

COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Negoziazione e mediazione: le soft skills che trasformano l'avvocato da contenzioso a problem solver

di **Mario Alberto Catarozzo** - Coach, Formatore, Consulente – CEO di MYPlace Communications

Master di specializzazione

Negoziazione e comunicazione strategica per avvocati: strumenti pratici per gestire

Scopri di più

La professione forense sta attraversando sotto più fronti una trasformazione profonda. Sul fronte della mediazione, i dati del primo semestre 2025 ci riportano che ci sono stati 87.416 procedimenti di mediazione iscritti, con un incremento del 14% rispetto al periodo pre-pandemia. Le soluzioni alternative al contenzioso a cui si ricorre sempre più spesso non sono più un fenomeno marginale, ma sintomo di un cambiamento strutturale che sta ridefinendo il ruolo dell'avvocato nella gestione delle controversie.

L'introduzione del D.L. 132/2014, convertito nella L. 162/2014, e le successive modifiche portate dalla Riforma Cartabia hanno consolidato gli strumenti di Alternative Dispute Resolution (ADR) come pilastri del sistema giustizia italiano. Mediazione civile e negoziazione assistita non rappresentano più semplici alternative al contenzioso, ma vere e proprie attività professionali e opportunità strategiche che richiedono competenze professionali nuove e specifiche.

Con tutto ciò, ancora molti professionisti continuano a considerare questi strumenti come "obblighi" normativi, piuttosto che come occasioni per ampliare il proprio ruolo professionale. Il dato che dovrebbe far riflettere è che quando le parti superano la diffidenza iniziale e l'avvocato assume un ruolo attivo nella mediazione, il tasso di successo supera il 30% nei casi in cui entrambe le parti si rendono disponibili, con picchi ancora più alti in materie come diritti reali e successioni.

Dal difensore al consulente: un cambio di paradigma necessario

La differenza fondamentale tra l'avvocato in sede giudiziale e quello impegnato in percorsi ADR non è solo formale, bensì sostanziale. Nel processo tradizionale, il professionista riveste il ruolo di difensore degli interessi della propria parte, costruendo strategie processuali orientate alla vittoria in giudizio. Nella mediazione e nella negoziazione assistita, invece, l'avvocato diventa un consulente strategico che guida il cliente verso soluzioni sostenibili nel lungo

periodo. Questa trasformazione richiede l'acquisizione di competenze che vanno oltre la preparazione giuridica tradizionale. La Corte di Cassazione, in diverse pronunce, ha evidenziato l'emersione di un nuovo ruolo dell'avvocato in mediazione, caratterizzato da competenze negoziali di tipo relazionale e umano. Non si tratta di abbandonare le competenze tecniche – che restano fondamentali per verificare la sostenibilità giuridica degli accordi – ma di integrarle con abilità trasversali che permettano di gestire le dinamiche relazionali ed emotive del conflitto.

L'ascolto attivo: la competenza trasversale fondamentale

Tra le soft skills essenziali per l'avvocato negoziatore, l'ascolto attivo occupa un posto centrale. Non si tratta del semplice "sentire" ciò che il cliente o la controparte dicono, ma di una tecnica di comunicazione strutturata che implica l'ascolto intenzionale e pieno dell'interlocutore.

L'ascolto attivo in ambito ADR si articola in diverse componenti:

- **Riformulazione semplice:** ripetere con parole proprie quanto detto dall'interlocutore per verificare di aver compreso correttamente.
- **Riepilogo:** sintetizzare i punti salienti emersi durante la discussione.
- **Rispecchiamento empatico:** riconoscere e validare le emozioni espresse, senza necessariamente condividerle.
- **Silenzo attivo:** saper gestire le pause, permettendo all'altro di elaborare e approfondire il proprio pensiero.

Queste tecniche, ampiamente utilizzate dai mediatori professionisti, stanno diventando patrimonio indispensabile anche per l'avvocato che assiste la parte in mediazione o conduce una negoziazione assistita. La capacità di ascoltare attivamente permette di individuare gli interessi reali che sottostanno alle posizioni dichiarate, aprendo la strada a soluzioni creative che il contenzioso tradizionale difficilmente può offrire.

Competenze negoziali e pensiero orientato alla soluzione

La negoziazione efficace richiede un mindset profondamente diverso da quello del contenzioso. Mentre nel processo l'obiettivo è prevalere sull'avversario, nella negoziazione l'obiettivo è costruire un accordo che soddisfi, almeno in parte, gli interessi di entrambe le parti.

Questo approccio, basato sul "problem solving", definito anche approccio "win-win", implica diverse competenze specifiche:

1. **Analisi degli interessi oltre le posizioni:** distinguere tra ciò che la parte dichiara di volere (la posizione) e i bisogni sottostanti che cerca di soddisfare (gli interessi).
2. **Creatività negoziale:** capacità di generare opzioni multiple prima di scegliere la

soluzione, evitando la trappola della negoziazione distributiva (win-lose) per orientarsi verso soluzioni integrative (win-win).

3. **Gestione delle emozioni:** riconoscere e gestire tanto le proprie emozioni quanto quelle del cliente e della controparte, evitando che l'escalation emotiva blocchi il processo negoziale.
4. **Comunicazione strategica:** saper formulare proposte, gestire obiezioni, utilizzare domande aperte per esplorare possibilità, modulare il linguaggio in funzione del contesto.
5. **Empatia professionale:** comprendere il punto di vista dell'altro senza necessariamente condividerlo, mantenendo il focus sugli obiettivi del proprio assistito.

Le statistiche dimostrano che queste competenze hanno un impatto diretto sui risultati: quando entrambe le parti sono assistite da avvocati formati nelle tecniche negoziali, la percentuale di accordi raggiunti aumenta significativamente e la qualità degli stessi risulta superiore in termini di sostenibilità nel tempo.

I vantaggi economici dell'approccio ADR

L'acquisizione di competenze negoziali non rappresenta solo un arricchimento professionale, ma una scelta strategica con impatti economici concreti sullo studio legale. I dati relativi al 2025 mostrano che le controversie trattate tramite ADR nei contratti d'opera hanno registrato un aumento del 280%, segno inequivocabile di come imprese e professionisti stiano riconoscendo il valore di questi strumenti.

Per l'avvocato, specializzarsi in negoziazione e mediazione significa:

- **Diversificazione del portfolio professionale:** non più esclusivamente contenzioso, ma anche consulenza preventiva e gestione stragiudiziale delle controversie.
- **Fidelizzazione del cliente:** la capacità di risolvere problemi rapidamente aumenta la soddisfazione del cliente e la reputazione professionale.
- **Riduzione dei tempi di definizione:** con durate medie di 3-4 mesi contro gli anni necessari per il giudizio, il professionista può gestire più pratiche e garantire tempi di incasso più brevi.
- **Accesso a nuovi mercati:** la mediazione obbligatoria in materie come franchising, contratti di rete, subfornitura, apre opportunità in settori tradizionalmente poco presidiati dalla professione forense.

Inoltre, gli avvocati che sviluppano competenze ADR possono accedere al doppio ruolo di assistenti della parte e, previa formazione specifica, di mediatori accreditati, moltiplicando le opportunità professionali.

La formazione come investimento strategico

Il Consiglio Nazionale Forense e molti Ordini locali hanno compreso l'importanza strategica di

queste competenze da tempo, promuovendo percorsi formativi specifici. I crediti formativi obbligatori per il 2025 (almeno 15) possono essere strategicamente orientati verso corsi che sviluppino queste soft skills.

I programmi di formazione più efficaci integrano:

- **Fondamenti teorici:** modelli di negoziazione (Harvard Method, negoziazione integrativa, BATNA/WAP).
- **Tecniche di comunicazione:** linguaggio non verbale, comunicazione empatica, gestione delle obiezioni.
- **Simulazioni pratiche:** role playing e casi reali che permettano di sperimentare le tecniche apprese.
- **Supervisione e feedback:** momenti di riflessione guidata sulla propria pratica professionale.

Esistono scuole, anche presso le Fondazioni Forensi degli Ordini, che offrono percorsi specifici dedicati alle "Soft Skills per Avvocati", con focus particolare sulle strategie, tecniche e deontologia dell'avvocato che assiste la parte in mediazione.

Deontologia e nuove competenze: un equilibrio necessario

L'acquisizione di competenze negoziali solleva anche questioni deontologiche che il professionista deve saper gestire. Il passaggio dal ruolo di "combattente" a quello di "facilitatore dell'accordo" non può mai tradursi in un indebolimento della tutela degli interessi del cliente.

L'avvocato in mediazione o negoziazione assistita deve sapere:

- **Mantenere la competenza tecnica:** verificare sempre la sostenibilità giuridica dell'accordo proposto, proteggendo il cliente da conseguenze nefaste di accordi conclusi ingenuamente.
- **Gestire i conflitti di interesse:** essere consapevole delle situazioni in cui l'interesse immediato del cliente a chiudere rapidamente la pratica potrebbe contrastare con il suo interesse sostanziale di lungo periodo.
- **Preservare la riservatezza:** applicare con rigore il principio di confidenzialità che caratterizza le procedure ADR, evitando che informazioni emerse in sede negoziale possano essere utilizzate in eventuale giudizio successivo.
- **Informare adeguatamente:** garantire che il cliente comprenda la differenza tra procedimento giudiziale e ADR, le implicazioni dell'eventuale accordo, le alternative disponibili (BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement).

Il Codice Deontologico Forense riconosce implicitamente questi nuovi ruoli, richiedendo al professionista di agire sempre nell'interesse del cliente, ma con modalità che si adattano al contesto specifico dell'intervento professionale.

E il futuro?

I numeri del 2025 confermano una tendenza chiara: la giustizia alternativa sta pian piano diventando un pilastro del sistema di risoluzione delle controversie. L'aumento del 14% delle procedure di mediazione, il consolidamento della partecipazione delle parti (55,5% di adesione al primo incontro), l'estensione delle materie obbligatorie introdotte dalla Riforma Cartabia, dimostrano che il mercato legale sta cambiando profondamente. L'avvocato deve saper integrare le tradizionali competenze giuridiche con le soft skills negoziali, trasformandosi da "semplice" tecnico del contenzioso a consulente strategico capace di offrire soluzioni personalizzate e sostenibili.

Investire nella formazione su ascolto attivo, comunicazione empatica, tecniche negoziali, gestione delle emozioni e pensiero orientato alla soluzione è oggi una necessità competitiva. Il professionista che oggi acquisisce queste competenze si posiziona all'avanguardia di una professione in evoluzione, pronta a rispondere alle esigenze di clienti sempre più consapevoli del valore del tempo, della qualità delle relazioni e della sostenibilità economica delle scelte legali.

Master di specializzazione

**Negoziare e comunicazione strategica
per avvocati: strumenti pratici per gestire**

Scopri di più