

IL DIRITTO AD ORIENTAMENTO SISTEMICO

Una prospettiva sistemica per relazioni rigenerate

Da oltre 15 anni svolgo la professione di avvocato e, da almeno 8 anni, ho iniziato a fare ricerca nel campo del conflitto per acquisire strumenti utili alla decodificazione dei comportamenti umani e per trovare modalità rigenerative delle relazioni nella soluzione dei conflitti. Il campo di maggior interesse, rispetto alla prospettiva di cui parlerò in questo articolo, è quello dei conflitti a sfondo familiare (separazioni e divorzi, successioni ereditarie) nonché a sfondo aziendale (passaggio generazionale e rapporti commerciali).



Molto presto nello svolgimento della mia professione ho capito che coltivare “solo” le competenze tecniche e studiare le pur interessanti maglie dei codici e del processo civile, non era sufficiente se volevo trovare un modo per aiutare le persone ad accordarsi ed a mantenere efficaci ed efficienti nel tempo i contratti conclusi a lite negoziata.

Mi sono quindi chiesta, perché di fronte a tipologie simili di conflitto, alcuni riescono a trovare la strada mentre altri continuano a litigare? Perché contratti simili nel contenuto transattivo, per alcune persone sono efficaci nel tempo e per altri no? Quando le persone riescono a trovare accordi duraturi nel tempo, quali sono stati gli strumenti utili al raggiungimento di questi obiettivi?

Nello svolgimento quotidiano della professione di avvocato vedo come nascono i conflitti e soprattutto come vengono perpetrati e maltrattati nel lungo periodo. Con alta frequenza incontro persone non soddisfatte neppure all’esito di un processo a loro favorevole o talmente disilluse dalle (errate) aspettative riposte nella “giustizia”, da aver perso fiducia nel sistema. Altrettanto troppo spesso, noto che l’intervento del professionista viene richiesto quando la situazione è già quasi compromessa tant’è che, indipendentemente dal torto o dalla ragione, il costo e la durata del conflitto costituiscono comunque un pregiudizio per le persone. Tutti sono disorientati e sospettosi. Troppo spesso i professionisti si limitano a riproporre le richieste dei propri clienti senza approfondirle, pensando che sia questo il modo per lavorare nel loro interesse.

Liti lunghe, costi elevati (anche se durata non è sinonimo di costo elevato e brevità di soluzione sinonimo di basso costo), persone infelici, professionisti insoddisfatti e sfiduciati, Tribunali a cui viene richiesto di prendere decisioni in ambiti relazionali che sembrano non appartenere al diritto. E le sentenze non piacciono perché nel campo delle relazioni familiari non bastano. È quasi ovvio che sia così: il diritto è un corpo di norme giuridiche che non ha come finalità la rigenerazione della relazione e il Tribunale non è il luogo adatto a svolgere questo compito.

In altre parole, ho capito che il modo di accordarsi è una strada e per percorrere questo viaggio e concludere accordi destinati a durare nel tempo, servono anche altri strumenti.

Cosa serve, quindi, per la soluzione? Quale prospettiva adottare?



Sul conflitto

Nei dialoghi del celebre maestro Krishnamurti si legge:

“Probabilmente avete vissuto a lungo nel conflitto, nel dolore, nella sofferenza, nella paura e vi siete detti “fa parte della mia vita, lo accetto”, e avete continuato ad andare avanti così. Non vi siete mai chiesti che cosa il conflitto provato nel cervello, alla psiche di un essere umano. Se siamo costantemente bersagliati, bombardati dal conflitto, sapete cosa accade al cervello? Si accartocchia. Diventa piccolo, limitato, brutto. E' ciò che accade a tutti. Ma una persona mediamente intelligente si domanda: Perché devo vivere nel conflitto per tutta la vita?” E inizia ad esaminare il conflitto. Il conflitto c'è dove c'è divisione, interna o esterna. Questa divisione, fondamentalmente, è tra me ciò che osservo. così entrano in azione le due attività separate, il che è falso, perché voi siete la rabbia, voi siete la violenza. Se cogliete questo punto e capite che l'osservatore è ciò che osserva, c'è una attività completamente diversa”.

La dimensione sottovalutata del conflitto.

Ho compreso che litigare, tiene le persone legate tra loro.

Se non si conoscono altre modalità per esprimere i propri bisogni e attese relazionali, il litigio diventa l'unico modo per non “perdere” definitivamente il contatto con la persona osteggiata. Diventare consapevoli di questa dinamica, consente di fare un passo avanti per orientarsi verso un cambiamento di prospettiva.

Un secondo assunto di base poco valutato è quello di considerare che i conflitti, o anche i “semplici” disaccordi, esistono e fanno parte della relazione. E' un vero errore credere che discutere, a volte anche con passione, sia sintomo di una relazione che non funziona. Il disaccordo è una occasione di conoscenza di se stessi e degli altri. Certo questo non significa incitare alla discussione, ovviamente, ma significa che possiamo accettare con serenità un dato di fatto che riguarda gli esseri umani. Se è vero che trovare le risposte è importante, ritengo che sia altrettanto importante farsi le domande giuste.

Ho anche sperimentato che quando il “non detto relazionale” viene incluso nella trattativa negoziale, a qualsiasi livello, e quindi tradotto nel tessuto contrattuale, le persone sono più soddisfatte e portate a mantenere nel tempo gli accordi raggiunti.

Il diritto ad orientamento sistemico.

Ho quindi incominciato a scrivere di quello che ho chiamato il *diritto ad orientamento sistemico*, un modo di approcciare alla gestione del conflitto che si pone al servizio della relazione, con lo scopo di rendere le persone più autonome e responsabili di quanto emerge dal processo del conflitto. Mi sono trovata ad un certo punto in una fase di stallo: sembrava difficile esprimere concetti non lineari usando tradizionali modelli di comunicazione e di pensiero lineari (torto ragione, giusto sbagliato).

Il quadro concettuale di fondo mi è stato offerto, quasi come una illuminazione, dalla visione sistemica. Mi riferisco a quel cambiamento profondo e rivoluzionario della visione della vita che in ambito scientifico ha comportato il superamento del paradigma cartesiano del mondo come una macchina. La scienza moderna ha confermato la nostra unicità e individuato come modello di organizzazione unico per tutte le forme di vita (microrganismo, cellula, pianta, animale, essere umano, gruppo sociale, organizzazione, ecosistema) quello della rete. Tutti gli organismi viventi sono strutturati secondo reti e tutti gli organismi viventi si relazionano tra loro attraverso le reti. L'approdo a questa consapevolezza in ambito scientifico non è stato certo il frutto di un percorso semplice, ma ha portato una rivoluzione e il superamento di un paradigma che per secoli ha informato e condizionato tutti gli ambiti del sapere umano: la divisione tra corpo e materia. La divisione, la parcellizzazione, la scomposizione del tutto in singole parti, per misurare e catalogare, con lo scopo dichiarato di controllare i processi naturali e dominarli a vantaggio del singolo o di gruppi singoli di individui. Frutto di questa separazione nel diritto è la visione del conflitto esclusivamente in termini di torto e ragione.

La visione sistemica ha comportato l'adozione di un paradigma olistico e rivolto (come in un viaggio di ritorno a casa) l'attenzione all'unificazione di corpo e materia, per guardare al suo insieme, per



mapparlo e conoscerne il processo di organizzazione, prima ancora di comprendere il funzionamento.

Il tutto è più della somma delle sue parti.

Questo approccio ha portato ad osservare tutti i problemi più rilevanti nel mondo moderno - energia, ambiente, clima, disuguaglianza economia, guerre - come problemi connessi, problemi sistemici interdipendenti tra loro. La soluzione a questi problemi non può che essere della stessa natura dei problemi: una soluzione sistemica che richiede un cambiamento di prospettiva, di modo di pensare e di valori da condividere. La sfida è quella di operare per una società sostenibile progettata e mantenuta affinché rispetti e collabori con l'innata capacità della vita a sostenere la vita.

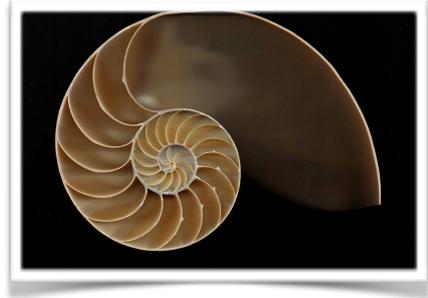
L'ambito del diritto non è esente dalla comprensione di questi temi perché la società siamo noi. Gli stessi "noi" che andiamo in Tribunale a litigare e poi a fare la spesa, al cinema o portiamo i nostri figli a scuola. E ai giovani, ai quali rivolgiamo tante aspettative per il futuro, dobbiamo dare l'esempio, adesso. Ciascuno nel proprio ambito di appartenenza.

Tutti i sistemi viventi condividono un insieme di proprietà comuni e dei principi comuni di organizzazione. Ciò significa che il pensiero sistemico si può applicare per capire un certo gruppo di fenomeni e può essere usato per integrare le più diverse discipline accademiche, con un effetto di integrazione. Ad esempio, la comprensione sistemica della salute, può essere applicata alla salute dell'essere vivente, ma anche alla salute di una società, di un'azienda o di un ecosistema. Spostare l'attenzione indietro e avanti sui diversi livelli dei diversi sistemi, che corrisponde in definitiva a diversi piani di consapevolezza, può far scoprire similitudini utili alla nostra comprensione e che, messi in pratica, ci consentono di vivere in accordo con noi stessi e con gli altri.

Da cosa derivano le qualità del tutto che sono più della somma delle qualità delle parti? Derivano da processi e modelli di relazioni che sono uniche per tutti i sistemi viventi e che, per essere comprese, vanno mappate e comprese nella loro unicità, piuttosto che misurate e scomposte per essere controllate. L'approccio sistemico è un pensiero di processo che supera la visione lineare per adottare quella non lineare, tipica dei sistemi viventi. È l'approccio che serve per comprendere i conflitti e trovare soluzioni creative.

Il diritto ad orientamento sistemico è al servizio della relazione.

Si può quindi affermare che il superamento del dualismo cartesiano abbia come propria diretta conseguenza il superamento del pensiero dualistico nel conflitto che divide tra torto e ragione. In quest'ottica, la soluzione al conflitto viene vista come la conseguenza di un *modo di essere trattato nel*



Pensiero sistemico

L'approccio sistemico nasce in un contesto multidisciplinare negli anni 20/30 del XX secolo, a partire da una serie di dialoghi che hanno coinvolto biologi, psicologi ed ecologisti. In tutti questi campi gli studiosi sono giunti a medesimi risultati a volte anche l'uno all'insaputa dell'altro. Secondo questo approccio, un sistema vivente, che sia un organismo, un sistema sociale o un ecosistema, è un insieme integrato le cui proprietà non possono essere ridotte a quelle delle sue parti più piccole. Le proprietà sistemiche sono quelle che risultano dall'insieme e che nessuna delle sue parti possiede da sola.

Cos'è un sistema?

Per comprendere bene il concetto di sistema, pensiamo a un gruppo di vestiti usciti dalla lavatrice e al corpo umano. Se dal gruppo dei vestiti lavati prendo una maglietta, la funzione di quel gruppo di vestiti può dirsi cambiata? Se dal corpo umano, invece, sottraggo un organo, allora certamente la funzione vitale di tutto il sistema sarà compromessa. Con il termine "sistema", quindi, si intende quello nel quale la funzione o qualità del tutto è più della somma della funzione o qualità delle sue parti.



Il tutto è più della somma delle sue parti

In ambito biologico l'approccio sistemico ha portato ad una comprensione profonda è cioè che l'intero è più della somma delle sue parti. Le proprietà del tutto, sono più delle proprietà delle singole parti. Per comprendere il funzionamento degli organismi viventi non basta comprendere quello delle sue singole parti. La struttura a rete di ogni sistema vivente scambia di continuo flussi di energia e materia con l'ambiente e apprende da questo scambio i processi di generazione e rigenerazione di se stessa. Lo sviluppo è quindi un processo cognitivo, che apprende formando e auto-organizzando se stesso. Il sistema vivente (la cellula, la pianta, l'animale, l'essere umano, la città, il gruppo sociale, l'azienda, la scuola....) sono sistemi autonomi quanto all'organizzazione e cognitivi quanto allo scambio di informazione e ai processi di crescita e continuamente in movimento e cambiamento quanto alla interdipendenza con l'ambiente.

Quando ho incominciato a sentir parlare di ecologia e sostenibilità dell'approccio sistemico non avevo idea del significato profondo di questi termini. Poi ho capito che sostenibilità non significa "fare in modo che le cose restino così come sono" (equilibrio, peraltro, precario!), ma mettere in campo strumenti utili all'utilizzo delle risorse in modo etico per sé e per chi viene dopo. L'ecologia è la scienza delle relazioni perché la rete è la chiave epistemologica di comprensione della realtà, fatta di reti biologico-sociali. Significa passare da una logica di quantità ad una di qualità, da misurazione a mappatura, da giusto/sbagliato a integrazione di quello che serve per la soluzione. In definitiva, da conflitto a relazione.

La sostenibilità del conflitto diventa così il contenitore di un approccio etico alla relazione.

quale la relazione viene considerata la struttura a rete che contiene i significati e utilizza strumenti utili a farli emergere in un processo di contesto e valori personali.

Il modo è il processo nella struttura della relazione. Ed è il modo che trova la soluzione, non viceversa.

Non corrisponde più ad un pensiero attuale il fatto che un avvocato dovrebbe fare solo i processi. La capacità relazionale e di organizzazione pratica non sta ad un livello diverso rispetto alla gestione dei conflitti, non è la ciliegina sulla torta, ma il suo lievito e, fuor di metafora, la capacità di una visione d'impresa che genera valore. Un negoziatore professionista sa che per tutelare il proprio cliente non sempre la difesa comporta come unica soluzione un vincitore e un perdente. Deve, inoltre, essere in grado di riconoscere il processo di emergenza di una nuova possibilità di ordine nel conflitto e di aiutare le persone a percorrere questa strada.

La soluzione non può essere la stessa per tutti e va trovata insieme. Il vestito giuridico è solo una fase successiva, necessaria e utile a tradurre in strumenti legali le proprie decisioni. Mettere in gioco le assunzioni di base e creare un approccio che rifletta gli indicatori della cultura ecologica, che è una scienza delle relazioni, significa dare valore ad un principio di base il cui sviluppo si è originato in ambito scientifico: la vita crea condizioni favorevoli alla vita. In natura, infatti, i processi sono sostenibili perché sono processi rigenerativi.

Sostenibilità

Nell'ottica sistemica lo sviluppo corrisponde alla nozione di crescita qualitativa. Approccio sostenibile significa superamento dell'interesse alla divisione e parcellizzazione per guardare alla mappatura della rete (struttura) e alla modalità del suo funzionamento (processo). Una società è sostenibile se è in grado di soddisfare i propri bisogni senza diminuire le possibilità per le future generazioni

La definizione operativa di sostenibilità che ha a che fare con il processo dinamico di co-evoluzione dei sistemi viventi e non viventi viene dalla prospettiva scientifica sistemica: una comunità umana sostenibile deve essere progettata in modo che i suoi ritmi di vita e di lavoro, l'economia e le strutture sociali non interferiscano con l'innata capacità della vita a sostenere la vita.



In quanto organismi viventi, anche noi esseri umani rispondiamo a questa struttura e processo di funzionamento e, più la nostra comprensione si accorda con quella della natura e dei suoi processi, più abbiamo possibilità di creare e ricreare relazioni sostenibili.

La natura è sostenibile perché è rigenerativa.

Anche il diritto applicato con approccio sistemico può essere rigenerativo se l'obiettivo è quello di "vedere" il conflitto nell'ottica dei significati che esso veicola.

Mi sono quindi chiesta: anche il campo del diritto civile che si occupa di conflitti può essere considerato un sistema vivente?

La rete struttura unificante di tutti i sistemi viventi

Per comprendere cos'è la vita si deve guardare al mondo, alla sua origine e alla sua evoluzione come ad una rete. E se si vuole comprendere come funziona la rete, bisogna guardare al suo intero. La rete non va scomposta divisa o parcellizzata, bensì mappata. Il suo funzionamento è un processo in continuo movimento. L'approccio sistemico in biologia ha compreso che la struttura universale degli organismi viventi, di tutti gli organismi viventi, è la rete; e se si vuole comprendere come funziona la rete, è necessario guardare al suo intero. In quanto organismi viventi, anche noi esseri umani rispondiamo a questa struttura e processo di funzionamento e più la nostra comprensione si accorda con quella della natura e dei suoi processi, più abbiamo possibilità di creare e ricreare relazioni sostenibili.

La risposta che ho appreso dallo studio del pensiero sistemico è che si tratti di un sistema a doppia natura. Se si considera l'aspetto formale, costituito dal corpo di codici e leggi speciali, allora si tratta di un sistema organizzato nel quale alla violazione della norma, consegue una responsabilità e la sua conseguenza predeterminata dalla legge generale o dalla clausola contrattuale. Se si considera l'aspetto non formale, ovvero le persone destinatarie delle norme o clausole contrattuali, si deve allora avere riguardo alla rete di relazioni e ai suoi significati, determinati da contesto, valori, idee, obiettivi che si intrecciano in modo non lineare con la struttura formale. Questi due aspetti del sistema funzionano in modo diverso ed è necessario integrarli se si vuole creare un diritto che rispetti le diversità di cui le parti sono portatrici.

La scienza dei sistemi ha compreso che la struttura a rete di ogni sistema vivente scambia di continuo flussi di energia e materia con l'ambiente e, in forza di questo scambio, apprende i processi di generazione e rigenerazione di se stessa. Lo sviluppo, quindi, è un processo cognitivo, che forma e auto-organizza la rete medesima. Il sistema vivente (la cellula, la pianta, l'animale, l'essere umano, la città, il gruppo sociale, l'azienda, la scuola) sono sistemi autonomi quanto all'organizzazione e cognitivi quanto allo scambio di informazione e ai processi di crescita, nonché continuamente in movimento e cambiamento quanto alla interdipendenza con l'ambiente.

L'interdipendenza con l'ambiente non avviene in modo diretto e impositivo sul sistema, ma in termini di disturbo, di modo che il sistema può essere influenzato solo nella misura in cui e nella

modalità in cui si lasci influenzare. La macchina (in senso cartesiano) può essere modificata, la rete (in senso sistemico) solo disturbata.

In altre parole, l'ambiente può provocare continui cambiamenti strutturali del sistema, ma non può determinarli o dirigerli: il sistema vivente decide per conto proprio se e come cambiare e, a parità di stimoli esterni, può cambiare in modi diversi a seconda del proprio stato del momento. Il fatto che la risposta ad un disturbo esterno avvenga a seconda delle personali modalità di autorganizzazione è un concetto chiave in tutti gli ambiti della vita. Al cambiamento si arriva con gli stimoli giusti e non con l'imposizione.



Appare certamente chiara quale possa essere l'intuizione valida per il campo delle relazioni conflittuali nell'ottica dell'approccio del diritto sistemico al conflitto. Un approccio che effettua a monte una mappatura dei bisogni e delle motivazioni che spingono le persone ad essere in disaccordo e motiva a negoziare efficacemente il modo per giungere ad una soluzione condivisa sul presupposto che la relazione è un valore che merita protezione da parte dell'ordinamento e può essere integrata nella causa del contratto.

Se l'imposizione può non avere come risultato quello di ottenere un cambiamento, lo stimolo, l'offerta dello strumento utile alla comprensione di sé e del significato che il conflitto veicola per la relazione, è ciò che nel punto di biforcazione tra torto e ragione supporta la strada per andare oltre il conflitto e trovare soluzioni.

Pertanto, il campo del diritto diventa un campo in cui le clausole che regolano un contratto sono generate dalle parti che vogliono una relazione commerciale o personale sostenibile nel tempo e rispettosa dei propri valori nel quadro della liceità dell'ordinamento giuridico.

Si parla a tal proposito di proattività nel diritto, in ottica relazionale.

Di approccio proattivo si discute peraltro anche in ambito europeo rispetto alle modalità di creazione delle regole di diritto.

Secondo il parere del Comitato Economico Sociale Europeo (pubblicato in Gazzetta ufficiale n. C 175 del 28/07/2009) *poiché le norme civili e commerciali influenzano il comportamento delle persone cui sono rivolte (utenti privati, imprenditori, organizzazioni) esse devono essere in grado di tener conto dei loro bisogni, interessi e obiettivi. Occorre, quindi, che la produzione normativa promuova nel modo migliore possibile gli obiettivi della società in modo chiaro ed efficace.*

A mio parere, lo stesso approccio risulta estremamente efficace sia nell'organizzazione familiare che in quella aziendale. In ambito aziendale, peraltro, creare procedure proattive che costituiscano il know-how dell'azienda rispetto alla gestione dei rapporti personali e commerciali, può costituire un punto di forza per creare, mantenere e far evolvere relazioni di qualità. Significa dare valore alla struttura non formale, quella vivente, fatta di persone. Significa dare valore alla creatività e alla vitalità del sistema o dell'organizzazione. Gli accordi commerciali solitamente sono sostenuti da clausole contrattuali costruite su un dare/avere in termini di obbligo e sanzione per l'inadempimento. Raramente si tiene conto delle specificità delle parti coinvolte e altrettanto raramente si è consapevoli di quanto la capacità di conoscere se stessi e gli altri influenzi significativamente le scelte contrattuali. Prendiamo come esempio il rispetto del termine per la consegna di beni da parte di un fornitore. Può essere ottenuto (se viene ottenuto!) perché nel contratto è stata opportunamente inserita una clausola penale per il ritardo (modalità generale e generica che rispecchia il pensiero lineare), oppure perché con quel cliente si è discusso in anticipo, concordando la modalità specifica e più efficace che possa assicurare l'esatto adempimento, nel caso concreto (pensiero non lineare, ottica sistemica). La capacità di essere proattivi non si riferisce solo alla capacità di produrre idee nuove, ma anche all'abilità di gestire relazioni personali tra le parti e con se stessi.



In quest'ottica vedo lo strumento della mediazione, introdotta nel nostro ordinamento civile come procedura alternativa di risoluzione delle controversie (A.D.R.), che può diventare il luogo adatto al campo del conflitto e della relazione sistemicamente orientati. E' un luogo nel quale è possibile svincolarsi dalle strette maglie delle regole processuali e, nel rispetto della liceità, affrontare in un unico procedimento la complessa questione che coinvolge le parti in lite e anche trovare accordi sulle modalità di prevenzione di liti successive. Ciò significa anche lasciare che in Tribunale si svolgano le liti che sono destinate a percorrere quei binari e quel tipo di regole.

Nella mediazione può avvenire, nella consapevolezza delle parti questo sviluppo:

- cambiamento di prospettiva;
- stimolo all'apertura;
- facilitazione dell'emergere della relazione nel conflitto;
- traduzione creativa nelle clausole contrattuali.

La capacità di essere proattivi è una abilità che consente di gestire le relazioni con se stessi e con gli altri ed è una attitudine che comprende una serie di soft skills fondamentali: accettazione e gestione del cambiamento, propensione alla sperimentazione, familiarizzazione con l'incertezza, capacità di ascolto, comunicazione efficace, capacità di creare reti collaborative ed efficienti. Tutte queste risorse sono il risultato dell'emersione di una nuova consapevolezza non lineare, possibile sulla scorta di una comprensione sistemica della vita.

Siamo tutti connessi e interconnessi. La natura è sostenibile perché è rigenerativa. Anche il diritto applicato può essere rigenerativo se l'obiettivo è quello di "vedere" il conflitto in ottica di relazione.

Note bibliografiche

Capra Fritjof e Mattei Ugo, Ecologia del diritto, Aboca, Sansepolcro, 2017.

Capra Fritjof e Luisi Pierluigi, Vita e natura. Una visione sistemica, Aboca, Sansepolcro, 2014.

Ferrucci Piero, Crescere, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1981.

Hellinger Bert, Gli ordini dell'aiuto, Tecniche Nuove, Milano, 2007.

Hillman James, Il codice dell'anima, Adelphi, Milano, 2011.

Krishnamurti Jiddu, Sul conflitto, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1994.

Rogers Ramson Carl, Un modo di essere, Giunti Edizioni, Milano, 2012.

Ulsamer Bertold, Non c'è ordine senza amore, Crisalide Edizioni, Spigno Saturnia, 2011.

Wilber Kenneth Earl, Oltre i confini, Ed. Cittadella, Assisi, 2010.

Nota

I contenuti nei riquadri relativi al pensiero sistemico sono tratti dal libro Vita e natura. Una visione sistemica, citato in bibliografia e dal materiale del Capra Course Autunno 2019.

Francesca Todeschini

