

## **TUTTI COLLABORATIVI! FORMARSI PER UNA SOCIETA' CREATIVA**

A me il compito di parlare degli altri due principi della Pratica Collaborativa: riservatezza e mandato limitato, che, insieme alla trasparenza e alla buona fede, definiscono i confini del percorso collaborativo.

Vorrei soprattutto soffermarmi sul significato intrinseco dei due principi, al di là degli aspetti tecnici che di solito vengono approfonditi nei corsi-base di formazione forniti da AIADC<sup>1</sup>: entrambi vogliono contribuire a creare, a completamento degli altri principi di trasparenza e lealtà, un luogo sicuro dove le parti in conflitto possano ascoltarsi in profondità, aprire la mente e il cuore, per vedere qualcosa di nuovo; è chiaro come questo posto sicuro abbia bisogno di protezione e riservatezza, ed i professionisti collaborativi, appositamente formati a condurre e poi a restare al fianco delle parti, dovranno essere i garanti di quella sicurezza.

Il mandato limitato, che consiste nell'assistere le parti solo per il percorso collaborativo fino al raggiungimento di un accordo condiviso, ma accettando di non poterli più seguire come clienti ove il percorso collaborativo dovesse per qualsiasi motivo interrompersi, è l'inevitabile premessa e conseguenza. E' chiaro infatti che i professionisti che hanno avuto la possibilità di condividere con le parti in conflitto tutti i "non detti" ed i segreti che possono emergere da confronti profondi, non potranno certamente essere gli stessi che poi li difenderanno in un eventuale giudizio successivo che veda le stesse parti contrapposte.

Nella Pratica Collaborativa dunque i professionisti sono i garanti della buona fede, della trasparenza e della riservatezza, perché da un lato sono nel contesto protetto del percorso collaborativo che ha inizio con un accordo di partecipazione nel quale tutte le parti sottoscrivono degli impegni ben precisi al rispetto dei sopra menzionati principi, e dall'altro perché avranno loro stessi introiettato profondamente i valori e i principi collaborativi, che stanno alla base sia dei rapporti con le parti coinvolte nel conflitto che delle interazioni del team (composto dai colleghi appositamente coinvolti per ciascun particolare caso) .

Vorrei però concentrarmi sul ruolo che i professionisti collaborativi, appositamente formati, hanno acquisito nell'approccio al conflitto, sia nella modalità più definita della Pratica Collaborativa, sia al di fuori di essa.

Anche in quest'ultimo caso infatti i professionisti formati alla collaborazione sapranno muoversi diversamente, avendo appreso quelle tecniche di negoziazione che permetteranno loro di avvicinare correttamente le parti, di evitare, o per lo meno ridurre o anche solo riconoscere, possibili errori di comunicazione; sapranno come preparare i portatori di interessi nel percorso di co-creazione di accordi condivisi o meglio ancora di vera e propria trasformazione del conflitto, e anche di costruzione di un possibile nuovo e diverso futuro.

---

<sup>1</sup> Un corso di formazione base è previsto a fine maggio a Manduria in Puglia ed uno proprio a Courmayeur il 12-13 e 19-20 settembre 2022, per maggiori informazioni visita il sito [praticacollaborativa.it](http://praticacollaborativa.it)

Una volta formati alla collaborazione infatti si acquisiscono strumenti e modi relazionali che ben possono essere utilizzati anche in altri e diversi contesti conflittuali o anche solo relazionali, per sviluppare condivisione e costruzione condivisa di progetti.

Per questo penso che una formazione all'approccio collaborativo possa essere utile non solo agli avvocati, o agli altri professionisti fino ad ora ammessi alla formazione collaborativa di AIADC (esperti di relazioni, esperti finanziari e mediatori), ma anche a tutti coloro che lavorano in gruppo, ai leader di aziende o società, a funzionari di amministrazioni pubbliche o private, e più in generale a tutti coloro che possono affrontare interazioni conflittuali, o anche solo per valorizzare e ottenere il massimo dal lavoro in team.

In questo incontro, forse non privo di una vena utopica, ma nel quale noi collaborativi formati vorremmo condividere le nostre più alte "*aspirazioni*", il messaggio che vogliamo mandare è che **a collaborare si impara**, ed oggi ne vediamo i risultati e ne comprendiamo sempre di più l'importanza.

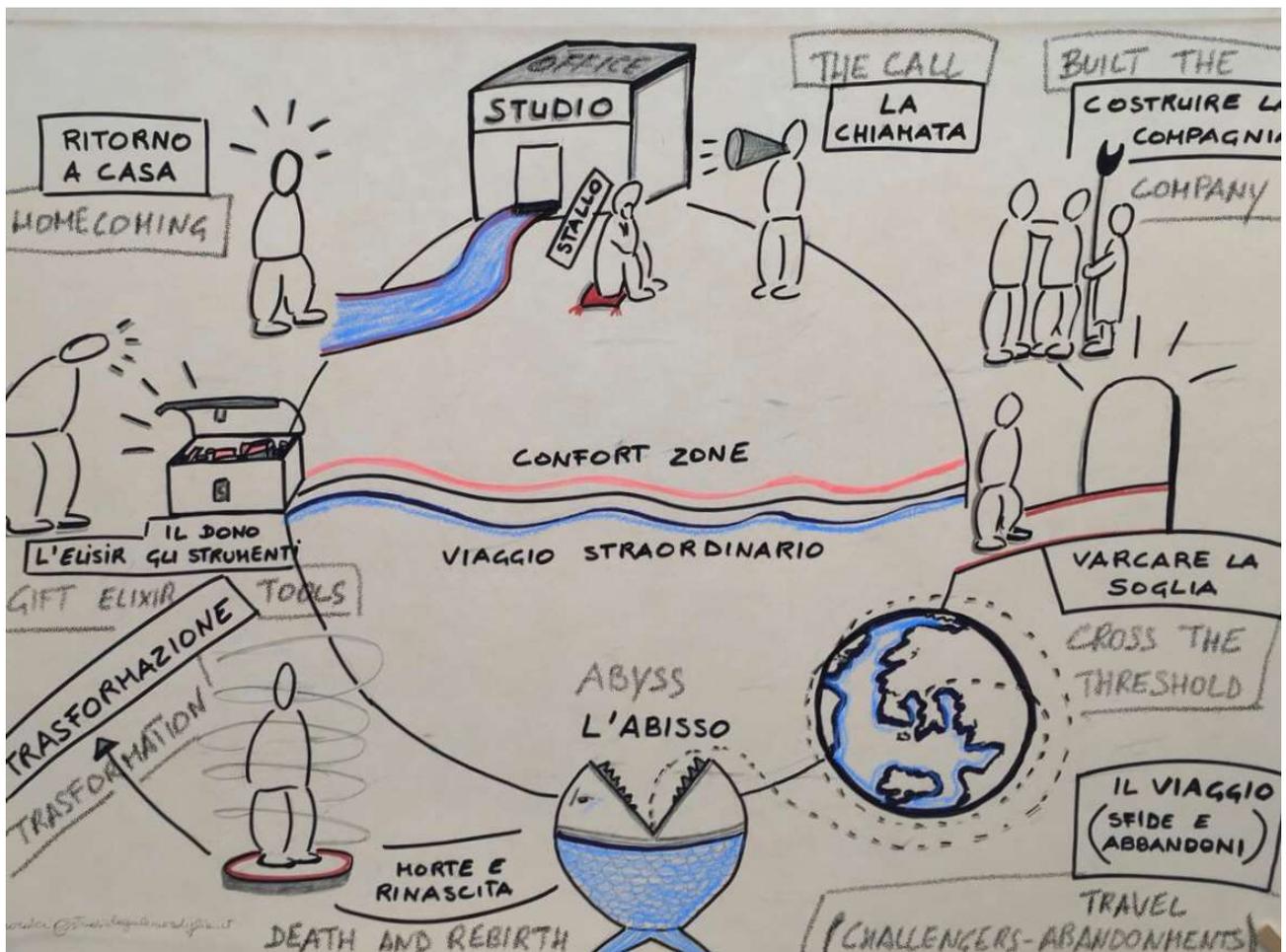
Come vediamo nei talk show di ogni sera in televisione o su internet dove sentiamo ospiti che non sono messi in condizione di poter spiegare il loro punto di vista perché presto interrotti e giudicati, senza cogliere la preziosa occasione di ascoltarli e provare a capire quali sono le motivazioni che li inducono a certi comportamenti per altri incomprensibili e inaccettabili; non vengono fatte loro domande aperte per permettere di esporre il loro pensiero e magari stimolare l'auto-riflessione. Vediamo e tocchiamo con mano i limiti della nostra capacità di comunicare, che tende a liquidare frettolosamente il pensiero di chi, magari, si permette di estendere il campo di indagine e porre al mondo domande ampie e aperte, anche in situazioni di vitale importanza come quando si assume che la strada da percorrere sia quella della mediazione del conflitto per tentare di mitigare la guerra in atto.

Appare chiaro quanto ci sia molto da lavorare sulla capacità di **ASCOLTO**.

E qui tocchiamo il tasto fondamentale che sta alla base di tutta questa trasformazione: l'ascolto. Non è questo il momento di approfondire un tema così complesso, ma, anche solo il saper riconoscere quando si sta effettivamente ascoltando l'altro per capire quello che ci vuole veramente dire, e quando invece si ascolta solo per replicare le nostre ragioni, è già un primo passo, e di fondamentale importanza.

Il professionista che ha scelto di formarsi alla collaborazione ed ha proseguito su quella strada ha lasciato la sua zona di COMFORT nella quale si era posizionato dopo gli studi tradizionali, ed ha anche abbandonato l'idea di trovare un'altra situazione definitiva in cui adagiarsi, accettando al massimo di sostare in stadi di comfort, ma rimanendo sempre disponibile all'adattamento.

Il disegno della figura che segue, che avevo realizzato anni fa, e che allora leggevo in un certo modo, adeguato al mio livello di trasformazione, ora lo rileggo in modo nuovo pur trovandolo sempre attuale, perché la sua circolarità mi pare rappresenti il lavoro, incessante e continuo, dei professionisti collaborativi.



Il richiamo che può sentire il professionista tradizionalmente formato per un cambiamento che lo faccia sentire diversamente utile nell'accompagnare le parti ad essere protagoniste nella ricerca della soluzione del loro conflitto, lo porta a lasciare le sicurezze dei propri studi per avventurarsi in un mondo nuovo, tutto da scoprire. Con impegno, studio e applicazione, il nuovo approccio comincia ad emergere, fino ad essere compreso, metabolizzato e maneggiato con naturalezza. Si tratta di un dinamismo continuo sollecitato dall'ascolto della varietà dei contesti e degli attori, che comporta uno sforzo incessante sia sul piano della conoscenza che del metodo; una sperimentazione che rimanda a riflettere costantemente sul nostro operato, fra azione e riflessione. Questo stesso atteggiamento è essenziale per l'apprendimento delle parti coinvolte nel conflitto, sia di quelle esperte che non, in un contesto effettivo di mutuo apprendimento e continui stimoli e ricerca di nuove soluzioni. Diventare professionista collaborativo comporta innanzi tutto lavorare su se stessi per "accettare" una nuova forma mentis che ridisegna forme di conoscenza, modi dell'azione e di conseguenza anche la relazione stessa tra conoscenza e azione. Si acquisiscono nuove competenze e, nel contempo, si ridisegnano in modo "diversamente esperto" quella già note, vale a dire competenze per favorire "ascolto

attivo”, reciprocità, capacità di adattamento continuo, di “*spostare il tiro*”<sup>2</sup> anche verso direzioni nuove ed impreviste.

Anche sviluppando una curiosità reciproca, che mi pare particolarmente rilevante nel contesto di questo incontro, rispetto all’evoluzione e ai cambiamenti dei diversi saperi che ci circondano e che, percorrendo altre vie, stanno muovendosi in una direzione che parrebbe analoga. Penso a medici, designer, urbanisti, sociologi...

E qui arrivo al punto che, ripeto, mi sta particolarmente a cuore: penso infatti che una preparazione alla collaborazione fornita a saperi anche differenti rispetto a quelli fino ad ora ammessi alla formazione fornita da IACP (International Academy of Collaborative Practice) e AIADC (Associazione Italiana Professionisti Collaborativi), possa portare ad un arricchimento degli stessi e conseguentemente della loro interazione, ponendo le basi per un **agire collaborativo collettivo**.

La scala gerarchica alla quale siamo stati formati ed anche abituati (la delega ad un ctu autorizzata dal Giudice, piuttosto che il conferimento dell’incarico ad un tecnico comunale, o anche solo la lezione o il convegno frontale senza nessuna restituzione o partecipazione da parte degli uditori ne sono esempi costanti e purtroppo ancora frequenti), potrebbe essere col tempo sostituita di fatto con approcci più inclusivi, che già da sè comunicano il cambiamento in atto. Quando i portatori di saperi sono anche “*esperti collaboratori*” sanno che il loro apporto è integrato con quello degli altri, e non di meno coi cosiddetti *saperi comuni*; sanno che nella maggior parte delle occasioni si può mettere in atto un mutuo apprendimento volto ad arricchire se stessi e il gruppo, che a sua volta continuerà a confrontarsi e crescere forte delle nuove esperienze.

Quando poi le parti, i clienti o i diversi portatori di interessi diventano anche parte integrante del team collaborativo come accade nella Pratica Collaborativa, è assai probabile che acquisiranno essi stessi una diversa capacità di ascolto, condivisione di conoscenze e competenze, in un costante apprendimento reciproco.

In questo modo i saperi coinvolti sono legati da una particolare energia che deriva dalla comune **ATTENZIONE** (intesa come capacità di focalizzarsi e impegnarsi su un tema in maniera paritaria ed interdisciplinare) e **INTENZIONE** (intesa come impegno condiviso, ampio e variegato a seconda degli scopi, delle persone e del momento). Questo stesso inconsueto rapportarsi tra professionisti, che mettono a disposizione intelligenza, cultura, creatività ed impegno, trasmette un forte messaggio positivo alle parti in conflitto, e contribuisce al loro coinvolgimento e “*capacitazione*”; intesa questa come apprendimento a partecipare attivamente in nuovi contesti, che li accolgono e li valorizzano, lasciando loro la possibilità di poter scegliere tra le varie opportunità quella cui attribuire maggior valore.

Per trasmettere l’efficacia di questo cambiamento però il “collaborativo” deve aver veramente imparato ad ascoltare e soprattutto a sospendere il giudizio, ed a rimanere in questo stato di sospensione, che è condizione non facile perché fa permanere in quella zona instabile di NON comfort, la “pianura paludosa ove le

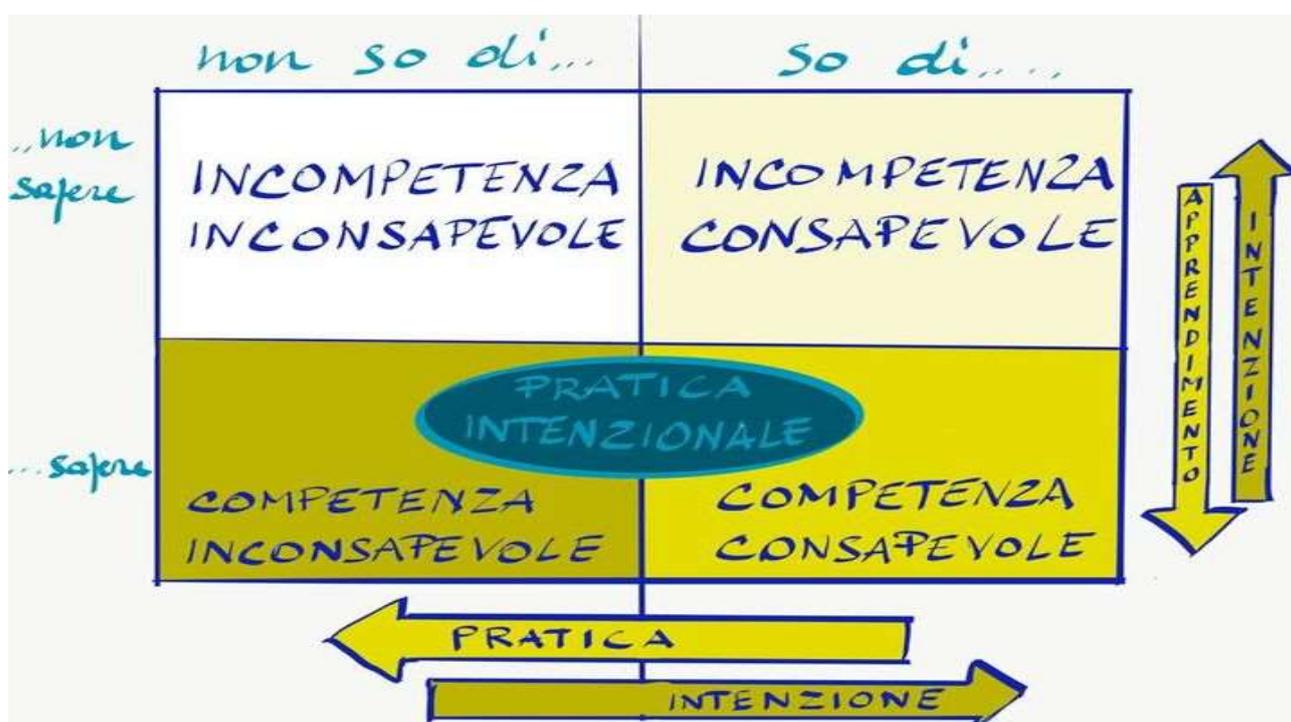
---

<sup>2</sup> Pier Luigi Crosta e Cristina Bianchetti “Conversazioni sulla ricerca”, 2021, Donzelli, Roma, p.10

situazioni sono grovigli fuorvianti che non si prestano a soluzioni tecniche” per dirla con Donald Schon<sup>3</sup> ne “Il professionista riflessivo”. Permanere in quella zona meno sicura dove però “vi sono i problemi di maggior interesse umano”, costituisce il prerequisito che consente di vedere cose nuove, di creare quel terreno, vangato e fertile, per continuare a seminare ed a raccogliere, rimanendo aperti a nuove visioni.

### APPRENDIMENTO DA COSTRUIRE E MANUTENERE: LA PRATICA COSTANTE

Potremmo immaginare che l'apprendimento collaborativo percorra questi quattro stadi: dall'incompetenza inconsapevole, passando per l'incompetenza consapevole e la competenza inconsapevole, alla competenza consapevole ma occorre sottolineare altresì che una volta qui approdato il professionista debba fare attenzione a non sostare nell'ultimo stadio, nel quale rimarrebbe nuovamente bloccato. Il quarto stadio infatti rischia di farci adagiare, ci spinge a replicare quanto già appreso senza mantenerci vigili e aperti alla possibilità di miglioramento.



E questa condizione è e deve essere ciò che caratterizza il professionista collaborativo: permanere negli ultimi due stadi transitando costantemente dall'uno all'altro. Un transito che nell'immagine configura in forma di ovale un quinto spazio: quello della cosiddetta “pratica intenzionale” o “costante”.

<sup>3</sup> Donald A. Schon “Il professionista Riflessivo”, 1993, edizione Dedalo, Bari, p. 69

Spazio praticabile se si acquista consapevolezza della competenza posseduta e della possibilità che manchi ancora qualcosa da apprendere. Vale a dire, un quinto stadio che esprime “la consapevolezza del livello di naturalezza raggiunto (la competenza inconsapevole che comunque dobbiamo preservare) e di quali ulteriori competenze occorra sviluppare con ulteriore pratica”<sup>4</sup>.

Essenziale mi pare per il nostro proporcio collaborativo la disponibilità a ricercare ulteriori pratiche e competenze con cui interagire e sviluppare innovazione. Ad ogni ulteriore livello toccato l’asticella si alza, aprendo nuove vie per diverse relazioni, intersezioni disciplinari e idee.

Bisogna essere pronti a lasciare andare e lasciare entrare il futuro che emerge<sup>5</sup>.

Ed è proprio questo stato dinamico ciò che ci porta a rimanere sempre in ascolto e ad aprirci alla CREATIVITA’ - che è l’anima di tutto ciò - e che permette di affrontare la sorpresa, l’inatteso, il pensiero laterale, la situazione che pare non avere via d’uscita; e qui, di fronte alla possibile obiezione di tanti di non essere creativi, mi piace richiamare, riadattandola al tema di queste mie note, l’appello ad una cittadinanza attiva che pronunciò nel suo discorso di insediamento<sup>6</sup> J. F. Kennedy: **“non chiederti cosa può fare la tua creatività per te, chiediti cosa puoi fare tu per la tua creatività”**.

Sulle proprie capacità creative infatti è possibile lavorare, e tanto, perché la creatività ha bisogno di un terreno fertile in cui affondare le proprie radici. Bisogna anche in questo campo aver voglia di agire, di allenarsi, ed emergeranno chissà quante sorprese, come sembra dimostrare la World Creativity and Innovation Week promossa dalle Nazioni Unite.

Il creativo può portare il suo campo di attività un passo avanti, ma questo presuppone l’esistenza di un campo di cui si è veramente padroni e competenti.

Spesso la lotta più grande è tra il timore di mostrare ciò che vorremmo e la voglia di mostrarlo. Le nostre insicurezze e talvolta paure frenano o addirittura annullano la nostra **creatività**, mentre una **grande forza creativa** esiste già dentro ognuno di noi, in attesa spesso di essere liberata ed emergere. Proviamo a guardare i bambini e come riescono ad essere fortemente creativi fino al momento in cui non percepiscono il giudizio, talvolta involontariamente severo, di chi gli sta intorno.

Ecco, l’idea è che ognuno, con il proprio sapere e professionalità, agisca, prima su se stesso, e poi sugli altri in modo da farli sentire unici e importanti per l’apporto che possono dare alla particolare questione che li riguarda, senza alcuna volontà di prevalere o solo di condizionare, ma mantenendo curiosità e attenzione, per preservare ciò che l’intelligenza e la creatività di ciascuno può dare a sé e agli altri.

Dopo la formazione collaborativa iniziale è importante che le fasi di studio e approfondimento siano continue e trasversali per favorire l’assestamento delle

---

<sup>4</sup> Rino Panetti, “Essere creativi in contesti complessi”, 2020, edizione Franco Angeli, Milano, pp. 170-171

<sup>5</sup> C. Otto Scharmer, “Teoria U i fondamentali”, 2018, Guerini Next

<sup>6</sup> Frase originaria pronunciata da J.F Kennedy il 20 gennaio 1961: «Non chiedete cosa può fare il vostro paese per voi, chiedete cosa potete fare voi per il vostro paese»

conoscenze apprese, con reciproca disponibilità, mutuo apprendimento, fiducia, consapevolezza e responsabilizzazione tra persone che andranno a lavorare insieme. La Pratica Collaborativa dunque, diffondendo i propri valori e anche con possibili future diverse declinazioni, potrebbe diventare un processo che alimenta la trasformazione migliorativa della società, nella quale (partendo da un nuovo approccio nella risoluzione del conflitto familiare nel cui ambito per svariate e comprensibili ragioni è nata) potrebbe diffondersi investendo altri contesti sociali conflittuali; qui promuovendo lo sviluppo delle capacità dei più variegati portatori di interessi di compiere scelte consapevoli e partecipare a processi decisionali che li riguardano.

Mariacristina Mordiglia