

Marco Sala

I (10) valori della Pratica Collaborativa

In un recente corso di formazione sulla prevenzione e gestione dei conflitti, che ho condotto con due colleghe, ho proposto ai partecipanti un esercizio sui valori: ho chiesto a ciascuno di scegliere, in un elenco di oltre 150 valori, i dieci valori-guida del suo percorso personale e professionale.

Ho pensato ora di fare personalmente questo esercizio, con l'obiettivo di mettere a fuoco quello che per me significa la Pratica Collaborativa.

Ritengo che la Pratica Collaborativa, oltre che un metodo di negoziazione, e più che un insieme di principi, possa essere considerato un vero e proprio "sistema di valori": valori condivisi dai professionisti collaborativi - che hanno effettuato il cosiddetto "cambio di paradigma" ¹ - così come dai clienti che vogliono gestire il loro conflitto secondo il modello collaborativo.

Ho così individuato i dieci valori per me particolarmente importanti nella Pratica Collaborativa: ovviamente è la mia visione, ma mi piacerebbe che i colleghi collaborativi fornissero il loro personale contributo ².

1) Lealtà.

Il primo valore collaborativo, per me imprescindibile, è la lealtà.

Il concetto di lealtà è stato efficacemente illustrato in questo modo: l'essenza del modello collaborativo si può individuare nel "collaborare per un risultato comune senza prevaricazioni" monitorando costantemente "che il proprio atteggiamento sia fedele a questo iniziale obiettivo. Il termine che mi pare più appropriato per definire questa coerenza è quello di 'lealtà': una lealtà che implica innanzitutto un comportamento oggettivamente corretto e rispettoso del principio di buona fede, e che inoltre si estende ad un preciso orientamento (anche interiore) verso una modalità di gestione del conflitto rispettosa e aperta alla considerazione dell'interesse altrui". In questa prospettiva "la lealtà si sposa con il principio di trasparenza, che deriva da quello di buona fede e lo

¹ Il cambio di paradigma, nell'ambito della Pratica Collaborativa, può essere definito come un cambiamento radicale di prospettiva rispetto al modo in cui i professionisti del conflitto percepiscono il loro ruolo: Nancy Cameron, *Collaborative Practice: Deepening the Dialogue*, II ed., Nancy J. Cameron, 2014, *Pratica Collaborativa, approfondiamo il dialogo. Un percorso innovativo nei conflitti familiari*, ed. it., a cura di Cristina Mordiglia, Milano, 2016, p. 35. Per altri richiami e considerazioni si rinvia a Marco Sala, *I principi e i valori della Pratica Collaborativa*, in *La Pratica Collaborativa. Dialogo fra teoria e prassi*, a cura di Marco Sala e Cristina Menichino, Torino, 2017, 79 ss. e 83 ss., e a Cristina Mordiglia, *Il cambio di paradigma*, *ibidem*, 127 ss.

² Ho proposto lo stesso esercizio, sia individualmente che a piccoli gruppi, in un evento via zoom organizzato nell'aprile di quest'anno da AIADC-Associazione Italiana Professionisti Collaborativi per celebrare il decennale della fondazione dell'associazione; i valori più votati nelle *breakout rooms*, a cui hanno partecipato 150 professionisti collaborativi, sono stati creatività, ascolto ed empatia.

specifica”: e così “il binomio costituito da lealtà e trasparenza può essere definito come il cuore della Pratica”³.

Luigi Pirandello ha scritto: “la lealtà è un debito, e il più sacro, verso noi stessi, anche prima che verso gli altri”. In questo senso ritengo che la lealtà sia la chiave della negoziazione collaborativa, perché unisce la ricerca e l'affermazione dei propri interessi e bisogni con l'attenzione agli interessi dell'altra parte.

In questa considerazione degli interessi altrui la lealtà non può disgiungersi dalla trasparenza, che è l'obbligo – assolutamente peculiare del metodo collaborativo – di condividere con l'altra parte qualsiasi informazione o documento rilevante, a prescindere da una specifica richiesta: laddove rilevante significa potenzialmente in grado di influire su una scelta o decisione dell'altra parte.

Solo in questo modo, con una condivisione leale e trasparente, la negoziazione collaborativa può avere successo, cioè consentire alle parti di raggiungere accordi consapevoli, che realizzano i loro interessi, e sostenibili, cioè capaci di durare nel tempo⁴.

2) Condivisione.

La condivisione è strettamente connessa con il valore-cardine della lealtà.

L'obbligo di trasparenza, che nasce dall'Accordo di Partecipazione alla pratica collaborativa, vincola ogni parte a condividere, nell'ambito del procedimento collaborativo, tutte le informazioni e i documenti rilevanti di cui dispone. La condivisione come valore comporta anche lealtà nella comunicazione e nella negoziazione, disponibilità a parlare e ad ascoltare in modo aperto, attenzione a se stessi e agli altri.

3) Fiducia.

Il termine fiducia deriva dal latino *fidere*, che significa fidare, confidare.

La fiducia non è necessariamente un presupposto iniziale del percorso collaborativo ma piuttosto un valore da perseguire e costruire durante la negoziazione, nella reciproca interazione delle parti, sempre sostenute dai professionisti (avvocati ed esperti neutrali).

La fiducia rappresenta anche un formidabile “collante” del *team* dei professionisti collaborativi.

La fiducia è strettamente connessa con il valore-cardine della lealtà e si alimenta e rinforza attraverso comportamenti ispirati ad altri valori quali l'ascolto, la collaborazione e la condivisione.

4) Collaborazione.

Il termine deriva dal latino tardo *collaborare*, verbo composto di “con” e “laborare”: significa quindi lavorare insieme.

Nella Pratica Collaborativa lavorare insieme implica due aspetti: un lavoro unitario e comune (la negoziazione collaborativa) del team, composto dagli avvocati, dai professionisti neutrali e dalle parti, ed uno scopo comune, ossia il raggiungimento di accordi che realizzino gli interessi di entrambe le parti.

³ Le parole riportate nel testo sono di Elisabetta Zecca, *Il metodo collaborativo*, in *La Pratica Collaborativa. Dialogo fra teoria e prassi*, cit., p. 90 s.

⁴ Per approfondimenti su questi aspetti cfr. Marco Sala, *op. cit.*, p. 53 ss.

La collaborazione è connessa con il valore-cardine della lealtà e rafforza la reciproca fiducia.

5) Ascolto.

Ascoltare non significa semplicemente sentire, ma è un atto intenzionale e caratterizzato dall'attenzione a chi sta parlando. Non significa accettare o approvare quello che l'altro dice, ma "semplicemente" (e non è affatto semplice!) prestargli attenzione.

Nella Pratica Collaborativa la disponibilità di ciascuno ad ascoltare l'altro, le sue richieste e i suoi bisogni, è strettamente connessa con il valore della condivisione ed è la base di una comunicazione aperta e leale.

L'impegno ad un ascolto aperto riguarda sia le parti che i professionisti collaborativi (avvocati, facilitatori, esperti dell'età evolutiva, esperti finanziari) ed è una delle chiavi di successo di questo metodo di negoziazione.

6) Responsabilità.

Il sostantivo responsabilità deriva dal verbo latino "respondere", composto di "re" (indietro) e "spondere" (promettere); il suffisso "-bile" indica facoltà, possibilità. Responsabilità significa quindi rendere conto delle proprie azioni e farsi carico delle loro conseguenze.

Nella Pratica Collaborativa la responsabilità rileva sia per le parti che per i professionisti. Ciascuna delle parti si assume in prima persona la responsabilità della gestione della negoziazione, sia con riguardo al procedimento collaborativo che al risultato, ossia all'accordo finale.

I professionisti – e particolarmente gli avvocati – hanno la funzione sociale di prevenire e gestire i conflitti in modo, appunto, "responsabile", ossia attento a tutti gli interessi in gioco e con cura delle persone e del contesto relazionale ed emotivo, oltre che fattuale e giuridico.

Il valore della responsabilità è strettamente connesso con altri valori collaborativi: in particolare la lealtà, la fiducia e la condivisione.

7) Cura.

Il termine cura ha diverse accezioni: diligenza, vigilanza, attenzione, assistenza, gestione, complesso di terapie.

Nella relazione professionale il valore della cura implica sia una particolare attenzione e diligenza del professionista, sia una premurosa gestione degli interessi del cliente.

Nella Pratica Collaborativa la cura è un valore strettamente connesso con la responsabilità e, come questa, rileva sia per le parti che per i professionisti.

Ciascuna delle parti, con la responsabile gestione in prima persona della negoziazione, dimostra cura e attenzione sia per i propri interessi che per quelli dell'altra parte.

I professionisti (gli avvocati così come i professionisti neutrali) hanno a loro volta cura degli interessi delle parti e le sostengono nella negoziazione: questa cura si esprime in una gestione responsabile del conflitto.

8) Creatività.

Creatività significa capacità di creare. In psicologia il termine indica un “processo di dinamica intellettuale che ha come fattori caratterizzanti: particolare sensibilità ai problemi, capacità di produrre idee, originalità nell’ideare, capacità di sintesi e di analisi, capacità di definire e strutturare in modo nuovo le proprie esperienze e conoscenze”⁵; si può ritenere che la creatività sia “alla base dell’attitudine umana di adattarsi alle circostanze e di adattare le circostanze a sé”⁶.

Che spazio può esistere per la creatività nella relazione fra avvocato e parte assistita? Io credo che la creatività sia un valore fondamentale in una relazione professionale – qual è quella fra avvocato collaborativo e cliente – che mette al centro la realizzazione degli interessi. Non basta applicare correttamente il diritto ma occorre ricercare i modi più efficaci per soddisfare i bisogni della parte assistita, nel suo specifico contesto relazionale ed emotivo, oltre che fattuale e giuridico.

Ciò presuppone, molto spesso, la ricerca di “soluzioni creative”, cioè costruite su misura, al di là degli schemi precostituiti: occorre saper guardare oltre, pensare fuori dagli schemi e dai contorni (secondo un’espressione inglese molto efficace “*out of the box thinking*”). Questo approccio richiede, sia da parte del professionista che da parte del cliente: apertura, ascolto, intuito, curiosità, capacità di guardare le cose da punti di vista diversi.

9) Sicurezza.

L’accezione principale del termine sicurezza fa riferimento alla condizione di chi è esente da pericoli, o protetto contro possibili pericoli o rischi.

Molti e gravi sono i rischi a cui si espongono le persone coinvolte in un conflitto: emozioni negative quali tristezza, rabbia, paura, rancore, frustrazione, risentimento; stress; distruzione della relazione; perdita di energie e di valori economici; incertezza dei risultati.

Il ricorso a metodi di gestione consensuale e non contenziosa dei conflitti consente di controllare, per quanto possibile, questi pericoli, e di evitare il trauma e l’alea che spesso derivano dall’affrontare un giudizio in tribunale.

Con la Pratica Collaborativa le parti, protagoniste del conflitto, supportate dai professionisti (avvocati ed esperti neutrali), possono controllare il procedimento di negoziazione e gestirlo in modo responsabile, cooperativo, trasparente e leale.

Il percorso collaborativo crea un vero e proprio “contenitore sicuro”⁷ in cui le parti, in un contesto riservato e protetto da pressioni e minacce, riescono a esprimere liberamente i loro bisogni e a raggiungere accordi che soddisfano gli interessi di tutte le persone coinvolte.

⁵ www.treccani.it/vocabolario/creativita.

⁶ <https://unaparolaalgiorno.it/significato/creativita>. Sull’importanza della creatività e dell’innovazione nell’ambito giuridico cfr. Giovanni Pascuzzi, *La creatività del giurista. Tecniche e strategie dell’innovazione giuridica*, II ed., Bologna, 2018.

⁷ Sul *collaborative container*: Pauline Tesler, *Collaborative Law. Achieving Effective Resolution in Divorce Without Litigation*, III ed., American Bar Association, 2016, p. 86; Kate Scharff e Lisa Herrick, *Navigating Emotional Currents in Collaborative Divorce. A Guide to Enlightened Team Practice*, American Bar Association, 2010, p. 31 ss.; Carla Marcucci, *Il procedimento collaborativo*, in *La Pratica Collaborativa. Dialogo fra teoria e prassi*, cit., p. 205 ss.

10) Sostenibilità.

La parola “sostenibilità” ha diverse accezioni: in senso stretto, etimologico, significa sopportabilità, mentre in un’accezione più ampia fa riferimento alla capacità (di uno stato, di un processo), di durare nel tempo, in quanto rispettoso di certi equilibri o parametri (ad. es. “sviluppo sostenibile”, “mobilità sostenibile”).

Il termine “sostenibilità” è spesso associato a “condivisione”, e può efficacemente caratterizzare gli accordi a cui aspira la Pratica Collaborativa, come capaci di durare nel tempo, ma anche sostenibili in senso emotivo e pratico, ossia adatti alle parti, idonei a soddisfare i loro interessi e bisogni sulla base della situazione concreta oggetto della negoziazione.

Il procedimento collaborativo è quindi caratterizzato dal binomio condivisione-sostenibilità: utilizza un metodo condiviso per realizzare un assetto di interessi sostenibile.