

## Come comunicare correttamente l'immagine dell'avvocato (\*)

**SOMMARIO** - *Non sempre gli avvocati godono di buona reputazione presso la pubblica opinione. Dopo aver analizzato le ragioni di questo stato di cose, l'articolo suggerisce alcune azioni volte a migliorare l'immagine di questi professionisti che possono essere intraprese dai singoli avvocati nei confronti dei clienti e magistrati e dagli ordini e dal Cnf nei confronti della collettività.*

1. - *Una premessa terminologica.* In questo contributo la parola immagine verrà usata come sinonimo di reputazione definibile come l'insieme delle percezioni che il pubblico ha riguardo alla credibilità, attendibilità, senso di responsabilità e onestà di un soggetto (il singolo avvocato), di un gruppo di soggetti (il ceto degli avvocati) o di un'organizzazione (il Consiglio nazionale forense, le associazioni dell'avvocatura).

2. - *Solo frasi fatte?* Se si cercano in rete freddure sugli avvocati non è difficile imbattersi in esempi come questi: «Qual è la differenza tra un avvocato disonesto ed uno onesto? Il secondo è disoccupato»; oppure «Perché i serpenti non mordono gli avvocati? Cortesia professionale». D'altronde citazioni di questo tipo si ritrovano anche nella letteratura colta. Restano celebri alcuni passaggi dell'*Elogio dei giudici* di Pietro Calamandrei: «Disse il cliente, nello scegliersi il difensore: eloquente e furbo, ottimo avvocato! Disse il giudice nel dargli torto: chiacchierone e imbroglione, pessimo avvocato» (p. 128).

Certamente più seria e inquietante è l'iniziativa presa da una associazione di medici che ha diffuso su Internet un video dal titolo «Medici, pazienti e avvoltoi» nel quale si allude a persone che speculerebbero sugli ammalati. Per stigmatizzare siffatta iniziativa è intervenuto con fermezza il Consiglio nazionale forense (1).

3. - *Mal comune mezzo gaudio?* A ben vedere in Italia non esiste categoria che si sottragga al ludibrio di chi cerca il facile consenso: dei pubblici dipendenti si dice che sarebbero dei fannulloni; dei medici che sarebbero cinici e venali; i commercialisti servirebbero solo ad evadere le tasse; i sindacalisti costituirebbero una casta a parte. A tacere dei politici sui quali si ascolta di tutto.

Tornando agli avvocati, è bene ricordare che il problema della loro reputazione non è sentito solo nel nostro paese. Una decina d'anni fa l'American Bar Association commissionò uno studio per capire quale fosse la percezione pubblica degli avvocati presso i consumatori statunitensi (2). Secondo detto sondaggio gli americani pensano:

a) in senso positivo: che gli avvocati conoscano bene la legge e che, lavorando duramente, possono aiutare i clienti a superare situazioni difficili; che ci si può considerare soddisfatti per il servizio che rendono; che quella dell'avvocato sia una carriera buona e rispettabile;

b) in senso negativo: che gli avvocati siano avidi, manipolatori e corrotti; che promettano più di quello che si possa real-

(\*) Relazione svolta al IX congresso giuridico-forense per l'aggiornamento professionale, organizzato dal Consiglio nazionale forense, Roma, complesso monumentale di Santo Spirito in Sassia, 20 marzo 2014.

(1) Si veda la diffida del Cnf pubblicata all'indirizzo <<http://www.consiglionazionaleforense.it/site/home/area-stampa/comunicati-stampa/articolo8506.html>>. Qualche giorno dopo, l'associazione dei medici ha fatto sapere che non intendeva riferirsi alla classe forense. D'altronde anche i medici, per difendersi, scelgono degli avvocati: di tutta evidenza, quindi, che ogni generalizzazione è priva di senso.

(2) ABA SECTION OF LITIGATION, *Public Perceptions of Lawyers Consumer Research Findings* (apr. 2002). Lo studio è facilmente reperibile su Internet.

mente ottenere; che sono esosi; che sono collusi con la politica, la magistratura e le grandi imprese; che sono troppo indulgenti con i loro colleghi che si comportano male, coprendosi tra di loro.

Credeenze analoghe si avvertono anche in altri paesi se è vero che spesso vengono varate campagne per migliorare l'immagine degli avvocati presso il pubblico. È il caso, ad esempio, della Ontario Bar Association che ha chiesto ai suoi iscritti di spiegare ai cittadini le ragioni per le quali avevano scelto di frequentare una facoltà di giurisprudenza (3). Il titolo della campagna era, infatti: «Why I went to Law School». Leggendo le storie raccontate si scopre che gli avvocati studiano il diritto per imparare il processo legislativo, per aiutare le persone a risolvere problemi e per tante altre ragioni positive (4).

4. - *Il burnout in agguato.* Proprio la distanza siderale che a volte intercorre tra le ragioni ideali che hanno spinto ad abbracciare una certa professione e il modo concreto con il quale la stessa viene vissuta nella quotidianità, può originare problemi anche gravi. Quella dell'avvocato è una professione d'aiuto come quella del medico, dell'infermiere, dell'insegnante, del sacerdote. Quando queste persone si trovano ad operare in una realtà molto diversa dai principi in cui hanno creduto e che li hanno portati a scegliere quella professione si trovano esposti alla cosiddetta sindrome da burnout che conduce ad una forma cronica di stress a causa di un sentimento di inadeguatezza al proprio ruolo.

5. - *Alle origini di un rapporto controverso.* Le ragioni per le quali almeno una parte dell'opinione pubblica non vede di buon occhio gli avvocati possono essere tante. Quello dell'avvocato è un mestiere a volte impopolare: ad esempio quando si accetta la difesa di persone che si sono macchiate di crimini particolarmente efferati. Si deve considerare inoltre che le persone interagiscono con l'avvocato in momenti particolari e spesso tristi: una separazione, un incidente stradale e così via. Il professionista viene quindi associato a questi episodi dolorosi con tutto quel che consegue in termini di desiderio di rimozione o di respingimento. A volte sono gli stessi avvocati ad alimentare gli stereotipi. Basti citare i contenuti di alcuni interventi televisivi operati da taluno per far tornare alla mente le parole di Ludovico Antonio Muratori a proposito dello sfoggio di eloquenza preordinato a «far comparire nero, se era bianco, e bianco, se era nero» (5).

6. - *Possibili iniziative.* Certamente qualcosa si può fare per migliorare la percezione che l'opinione pubblica ha degli avvocati. Occorre non smettere mai di spiegare che quello dell'avvocato può essere un lavoro impopolare: ma è anche un lavoro necessario (6). Non ci si può aspettare di risultare simpatici a chi divorzia o a chi ha subito un incidente. Ma i clienti non si aspettano solo bravura: si attendono anche empatia (soft skills). Occorre inoltre evitare di giustificare comportamenti aggressivi o scorretti dei colleghi (e propri).

6.1. - *Cosa può fare il singolo avvocato.* Ogni avvocato dovrebbe innanzitutto migliorare la comunicazione con il proprio cliente, ad esempio: spiegando il ruolo dell'avvocato, cosa egli può fare e anche quello che non può fare; fornendo una valutazione realistica delle possibilità di ottenere quello che il cliente desidera; spiegando come funziona il processo; dando una valutazione ragionevole sui tempi. L'avvocato dovrebbe fornire informazioni dettagliate sulla quantificazione degli onorari; dovrebbe, se del caso, fare una pubblicità corretta e responsabile;

(3) Maggiori informazioni all'indirizzo <<http://whyiwenttolawschool.ca/Home.aspx>>.

(4) Non tutti sono d'accordo sull'utilità di campagne di questo tipo perché esse farebbero rivivere, in modo spietato, proprio la cattiva immagine di cui godrebbero gli avvocati.

(5) L.A. MURATORI, *Dei difetti della giurisprudenza*, 1742.

(6) F. GIANARIA e A. MITTONE, *L'avvocato necessario*, Torino, 2007.

dovrebbe fare in modo che tutti i componenti dello studio si comportino alla stessa maniera nei confronti dei clienti.

6.2. - *Cosa possono fare gli ordini, le associazioni dell'avvocatura e il Cnf.* Senza alcuna pretesa di esaustività si possono elencare una serie di iniziative che possono essere poste in essere dagli enti esponenziali degli avvocati.

a) A dispetto di quanto si possa credere, molto spesso il pubblico non conosce bene il lavoro dell'avvocato e poco sa su come approcciarsi a lui. Sarebbe importante realizzare incontri, seminari, siti web di informazione rivolti al pubblico su come affrontare i problemi legali e come gestire l'eventuale rapporto con gli avvocati (7).

b) Nell'ambito dei corsi per l'accesso alla professione e per l'aggiornamento occorrerebbe strutturare percorsi didattici su come migliorare il rapporto con i clienti.

c) Si potrebbero attivare o potenziare sportelli gratuiti per dare supporto giuridico alle problematiche di determinate categorie di persone (es.: indigenti).

d) Si potrebbero ipotizzare forme di collaborazione con le istituzioni nel raggiungimento di un singolo obiettivo (ad esempio: aiutare un comune a redigere le norme tecniche di un piano regolatore).

e) Occorrerebbe collaborare con i corsi di laurea in giurisprudenza che attivano le «legal clinics» (8).

f) Si potrebbero promuovere campagne di sensibilizzazione sul ruolo dell'avvocato al fine di farlo apparire per quello che è: un esperto e non un avversario.

g) Si dovrebbero perseguire sempre i comportamenti scorretti.

7. - *Uno sguardo agli altri saperi.* Alla luce delle considerazioni appena esposte, appare evidente che le azioni volte a migliorare l'immagine dell'avvocato possono trarre beneficio dall'apporto di altri saperi. Sempre più diffusa è la consapevolezza che nel bagaglio culturale degli avvocati debbano far parte anche «saperi non giuridici». Nei paragrafi che seguono si cercherà di sintetizzare alcuni suggerimenti che vengono dalla psicologia della comunicazione.

8. - *Brevi premesse sulla competenza comunicativa.* La comunicazione è stata analizzata sotto differenti aspetti e con diversi approcci. È stata oggetto di studio da parte della linguistica sia sotto il profilo della costruzione dei mezzi attraverso i quali i contenuti nella comunicazione vengono veicolati, come parole, frasi e testi, sia sotto il profilo della determinazione delle regole che governano la produzione e la comprensione di tali mezzi. Un'importanza particolare va assegnata alla semiotica, ovvero alla disciplina che si occupa delle modalità con cui viene costruito il significato e di come i soggetti della comunicazione attribuiscono un senso ai contenuti della comunicazione stessa. Altri contributi si devono riconoscere alla sociologia e alla psicologia. Alla prima va il merito di aver posto all'attenzione degli studiosi il ruolo della comunicazione nella determinazione dell'azione sociale, e di aver messo in evidenza le modalità con cui interagiscono le strutture del comportamento linguistico e le strutture sociali. Alla seconda, invece, si attribuisce la funzione di comprendere e spiegare i processi cognitivi sottostanti all'at-

tività comunicazionale, e il ruolo della comunicazione come elemento fondante nelle dinamiche interpersonali e nella manifestazione del Sé. ... Per semplificare le cose, e porre l'accento sui diversi aspetti che possono rendere più o meno efficace una comunicazione, possiamo assumere che la competenza comunicativa si articoli in tre dimensioni principali: la competenza sintattica, che si riferisce all'aspetto formale del messaggio, la competenza semantica, che si riferisce agli aspetti di contenuto, e la competenza pragmatica, che riguarda il contesto comunicativo (9).

9. - *La comunicazione con il cliente.* Il rapporto con il cliente caratterizza la professione dell'avvocato. Gestire tale relazione presuppone il possesso di una serie di abilità ivi comprese quelle comunicative volte a favorire l'instaurazione di un rapporto il più possibile empatico.

Il primo incontro avvocato-cliente soddisfa almeno quattro funzioni:

a) stabilire una relazione di tipo interpersonale tra professionista e fruitore dei suoi servizi;

b) identificare i problemi e ottenere informazioni sufficienti per farli evolvere in vista della soluzione;

c) determinare gli obiettivi del cliente e di conseguenza formulare i suggerimenti utili al loro perseguimento;

d) preparare la traiettoria delle azioni da intraprendere a vantaggio del cliente (10).

Riguardo il punto *sub a)* l'obiettivo dovrebbe essere quello di instaurare una relazione di tipo partecipativo e cooperativo tesa ad accrescere la fiducia reciproca (ad esempio azzerando possibili conflitti di interesse) e il grado di soddisfazione del cliente. In detta ottica il professionista dovrebbe: mostrare sensibilità umana (oltre che giuridica) al problema; accreditare l'idea di essere sempre disponibile alla necessità; favorire uno scambio di informazioni che porti il cliente a fornire il proprio «consenso informato» alle iniziative che verranno poste in essere.

L'avvocato impara con il tempo a riconoscere il tipo di cliente che ha davanti (attaccabrighe, portatore di aspettative irragionevoli, poco incline a rischiare, ecc.) così da calibrare il proprio comportamento su tali caratteristiche. E impara a distinguere tra le diverse tipologie di conflitti: conflitti di tipo emotivo (alimentano il rancore: il caso tipico sono le crisi coniugali); i conflitti di tipo cognitivo caratterizzati da percezioni a somma zero (si ha l'idea che si può ottenere qualcosa soltanto togliendola all'altra parte); i conflitti di tipo cognitivo caratterizzati da percezioni a somma variabile. Gli studiosi delle tecniche di negoziazione suggeriscono di provare a costruire interpretazioni disfunzionali del conflitto. Ad esempio cercando di screditare convinzioni come: il ritenere che le questioni in gioco siano di principio prima che di sostanza; il sottovalutare l'orizzonte temporale della relazione con la controparte; l'interpretare i comportamenti difensivi della controparte come attacchi malevoli e deliberati.

10. - *La comunicazione con il magistrato.* Gli studi più recenti sulle modalità di funzionamento della nostra memoria ci aiutano a capire come rendere più efficaci gli atti di causa e le discussioni davanti al giudice. In particolare ci aiutano a capire come far entrare l'informazione che interessa nel magazzino mnemonico altrui (nel caso che ci occupa: come far ricordare fatti rilevanti al giudice). Ad esempio il fenomeno della «curva di posizione seriale» ci dice che si ricordano meglio gli *item* collocati nella parte iniziale e finale di una lista («effetto primarietà» ed «effetto recenza»). Un altro esempio deriva dalle caratteristiche della memoria a breve termine: essa ha potenzialità davvero limitate: trattiene poco e per poco tempo se non si trasforma in memoria a lungo termine. Questo dovrebbe sconsigliare l'abuso delle subordinate e indurre ad una maggiore con-

(7) Da qualche anno a Trento si svolge il festival delle professioni che annovera tra le proprie finalità proprio quella di avvicinare il pubblico alle diverse figure professionali e, quindi, anche a quella dell'avvocato. Maggiori informazioni all'indirizzo <<http://www.festivaldelleprofessioni.it>>.

(8) La clinical legal education è un metodo didattico volto all'apprendimento non solo di conoscenza, ma anche di abilità (skills) e valori. Il metodo prevede che un caso della vita reale venga seguito in giudizio dagli studenti sotto la supervisione di avvocati e professori. Nato nelle law schools statunitensi, il metodo si sta diffondendo anche in Italia dove alcune sedi universitarie si stanno consorziando per offrire ai propri studenti questa modalità di studio (l'iniziativa ha preso le mosse a Brescia nel febbraio del 2012: <<http://www.unibs.it/eventi/clinical-legal-education-europe>>). Per maggiori informazioni, v. anche il sito della Clinical Legal Education Association (<<http://www.cleaweb.org>>).

(9) Così si esprimono, testualmente, R. RUMIATI e L. LOTTO, *Introduzione alla psicologia della comunicazione*, Bologna, 2007, 14 e 19.

(10) G. PASCUZZI, *Giuristi si diventa - Come riconoscere e apprendere le abilità proprie delle professioni legali*, Bologna, 2013, 219 ss.

sione (11). Inutile dire che rendere più efficace nel senso descritto la comunicazione con i magistrati significa accreditare nella immagine dell'avvocato più attendibile e responsabile.

11. - *La comunicazione istituzionale (degli ordini, del Cnf, delle organizzazioni dell'avvocatura)*. Il paradigma della comunicazione organizzativa si articola in quattro fasi fondamentali: scoltto (raccolta di dati utili a definire obiettivi e politiche comunicative); progettazione (pianificazione della strategia comunicativa e degli strumenti); attuazione (realizzazione delle iniziative comunicative); ascolto (misurazione e verifica del raggiungimento dei risultati).

La comunicazione organizzativa, ad esempio degli ordini e del Cnf, ha due tipi di destinatari. Esiste una comunicazione interna che si rivolge agli avvocati, alle associazioni forensi specialistiche, ai tirocinanti, ai formatori, ai dipendenti e simili. C'è poi una comunicazione esterna che ha come destinatari il pubblico in generale, il governo, altri organi istituzionali, le associazioni di consumatori, le organizzazioni omologhe straniere, i fornitori e così via.

Se si guardano i siti web degli ordini e, in parte, anche del Cnf, si deve convenire che gli stessi hanno a cuore più la comunicazione interna che la comunicazione verso l'esterno. Un approccio che, probabilmente, merita di essere cambiato.

La comunicazione istituzionale dovrebbe aver ben presente alcuni principi. Ogni comunicazione dovrebbe ispirarsi a valori guida condivisi, chiari ed espliciti. Gli atti di comunicazione dovrebbero essere coerenti tra loro e con la conseguente attività gestionale. Alla definizione delle strategie di comunicazione devono essere deputate persone competenti che hanno anche sviluppato gli skills relativi alla comunicazione interpersonale.

Se poi si immagina di realizzare una campagna di comunicazione pubblica (volta, ad esempio, a migliorare presso il pubblico l'immagine degli avvocati) occorre avere presente che essa si articola in fasi ben definite: 1. pianificazione e strategie di selezione (si decidono obiettivi e cambiamenti desiderati, misure da usare per verificare i cambiamenti, strategie comunicative per raggiungerli); 2. selezione dei canali e del materiale da utilizzare; 3. sviluppo del materiale e pre-testing; 4. implementazione della campagna; 5. valutazione dell'efficacia; 6. feedback finale.

12. - *Conclusioni*. L'incremento di reputazione degli avvocati e, quindi, il miglioramento della loro immagine passa da un maggior grado di soddisfazione dei c.d. stakeholder degli avvocati. La parola stakeholder (o «portatore di interesse») ha origine nella letteratura economica ed individua i soggetti influenti nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Ci si può chiedere quali siano stakeholder degli avvocati. Tra essi certamente c'è il cliente. Ma anche la controparte, il suo avvocato, la comunità degli avvocati, la comunità del tribunale in cui l'avvocato opera, la società civile nel suo insieme. Non dobbiamo mai dimenticare che uno degli stakeholder degli avvocati, probabilmente il più importante anche accettando questo tipo di terminologia, è la giustizia.

Per questo mi piace concludere questo intervento citando un dialogo tratto dal film Philadelphia (1993, diretto da Jonathan Demme) che narra la storia di un avvocato vittima di un licenziamento discriminatorio. Un dialogo che si svolge in udienza tra l'avvocato licenziato e il suo difensore:

«Lei è un buon avvocato, Andrew?»

«Sono un eccellente avvocato».

«Cosa la rende un avvocato eccellente?»

«Io amo il diritto, conosco il diritto, sono eccellente nella sua pratica».

«Cosa le piace del diritto, Andrew?»

«Molte cose. Cosa mi piace di più del diritto?»

«Sì».

«Il fatto che una volta ogni tanto, non sempre, ma a volte, diventi parte della giustizia. La giustizia applicata alla vita. È un'esperienza davvero eccitante quando questo avviene».

**ABSTRACT** - *How correctly communicate the image of the lawyer.*

Not always lawyers enjoy a good reputation in public opinion. This article tries to analyze the reasons of this situation. Then the article suggests some actions to improve the image of these practitioners that may be taken by single lawyers in the relationship with the clients and with the judges; and by the Cnf (Lawyers National Council) in the relationship with the community at large.

MASSIMILIANO GRANIERI

## Autonomia privata e principio di esaurimento nel caso dei brevetti biotecnologici (\*)

**SOMMARIO** - *Questo scritto affronta comparativamente (Stati Uniti ed Europa) il tema del rapporto tra l'esercizio dell'autonomia privata e l'effetto di esaurimento dei diritti di brevetto conseguenti all'immissione in commercio dei trovati biotecnologici e in particolare delle piante transgeniche, le cui caratteristiche genetiche sono suscettibili di riprodursi indefinitamente di generazione in generazione.*

1. - Una delle caratteristiche dei trovati biotecnologici, trattandosi di tecnologia che ha a che fare con la materia vivente, è l'auto-riproducibilità. Quando una soluzione è protetta da brevetto e sfruttata contrattualmente, si pone giuridicamente il problema della compatibilità tra l'esercizio dell'autonomia privata da parte del titolare dell'esclusiva e l'effetto di esaurimento.

Il problema dell'esaurimento si pone seriamente per i semi modificati geneticamente, posto che il seme è venduto sia per il consumo della pianta come tale, sia per l'attività di riproduzione e successiva semina. L'operare indiscriminato del principio di esaurimento — con effetto a partire dalla vendita degli esemplari per la riproduzione ai vivaisti e ai riproduttori — rischierebbe di privare di incentivi i selezionatori proprietari delle private; d'altra parte, impedire del tutto l'esaurimento significa perpetuare il potere escludente del titolare in maniera tendenzialmente illimitata, almeno fin quando le generazioni successive di prodotto riproducano la caratteristica rivendicata all'interno del seme (1).

(\*) Alcune riflessioni qui contenute fanno parte di uno scritto più ampio destinato alla pubblicazione in G. OLIVIERI-E. AREZZO-V. FALCE (a cura di), *Le nuove frontiere dell'innovazione biotecnologica*, per i *Quaderni di Giurisprudenza commerciale*.

(1) I due scenari prospettati nel testo rappresentano quelli che M. DOWNING-HOWK, *The Horns of a Dilemma: The Application of the Doctrine of Patent Exhaustion and Licensing of Patented Seed*, in 14 *San Joaquín Agric. L. Rev.* 39, 41 (2004), ha identificato come i due risvolti di un unico dilemma: La radice del problema è tecnologica: essendo modificato il codice genetico del seme selezionato, la caratteristica protetta (per es., la resistenza ad alcuni fattori atmosferici o ad alcune sostanze) non si attenua o svanisce nelle generazioni successive, ma diviene un carattere stabile.

(11) Queste tematiche sono approfondite *funditus* in C. BONA e R. RUMIATI, *Psicologia cognitiva per il diritto. Ricordare, pensare e decidere nell'esperienza forense*, Bologna, 2013.