descrizione sociologica;
3. che cos’è una realtà sociale si capisce solo provando a cambiarla.

“Niente è più pratico di una buona teoria” è lo slogan di Lewin, divenuto il marchio del movimento di azione-ricerca.

Queste indicazioni di Lewin corrispondono a uno stile di osservazione guidato da quello che l’azione-ricerca ha chiamato “ascolto pro-attivo”, che sostanzialmente richiede che prima di chiedersi se una certa posizione di un interlocutore sia giusta o sbagliata, vera o falsa, ci si chieda come mai a lui sembra giusta e vera. In che cosa differisce il suo modo di vedere e interpretare la situazione dal momento che a lui una cosa, che a noi sembra sbagliata, sembra invece corretta? L’ascolto pro-attivo (che in questo libro chiamiamo anche semplicemente “ascolto attivo”) è la premessa necessaria alla Gestione alternativa e creativa dei conflitti, e in realtà si capisce bene a cosa serva e come funzioni solo alla luce di quest’ultima. Ma cominciamo intanto a mettere da parte questa nozione: i soggetti che in situazioni conflittuali e complesse riescono a raggiungere soluzioni “felici” praticano l’ascolto pro-attivo.

⁸ Propongo di tradurre *action-research* con *azione-ricerca* e non – come è abitudine – *ricerca-azione*. I motivi sono sintetizzati nei tre principi elencati di seguito qui sopra nel testo. L’*action-research* nasce nei laboratori sperimentali di Kurt Lewin come strumento dei *change-agent*, dei manager e professionisti riflessivi e persino dei commediografi. Il musical *The pijama game*, poi divenuto film con la coreografia di Bob Fosse, con Doris Day e John Raitt, si ispira a una vera esperienza di azione-ricerca messa in atto da un allievo di Lewin, proprietario di una fabbrica di pigiami. Un altro allievo di Lewin, Chris Argyris, ha sviluppato quella che ha chiamato *action-science*, il cui motivo conduttore è esattamente: “Che cos’è una realtà sociale si capisce solo provando a cambiarla”. La mia impressione è che, chiamandola “ricerca-azione”, si giustifichi il ridurre tutto questo a degli articoli su riviste accademiche.

La Gestione alternativa dei conflitti

Nel 1981 esce negli Stati Uniti *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving in*, di Roger Fisher e William Ury, che diventa rapidamente “il testo” della *Alternative Dispute Resolution* (ADR). È un libro veramente “americano”, sia come titolo che come stile espositivo, un libro di *know-how* apparentemente spicciolo, del tipo “basta sapere come si fa e il problema è risolto.” Niente teoria, niente citazioni, solo una serie di esempi, frutto di una casistica molto ampia che va dal conflitto sull’entità dell’affitto col padrone di casa all’accordo di Camp David del 1979 (al quale effettivamente i due autori hanno contribuito in veste di consulenti del Presidente Carter). Diventa subito un *bestseller* strepitoso, che vende milioni di copie e (“ciononostante”, direbbero alcuni dei nostri accademici lettori) col tempo è divenuto anche il perno di una rilettura e del rilancio dei più raffinati motivi ed esperimenti sui quali la azione-ricerca si era misurata nei cinquanta anni precedenti. In altri termini: l’impostazione dell’ADR, anche se a prima vista può apparire semplicistica, di fatto aiuta a comprendere meglio certi aspetti e dinamiche dell’ascolto pro-attivo, rendendolo davvero più facilmente praticabile da chiunque sia interessato a farlo. Questo anche grazie ad arricchimenti e adattamenti successivi che intendo qui illustrare. Vediamo di che si tratta.

Quando siamo parte in causa di una dinamica conflittuale o impegnati in un negoziato difficile – ci fa notare *Getting to Yes* – il repertorio di comportamenti al quale facciamo riferimento è descrivibile in termini di due ideal-tipi: il negoziatore “mite” e quello “duro”. Quasi tutti noi oscilliamo, chi più chi meno, fra l’uno e l’altro, oppure (sempre più spesso) se possiamo “divorziamo”, rompiamo il rapporto. Se scorrete le prime due colonne della tabella sotto riportata vedrete che il negoziatore o negoziatrice mite tratta gli interlocutori come “amici”, ha come scopo il trovare un accordo e a questo fine è disposto a fare concessioni, è mite con l’interlocutore e disponibile sul merito del problema, ha un atteggiamento fiducioso, è flessibile, fa continuamente nuove proposte ed è anche disposto, se necessario, a sacrifici unilaterali. Il negoziatore duro, intransigente, al contrario, vede l’interlocutore come un avversario, ha come scopo la vittoria, minaccia ritorsioni, è duro sia con l’interlocutore che sul merito del problema, è convinto che non

Confronto Creativo

ci si deve mai fidare, non si smuove dalle proprie posizioni di partenza e gli sembra ovvio che gli vengano concessi vantaggi unilaterali. È chiaro a tutti noi che se un negoziatore/negoziatrice mite ha a che fare con un interlocutore duro è spacciato. Anche un negoziatore duro che ha a che fare con un altro duro non ha una vita molto facile. Ma che altro si può fare?

Provate da soli a riempire la terza colonna, che dovrebbe descrivere i comportamenti del negoziatore alternativo/creativo, il quale non è né mite né duro, esce dalle strettoie dei due ideal-tipi. Se i protagonisti di una disputa, di un conflitto, di un negoziato con posizioni molto divergenti non sono né amici né avversari, cosa altro possono essere? Se lo scopo non è né un accordo né la vittoria, che altro sarà?

NEGOZIATORE POSIZIONALE		NEGOZIATORE ALTERNATIVO
MITE	DURO	CREATIVO
I PARTECIPANTI SONO		
AMICI	AVVERSARI	?
LO SCOPO È		
L'ACCORDO	LA VITTORIA	?
CONCESSIONI		
FATTE	PRETESE	?
ATTEGGIAMENTO		
MITE CON LA GENTE E SUL PROBLEMA	DURO CON LA GENTE E SUL PROBLEMA	?
FIDUCIA	SFIDUCIA	?
POSIZIONE		
CAMBIA	BLOCCATO	?
OPZIONI		
FA PROPOSTE SI SACRIFICA UNILATERALMENTE	FA MINACCE ESIGE VANTAGGI UNILATERALI	?

Le risposte dell'ADR le riportiamo qui sotto, ma prima di leggerle prendete una matita e provate a rispondere da soli. È un esercizio molto utile che, proiettato su uno schermo, ha fatto toccare con mano a intere scolaresche e platee (oltre che a milioni di lettori) uno dei limiti principali della nostra educazione e cultura: la nostra ignoranza in gestione creativa dei conflitti e saperi correlati. Nelle società contemporanee è sempre più vitale saper trasformare i conflitti in occasioni di crescita e apprendimento sia individuale che collettivo, e invece, in assenza di questi saperi di base, è come se l'umanità si trovasse a dover correre con una gamba sola.

Adesso, leggendo i contenuti della terza colonna, vediamo assieme quali sono i comportamenti e le dinamiche che “cambiano il gioco”. Dedichiamoci alla terza colonna. I partecipanti non si considerano né amici, né avversari, ma “*soltori di problemi*”. Questo implica un passaggio dal “io-tu” al “noi”. Da “Spendi troppo!”, “No, sei tu che hai le mani bucate!” a “Come facciamo ad arrivare a fine mese senza il conto in rosso?”. Scopo: *un esito equo, efficace, duraturo, saggio*. E specialmente *diverso* da quelli che ognuno aveva in mente in partenza, in quanto rifletterà ciò che si riuscirà a imparare grazie alle divergenze. Gli interlocutori concentrano l’attenzione non sul difendere/spiegare le proprie ragioni, ma sul capire bene le ragioni dell’altro, senza per questo rinunciare alle proprie. Sono *miti con l’interlocutore e duri sul problema*. Questa formuletta, divertente perché risponde a un o/o (o mite o duro) con un e/e (sia mite, con la persona, che duro sul merito del problema), non è però molto chiara. Sembra quasi un suggerimento a essere ipocrita.

Nel gioco del mite o duro, essere gentili con la persona implica una disponibilità anche nei contenuti, oppure un tentativo di circuirla. E quindi: che suggerimento è mai questo? Per capire di cosa si tratta bisogna scendere lungo la colonna (saltando per il momento la questione della fiducia) a la “Posizione”. Il mite la cambia spesso, è “flessibile” come si dice oggi; il duro non molla. Il creativo fa la mossa del cavallo: *passa dalle posizioni agli interessi*. Usa cioè le posizioni di partenza per risalire agli interessi e preoccupazioni più generali che le giustificano.

In *Getting to Yes* questo passaggio è molto ben illustrato da una serie di esempi. Ne riporto due: uno riguarda un conflitto fra utenti in una biblioteca e l’altro un conflitto internazionale in Medio Oriente.

Confronto Creativo

Primo Esempio: La finestra della biblioteca

Due persone in una biblioteca pubblica litigano perché una vuole tenere la finestra spalancata e l'altra la vuole chiusa. Il primo si offre di lasciarla socchiusa, all'altro non va bene ecc. La bibliotecaria interviene e chiede al primo perché vuole la finestra aperta. Risposta: "Ho bisogno di aria fresca". Chiede al secondo perché la vuole chiusa: "Per evitare la corrente che mi fa venire i reumatismi". La bibliotecaria ci pensa un po' e poi va a spalancare la finestra della stanza accanto: così nella stanza ci sarà aria fresca senza corrente.

La posizione è ciò che le parti chiedono (finestra aperta/ chiusa).

Gli interessi sono ciò che le ha portate a prendere quella posizione (bisogno di aria/evitare correnti).

Per il negoziatore creativo il problema è trovare delle risposte non alle posizioni, ma agli interessi.

È importante sottolineare che in questo caso la bibliotecaria non fa emergere alcun elemento nuovo di conoscenza. Che l'uno avesse bisogno di più aria e l'altro volesse evitare le correnti i due, nel corso del litigio, se l'erano ovviamente già detto. *La differenza sta nel modo e qualità dell'ascolto*. Nel diverbio fra i due litiganti la finestra rimane sempre in primo piano: "più aria" = "finestra aperta", "no alla corrente" = "finestra chiusa". Chi adotta l'ascolto attivo lascia sullo sfondo la finestra e si chiede: "Come si fa a garantire all'uno di respirare meglio e all'altro di evitare le correnti?". È il mettere in primo piano gli interessi al posto della specifica rivendicazione che consente *la moltiplicazione delle opzioni*: se c'è una stanza adiacente si userà quella, se non c'è si può proporre a uno dei due di spostarsi in un'altra sala o portarsi i libri a casa o al bar, o fotografare quell'articolo o quel capitolo e così via. È il senso di essere ascoltati ("mi faccio carico dei tuoi problemi e m'impegno in tutti i modi a cercare di risolverli") che *crea le condizioni della fiducia*.

Dunque: è il *passaggio dalle posizioni agli interessi* la mossa cruciale, caratteristica dell'ascolto pro-attivo, che apre la porta alla ricerca di altre opzioni e alla individuazione di soluzioni alternative inedite.

Secondo Esempio: L'accordo di Pace di Camp David del 1979

Israele aveva occupato i territori del Sinai dal 1967 (la guerra dei sei giorni). Nel 1978, per iniziativa di Jimmy Carter, iniziano gli incontri nella residenza presidenziale di Camp David, nel Maryland, fra i rappresentanti di Israele (Presidente Menachem Begin) e dell'Egitto (Presidente Anwar al-Sadat).

Posizioni. Israele: disposti a restituire solo parte del territorio occupato. Egitto: Restituzione dell'intero territorio nazionale. Discussione sulle posizioni: vari tracciati di nuovi confini, tutti rifiutati.

Interessi. Israele: Sicurezza. Egitto: Sovranità.

Accordo. *L'intera parte occupata del Sinai restituita all'Egitto, ma dichiarata zona smilitarizzata.* Ovunque bandiere egiziane, nessun fucile o carro armato, tranne i caschi blu dell'Onu.

Le domande generali per identificare gli interessi sono:

- a) Quali sono i bisogni, le speranze, i timori, i desideri che quella posizione soddisfa?
- b) Come percepiscono posizioni e rivendicazioni dell'altra parte? Come mai le rifiutano? Cosa impedisce loro di accettarle?
- c) In che modo sono coinvolti gli interessi umani basilari e cioè: sicurezza – benessere economico – senso di appartenenza – riconoscimento sociale – controllo sulla propria vita?

Risalire dalle posizioni agli interessi conviene perché:

- A. per ogni interesse generale ci sono di solito una quantità di opzioni possibili (spesso la meno ovvia è quella più efficace);
- B. le domande e risposte per mettere a fuoco una definizione condivisa degli interessi sono già dialogo, la ricerca congiunta di altre opzioni è già collaborazione;
- C. dentro un paniere più ampio di opzioni si possono trovare più facilmente delle *soluzioni di mutuo gradimento e reciproco vantaggio*.

Confronto Creativo

Tendiamo ad assumere che, poiché le posizioni sono opposte, anche gli interessi dai quali derivano siano opposti. Non è così. Passare dalle posizioni agli interessi sovrastanti permette di far emergere interessi condivisi e compatibili, oltre a quelli opposti.

In sintesi: ogni volta che la negoziazione si presenta come complessa (cioè non arriva a una soluzione soddisfacente per le parti) quello positizionale non è un buon metodo di negoziazione in quanto lascia sullo sfondo le preoccupazioni e gli interessi più generali e produce accordi meno soddisfacenti e creativi di quanto sarebbe possibile; di solito accordi che sono una via di mezzo fra le due posizioni iniziali.

Fisher e Ury nel loro testo avevano individuato quattro principali ostacoli all'invenzione di nuove opzioni nel corso delle negoziazioni:

- 1) giudizio prematuro;
- 2) ricerca della risposta giusta (*the one best way*);
- 3) assumere che la torta è data, non si può espandere (gioco a somma zero);
- 4) considerare “i loro problemi” “cosa loro”.

Dieci anni dopo, nel 1991, escono contemporaneamente la seconda edizione di *Getting to Yes* e un libretto di William Ury intitolato *Getting Past No. Negotiating Your Way From a Confrontation to Cooperation*. L'edizione di *Getting to Yes* del 1991 vede l'aggiunta di un nuovo autore, Bruce Patton, e di una appendice con le domande e critiche suscite dal libro, molte delle quali riguardano una difficoltà sottovalutata dagli autori: cosa fare quando una parte non ha alcun desiderio di arrivare a un accordo. Il testo di Ury è interamente dedicato a queste situazioni, in cui l'interlocutore è reticente, vede lo stesso instaurarsi di un negoziato come un cedimento. Si tratta di un'integrazione fondamentale e per molti versi innovativa, che sviluppa quella che l'autore chiama una “*strategia di azione indiretta*.” Vediamo di che si tratta.

- *L'interlocutore*: difensivo, ostile, sospettoso, chiuso in se stesso, non desideroso di un accordo che interpreta come un fallimento.

- *Strategia dell'approccio indiretto*: aggira gli ostacoli, usa la loro forza, la loro resistenza per giungere alla meta. *Metafora*: come quando si va a vela e per arrivare in porto, di fronte alla resistenza dei venti e delle maree, si procede a zig-zag sfruttando la loro forza.
- *Azione indiretta*: richiede che si adotti un comportamento *opposto* a quello che ci verrebbe spontaneo e naturale in situazioni di tensione e ostili.
- *Obiettivo*: abbattere le barriere non è tuo compito. *Solo loro possono abbattere le barriere*, sfondare i muri della loro resistenza. A te spetta aiutarli creando le condizioni più favorevoli per farlo. *Metafora – judo, aikido*: non offrire con la tua resistenza ai loro attacchi dei punti di appoggio sui quali possono continuare a far leva. Accogli quello che dicono o fanno come un contributo alla soluzione del problema. “Adesso capisco meglio”. “Siamo qui proprio per trovare una soluzione a queste tue preoccupazioni”. “Aiutami a capire meglio perché vuoi questo” ecc.
- *Scopo*: gli interlocutori devono riuscire a vedere se stessi *non faccia a faccia, non gli uni contro gli altri, ma impegnati fianco a fianco* su un problema comune che si cerca di inquadrare da una serie di angolazioni inedite. Cercare un accordo non è in questa fase lo scopo prioritario.

Nota Bene. Il rispetto della sequenza strategica è fondamentale: senza “andare sul balcone” non si può schierarsi al loro fianco, senza queste premesse non si possono mettere a fuoco gli interessi, senza aver messo a fuoco gli interessi non si possono esplorare nuove opzioni e ampliare le scelte possibili. Ogni passo successivo trae forza e legittimazione da quelli precedenti, i quali tuttavia vanno continuamente riverificati e ribaditi. Quindi: non si può saltare in avanti, ma si può e si deve tornare indietro quando risulti necessario.

La ricetta dell’azione indiretta è basata sul ridefinire e cambiare la relazione: *va’ sul balcone, schierati al loro fianco, prendi tempo, agisci in modo indiretto*.

Confronto Creativo

TAVOLA SINOTTICA DELLA STRATEGIA DI AZIONE INDIRETTA

SCOPO	OSTACOLO	STRATEGIA
SOLUZIONE COOPERATIVA	BARRIERE ALLA COOPERAZIONE	APPROCCIO INDIRETTO
DALLA STESSA PARTE DEL TAVOLO	LE TUE REAZIONI LO LORO EMOZIONI	VA' SUL BALCONE SCHIERATI AL LORO FIANCO
AFFRONTARE IL PROBLEMA	LE LORO POSIZIONI	METTI A FUOCO GLI INTERESSI, NON LE POSIZIONI
RAGGIUNGERE UN ACCORDO MUTUALMENTE SODDISFACENTE	O DURI O PERDENTI	INVENTA NUOVE OPZIONI CHE ACCOLGANO GLI INTERESSI DI ENTRAMBE LE PARTI

Nel Cap. 4 vedremo, fra l'altro, come i sindacati e le organizzazioni manageriali in Sud Africa abbiano trasformato radicalmente, a partire da questi ragionamenti e principi, il rituale delle trattative per fare in modo che nessuna delle due parti rimanga ingabbiata nelle, pur sacrosante, posizioni iniziali. (PS: Vi fa venire in mente qualche questione attuale in Italia?).

Il Confronto Creativo

Così come l'ascolto pro-attivo è il fondamento della gestione creativa dei conflitti e quest'ultima è il completamento e lo sviluppo naturale del primo, entrambi questi *know-how* sono la materia di cui è fatto il Confronto Creativo, che ne è lo sviluppo sul piano delle decisioni collettive.

Il libro che per primo ha proposto in modo sistematico il Confronto Creativo come metodo per risolvere le dispute pubbliche è *Breaking the Impasse. Consensual Approaches To Resolving Public Disputes* (1987) di Lawrence E. Susskind e Jeffrey Cruikshank. Gli autori illustrano, attorno a una serie di “casi”, una quantità di processi decisionali pubblici partecipati messi in atto negli anni Ottanta. L'orizzonte in cui ci si muove è la crisi della

democrazia e i suoi rimedi in termini di *più democrazia*, realizzata fondendo assieme l'impostazione e il linguaggio della *Alternative Dispute Resolution* (ADR) con le solide radici teoriche ed epistemologiche della tradizione delle *Group Dynamics* e della azione-ricerca.

È del 1999 l'altro libro che, grazie alla narrazione minuziosa e alla presentazione critica di venti esperienze di Confronto Creativo in campi estremamente diversi, si propone di dimostrare come sia un metodo con una struttura ben definita e al tempo stesso, come tutti gli approcci adatti a situazioni complesse, dotato di una cassetta degli attrezzi ampia e in continua evoluzione, fatta apposta perché ogni caso, ogni contesto possa essere valutato e valorizzato anche per le sue caratteristiche singolari e oggetto di un percorso flessibile *ad hoc*. Il libro, intitolato *The Consensus Building Handbook* (a cura di L. Susskind *et al.*), nelle sue 1.500 pagine porta ampia evidenza che questo risultato è stato possibile grazie all'instaurarsi, in alcune località del mondo occidentale, di un circuito virtuoso fra:

1. esigenze di trasparenza, partecipazione e progettazione creativa nella società civile;
2. centri universitari e di ricerca che offrono una formazione sia di cultura generale che professionale centrata su queste nuove competenze;
3. una pubblica amministrazione che avverte l'utilità di questi nuovi strumenti ed è disposta a favorirne la sperimentazione.

Il presente volume è strutturato in tre parti, di cui la Parte I, intitolata “Perché e dove” (capitoli 1-4), riprende le tematiche di fondo dei due libri appena citati e presenta sinteticamente un certo numero di casi divenuti ormai classici, ai quali ne aggiunge altri più recenti relativi alle esperienze di negoziazione sindacale creativa in Sud Africa e un paio di esperienze di buona *governance* in due città italiane: Modena e Livorno.

Nella Parte II, intitolata “Come” (capitoli 5-9), è possibile seguire passo passo, come in un film, “il caso di Dolceriviera”, cittadina fittizia dove il Consiglio Comunale ha deciso di affidare l'ideazione e organizzazione delle celebrazioni del Centocinquantesimo dell'Unità d'Italia a un comitato di *under-40*, e dove un gruppo di portavoce di interessi e proposte contrastanti

Confronto Creativo

si trova ad adottare questo approccio per la prima volta. Diviene dunque possibile riflettere sui comportamenti che impediscono e su quelli che favoriscono l'invenzione congiunta di soluzioni di mutuo gradimento e reciproco vantaggio e come si sviluppa la co-progettualità creativa. E applicati a un complesso processo di *governance* urbana tutti i principali segreti di questo approccio e come sia possibile "facilitarlo". Si comprende perché lo slogan di Giorgio Gaber *La libertà è partecipazione* andrebbe così integrato: *La partecipazione è Confronto Creativo*. Con la possibilità di chiudere il triangolo e scoprire che *il Confronto Creativo è libertà*.

La Parte III, intitolata "Chi e quando" (capitoli 10-11), pone una questione che certamente sarà frullata per la mente dei lettori nei capitoli precedenti: perché mai un approccio così superiore non viene adottato e praticato ovunque, dal mondo intero? La risposta, come vedrete, è molto articolata, ma qui possiamo anche sintetizzarla così: ci vuole tempo e... ci volete voi.

Prima di chiudere, due parole su come i due autori di questo volume si sono incontrati e hanno deciso di impegnarsi in questo lavoro comune.

Nel giugno del 2005 Lawrence Susskind ha organizzato al MIT un *workshop* su "Democrazia Deliberativa e Gestione Alternativa delle Dispute" con lo scopo di mettere in comunicazione fra loro due circuiti che normalmente operano separatamente, ignorandosi a vicenda: quello dei teorici della Democrazia Deliberativa e quello degli esperti di Mediazione dei Conflitti e *Alternative Dispute Resolution*. Chi scrive, in quanto studiosa di gestione creativa dei conflitti nei processi partecipativi⁹ e quindi sui confini dei due circuiti, è stata una degli invitati. È l'inizio di una collaborazione che mi ha portato a un soggiorno in qualità di *visiting scholar* nel 2006 al MIT e alla Harvard Law School (presso il *Program on Negotiation*), alla pubblicazione in Italia di due libri, rispettivamente *Chelsea Story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia* di Susan Podziba,¹⁰ dove si descrive in che modo gli abitanti di Chelsea (30.000 abitanti, sull'altra sponda del Mystic River rispetto a Boston) hanno fatto ricorso al

⁹ Vedi M. Sclavi et al., *Avventure Urbane. Progettare la città con gli abitanti*, Eleuthera, Milano, 2002.

¹⁰ Questo testo, oramai irreperibile, è stato pubblicato da Bruno Mondadori nel 2006, e tornerà disponibile nel 2017 (Ipocpress Editore).

Confronto Creativo per scrivere un nuovo statuto della propria città in grado di impedire alle bande criminali di rimetterci sopra le mani, e *Costruire la pace*,¹¹ che contiene tre delle splendide simulazioni utilizzate dal Consensus Building Institute per formare alla gestione costruttiva dei conflitti gli studenti e insegnanti nelle scuole superiori e università.¹² E infine alla scrittura congiunta di questo libro che riprende un manuale pubblicato da Susskind e Cruikshank nel 2006¹³ e da allora riscritto e ripubblicato da Susskind con autori diversi in molte parti del mondo, fra le quali Francia, Cina, Russia, Portogallo, Spagna, Danimarca.

Nel caso italiano, anche perché sono trascorsi cinque anni dal testo originario e molte cose sono nel frattempo cambiate, si tratta veramente di un nuovo libro, nel quale la grande e solida esperienza e fama internazionale di Lawrence Susskind si coniuga con la passione per l'arte di ascoltare e il gusto per una metodologia umoristica della sottoscritta. Quello di Dolceriviera è “un caso italiano”, che ho potuto scrivere in parte raccogliendo suggerimenti dalle versioni inglese e francese del manuale, ma prevalentemente grazie alle mie esperienze come facilitatrice di percorsi partecipativi guidati dal Confronto Creativo in varie città italiane, e come formatrice di facilitatori un po’ ovunque in giro per l’Italia. Asserire che “ogni riferimento a situazioni e persone reali è puramente casuale” non sarebbe giusto. Diciamo che sia i problemi che i personaggi di Dolceriviera si ispirano liberamente a più situazioni e persone e non intendono ritrarne in particolare nessuna. Invece la capacità delle persone coinvolte di mettersi in gioco e di “convertirsi” a forme di collaborazione, ritenute inizialmente assolutamente innaturali e irrazionali, è una dinamica sorprendente, che riflette esattamente l’esperienza reale.

L’augurio è che questo libro contribuisca a sconfiggere il profondo cinismo esibito dagli italiani verso la politica come libera cooperazione fra

¹¹ Questo testo (Bruno Mondadori, 2007) è stato ripubblicato parzialmente da Ipocpress (2014) con il titolo *Costruire la pace. Volume primo. L’antica Grecia: Atene, Melo e le guerre del Peloponneso*.

¹² Il primo pubblicato da Bruno Mondadori nel 2006, il secondo, sempre a cura dello stesso editore, nel 2007 con il titolo *Costruire una pace. Per imparare a non credere nella fatalità delle guerre*. Il primo ha per introduzione un colloquio fra Marianella Sclavi e Vittorio Foa, il secondo un colloquio con l’ambasciatore Sergio Romano.

¹³ L Susskind e Jeffrey Cruikshank, *Breaking Robert’s Rules: The New Way to Run Your Meetings, Build Consensus and Get Results*, Oxford University Press, Oxford, 2006.

Confronto Creativo

cittadini, mostrando che è possibile un percorso diverso. È possibile una democrazia attenta non solo al diritto di parola, ma anche al diritto dei singoli e delle minoranze a essere ascoltati.

Buona lettura.

Marianella Sclavi