



Sommario

Persone e metodo	3
Premessa	4
Carta etica	7
Commento e linee guida	10
Attenzione agli aspetti umani	10
Trasparenza	12
Neutralità dei mezzi	13
Limitatezza	13
Complessità comunicativa	16
Preventività	16
Sussidiarietà	17
Coordinazione	17

Persone e metodo

La presente *Carta* è un frutto di una mente collettiva del tutto disomogenea e per questo destrutturata, libera e plurale.

I testi originari sono stati scritti da avvocati: Andrea Buti (Camerino, Foro di Macerata) che ha messo su carta pensieri e riflessioni maturate in colloqui telefonici, email o messaggi Whatsapp con Jgor Pellizon (Foro di Treviso) Marco Perrini (foro di Roma) e Riccardo Altobelli (Matelica, Foro di Macerata); successivamente si sono unite Loredana Manicone e Mariantonietta Montemurro (Foro di Matera), Mauro Carlo Bonini (Foro di Verbania), Alessandro Olivari (Foro di Macerata) , Paola Poli (Foro di Bologna), Tiziana Rosania (Foro di Potenza), Giuseppe Tedesco (Foro di Matera), Elisabetta Luci (Foro di Ascoli Piceno), Francesco Solla, (Foro di Lamezia Terme)

I testi sono stati condivisi con alcuni amici del fantastico gruppo di Fior di Risorse che ha esaminato la Carta “fuori dal coro”, dato che nessuno esercita la professione di avvocato, il che ha consentito di apprezzare la visione di imprenditori, manager o di consulenti.

Molti materiali sono stati segnalati da Lucia Ruggeri, ordinario di diritto civile presso la Scuola di Giurisprudenza dell’Università di Camerino.

L’idea di scrivere la Carta è stata stimolata da Laura Pepe che ha regalato ad Andrea Buti il testo “La comunicazione della salute. Un manuale” che, all’apparenza, non dovrebbe interessare un avvocato.

Non è stato seguito nessun metodo particolare: si sono reperiti materiali su internet, in biblioteca o sui libri a disposizione degli autori o appositamente acquistati dagli stessi, su base libera, volontaria e ovviamente gratuita.

Ci sono state tante telefonate, scambi di email e messaggi e riunioni a distanza.

Perché di ricerca in Italia, già se ne fa poca, figurarsi se si riesce a trovare fondi, per di più per una questione come l’etica professionale.

Premessa

Il 'tempo sospeso' che abbiamo vissuto a causa del virus SARS-CoV-2, oltre ad ingenerare in tutti la preoccupazione di come affrontarlo e sconfiggerlo, ha bruscamente risvegliato in molti l'esigenza latente di soffermarsi a riflettere sui principi che devono (dovrebbero?) regolare l'agire umano.

E ciò vale, naturalmente, anche per gli avvocati, nell'ambito della loro azione professionale.

Del tutto evidente è che anche quest'ultima – come ogni altra attività umana – deve svolgersi entro i 'binari' della normativa, sia essa di rango costituzionale, primario o sub-primario: ciò costituisce, notoriamente, il primo ed indispensabile presupposto per garantire una ordinata convivenza civile.

Ma alle indicazioni scaturenti dalle disposizioni di legge, il mondo forense, come quello della maggior parte delle altre professioni, ha ritenuto di doverne affiancare altre finalizzate a regolamentare più direttamente il modo di agire dell'avvocato nei rapporti con i diversi soggetti a vario titolo coinvolti nella sua attività (clienti, colleghi, controparti, magistrati, testimoni, istituzioni forensi, etc ...).

Sono, com'è noto, le disposizioni del codice deontologico le quali, per così dire, costituiscono 'binari' un po' più stretti dei precedenti: un'azione che si sviluppa lineare sulla 'rotaia' della legge, sia concessa la metafora, potrebbe deragliare se incanalata su quella della deontologia.

Nel prestare la propria opera, pertanto, l'avvocato deve conformarsi anche ai principi deontologici.

A questo punto il lettore potrebbe rappresentarsi in termini di assoluta banalità il contenuto della *Carta*, tanto sono oggi universalmente acquisite, riconosciute e condivise le considerazioni che precedono.

Ed, in effetti, così potrebbe essere ove il presente lavoro non fosse frutto di una riflessione che vuol spingersi un poco oltre.

Per alcuni professionisti forensi il semplice adeguamento del proprio agire alle prescrizioni di legge e deontologiche restituisce un senso di incompletezza/insufficienza/insoddisfazione.

Costoro osservano invero che anche i 'binari' più stretti (*id est*, le norme deontologiche) mostrano un orizzonte parziale, finalizzate come sono a disciplinare il «*comportamento che l'avvocato è tenuto ad osservare in via generale e, specificamente, nei suoi rapporti con il cliente, con la controparte, con altri avvocati e con altri professionisti*» principalmente nell'ottica della esigenza di «tutela di un pubblico interesse al corretto esercizio della professione», secondo l'enunciato del comma 3 dell'art. 3 della L.P.F.,

Concetti ribaditi in apertura del C.D.F. per il quale le relative disposizioni «sono essenziali per la realizzazione e la tutela dell'affidamento della collettività e della clientela, della correttezza dei comportamenti, della qualità ed efficacia della prestazione professionale» (art. 1, comma 3, C.D.F.) e «si applicano anche ai comportamenti nella vita privata, quando ne risulti compromessa la reputazione personale o l'immagine della professione forense» (art. 2, comma 2, C.D.F.).

Osservano cioè che trattasi di principi che hanno quale elemento teleologico di riferimento gli effetti dell'azione del professionista sull'attività professionale stessa, sia essa riferita al mondo forense o nel suo manifestarsi di fronte alla collettività.

E si chiedono: non deve, forse, l'agire dell'avvocato misurarsi con altri aspetti?; non dovrebbe essere guidato (anche) da considerazioni di altra natura?

Altrimenti detto, non manca chi ritiene che esistano (o dovrebbero esistere) parametri di comportamento corretto indipendenti da quelli in parola.

Più in particolare: l'etica professionale, a cui certamente si ispirano le norme deontologiche, si risolve in queste? O meglio: le prescrizioni del C.D.F. assorbono ogni aspetto dell'etica professionale?

Non è certamente questa la sede per affrontare *ex professo* le questioni che riguardano il concetto e la

definizione di etica nelle diverse formulazioni proposte: etica pubblica/etica privata; etica della convinzione/etica della responsabilità,

Qui, molto più modestamente, si assume l'etica professionale nella sua dimensione di responsabilità sociale dell'avvocato che opera nella vita contemporanea.

E dalla riflessione in questi termini è scaturita una carta Etia e le 'linee guida' che seguono, in parte riproducenti gli stessi precetti deontologici riletti e riproposti in relazione ad un orizzonte più ampio con l'intento di contribuire ad una nuova consapevolezza del proprio agire nel professionista forense. In particolare l'avvocato riconosce che il rapporto con il cliente è basato sulla **fiducia** reciproca che deve sussistere per tutta la durata dell'incarico: ogni incarico è una attestazione di fiducia personale che va intesa non quale vincolo ma come legame positivo e significativo, che deve sussistere per tutta la durata del rapporto professionale.

La fiducia sussiste ed è ricercata anche nei rapporti con i colleghi al fine di creare dinamiche intelligenti e innovative per la condivisione dei clienti o la gestione efficiente di problematiche di merito o legati all'utilizzo di tecnologie.

Il rapporto di fiducia è inteso come la corda che lega due alpinisti. La relazione personale che si instaura con il cliente dovrebbe essere significativa: l'avvocato è visto come guida e "capocordata" per raggiungere in - relativa - sicurezza una meta concordata. Il cliente d'altro canto non potrà essere un semplice trasportato, ma un compagno di avventura al quale è richiesta attenzione nel rispettare le indicazioni dell'avvocato, per non intraprendere percorsi alternativi, ma pericolosi, per entrambi.

Per tale motivi l'illustrazione del codice etico dovrebbe essere l'argomento primo che l'avvocato andrà ad affrontare nel contatto iniziale con il cliente, prima di affrontare qualunque questione di merito o giuridica. Una copia del codice potrà essere consegnata o inviata anche in formato elettronico al cliente.

La fiducia contraddistingue anche il rapporto con i colleghi che oggi essendo più spesso di tipo competitivo che cooperativo, non consente lo sviluppo di collaborazione professionali.

L'avvocato informerà il cliente degli effetti "sistemici" che l'uso degli strumenti di risoluzione del problema potrà produrre nelle altre persone, sia direttamente che indirettamente coinvolte, o anche del tutto estranee, nel breve come nel medio o lungo periodo, e finanche nelle generazioni future.

L'avvocato riconosce che indipendentemente dall'obbligo di formazione, la professione forense richiede un costante aggiornamento anche in materie ed ambiti non giuridici, a prescindere dall'esperienza accumulata o dall'anzianità anagrafica o di servizio.

L'art. 14 del codice di deontologia forense mette in relazione la competenza all'incarico ed alla qualità della prestazione, quindi, se si trattasse di competenza solo giuridiche sarebbe escluso qualsiasi sindacato sui tanti aspetti che potrebbero pregiudicare la corretta esecuzione dell'incarico e la qualità della prestazione.

Basta infatti immaginare uno scenario non processuale per capire le differenze: se l'incarico consiste nella ricerca di una transazione, le competenze richieste non possono limitarsi a quelle giuridiche, anzi è un grave errore ritenere che "le competenze nel merito del negoziato, sopperiscano a carenze di competenze negoziali": la carenza di idonee competenze è stata causa di molte morti nel caso di incidenti aerei (Air Florida 90) e pure in sala operatoria (Emily Bromiley).

Un avvocato che offra una somma di denaro al collega che rappresenta l'altra parte con cui si dovrebbe concludere la transazione con il metodo del "prendere o lasciare" si sta comportando in maniera competente? Immagino un avvocato che alza il telefono e dica al collega: "*sai, per quella questione... ho parlato lungo con il cliente e abbiamo deciso che ti potremmo dare x euro: se accetti facciamo subito l'accordo, altrimenti, mi spiace, ma il cliente preferisce andare in tribunale, che ne dici?*".

La Carta vuole dunque favorire riflessioni ed interrogativi, indicare direzioni o destinazioni che potranno essere raggiunte per vie diverse, comunque basata su una crescente consapevolezza di cosa significhi, davvero, svolgere la professione di avvocato nel XXI secolo.

Carta etica

1. Attenzione agli aspetti umani

1.1 L'avvocato riconosce che il problema, quesito o questione rappresentato dal cliente o l'uso degli strumenti per la sua risoluzione possono:

- implicare il possesso di competenze e la conoscenza di tematiche non giuridiche;
- produrre effetti sul piano personale, umano, emotivo, relazionale, economico e d'affari del cliente, dei suoi congiunti, parenti o collaboratori;
- produrre effetti sul piano sociale, influenzando seppure in piccola parte, sulle condizioni e le performance degli uffici giudiziari e delle pubbliche amministrazioni coinvolte.

1.2 L'avvocato accoglie il cliente e lo accompagna nella ricerca della migliore soluzione del problema inteso non solo nel suo aspetto giuridico, anche laddove gli obiettivi del cliente appaiano in scienza e coscienza non raggiungibili.

L'avvocato riconosce che il cliente potrebbe percepire o rappresentare come giuridico un problema che in realtà non ha una causa strettamente e specificamente giuridica.

1.3 Fermi restando i limiti di legalità e liceità e disponibilità dei diritti, l'avvocato agisce nell'interesse del cliente piuttosto che in quello suo proprio o di altri soggetti: questo interesse non va confuso con l'obiettivo reso esplicito dal cliente, a meno che, all'esito dei colloqui appositamente svolti, nel rispetto del principio di responsabilità della comunicazione, non risulti che vi sia perfetta coincidenza e che il cliente non abbia altri interessi che potrebbero essere frustrati o pregiudicati dal raggiungimento dell'obiettivo dichiarato.

Particolare attenzione è dedicata alle questioni che coinvolgono rapporti di famiglia, affettivi o sentimentali soprattutto con i minori.

2. Trasparenza

Nel rapporto con il cliente l'avvocato si ispira a principi di massima trasparenza al fine di ridurre e tendenzialmente escludere l'asimmetria informativa di conoscenze che potrebbe mettere il professionista in una situazione di vantaggio sul piano economico, organizzativo o di gestione del tempo.

3. Neutralità dei mezzi

L'avvocato si asterrà dall'utilizzare o consigliare una forma di risoluzione del problema solo perché è quella che egli personalmente preferisce per motivi economici, di organizzazione o per semplice piacere o facilità di impiego. Al contrario, l'avvocato opterà per lo strumento di risoluzione che, sulla base delle informazioni raccolte, ritiene in scienza e coscienza il più adeguato a tutelare e soddisfare i reali interessi del cliente.

4. Limitatezza

4.1 L'avvocato riconosce che tendenzialmente, salvo rare eccezioni, non esistono sistemi di risoluzione dei problemi legali che non producano alcun effetto indesiderato sotto un qualsiasi profilo (giuridico, economico, emotivo, relazionale, di opportunità, sociale). Nel rispetto del principio di

trasparenza l'avvocato spiegherà al cliente quelli che, nel singolo caso concreto, potranno essere i più probabili effetti collaterali non voluti legati all'uso dei diversi strumenti di risoluzione del problema del cliente.

4.2 L'avvocato si adopera per individuare la tolleranza e la propensione al rischio del proprio cliente in relazione agli effetti o alle conseguenze collaterali non voluti e lo invita a riflettere sulla sua effettiva capacità di assorbirle.

4.3 L'avvocato riconosce che esiste una forma di pensiero semplificante comunemente ed inconsapevolmente adottato (anche da insegnanti, professori, amministratori o politici), basato su logiche lineari, come il semplice causa-effetto, che non consente una piena comprensione della complessità. L'avvocato riflette e prende consapevolezza dell'utilizzo di tale forme di pensiero e, nel rispetto del principio di trasparenza, si adopera al meglio delle sue capacità al fine di far riflettere il cliente sulle conseguenze dell'uso di un simile pensiero al fine di consentirgli di individuare autenticamente i suoi interessi e le soluzioni ad essi più adatte e confacenti.

4.4. L'avvocato riconosce che tutti gli esseri umani decidono anche sulla base di stimoli emotivi e che le motivazioni razionali di volta in volta individuate potrebbero essere delle spiegazioni a posteriori, per cui riconosce l'importanza dell'intelligenza emotiva al fine di gestire al meglio le proprie e le altrui emozioni.

4.5 L'avvocato riconosce e nel rispetto del principio di trasparenza informa il cliente del fatto che la memoria umana può facilmente incorrere in fallacie e che quindi sia la ricostruzione operata dal cliente sia quella attesa da un testimone potrebbero condurre a risultati non soddisfacenti.

5. Complessità comunicativa

L'avvocato riconosce che la comunicazione interpersonale è strutturalmente complessa e che in alcuni casi può essere realmente difficile capire o farsi capire dal cliente, dalle controparti, dai giudici o dai consulenti, ed essendo egli professionista si farà carico di eventuali problemi o difetti di comunicazione e sia impegnerà per risolverli.

6. Preventività

L'avvocato riconoscendo i limiti dei mezzi a sua disposizione, opera per prevenire l'insorgere di problemi legali, ponendo particolare cura, attenzione e dedizione nell'uso di tecniche di comunicazione, negoziazione, gestione del conflitto e redazione contrattuale che consentano di progettare clausole di risoluzione delle liti che abbiano funzione ed approccio costruttivi e collaborativi al fine di massimizzare e tutelare la fiducia che le parti contraenti si stanno reciprocamente scambiando.

7. Sussidiarietà

L'avvocato informerà il cliente dell'opportunità di optare, quale prima scelta di risoluzione del suo problema, per strumenti stragiudiziali, al fine di impegnare il sistema giudiziario statale solo nel caso in cui sia impossibile addivenire ad una soluzione in via del tutto autonoma, sia nell'interesse del cliente che della collettività.

8. Coordinazione

L'avvocato riconosce che, attesa l'attuale complessità delle questioni giuridiche sostanziali e processuali, non è possibile per un solo professionista occuparsi non solo di tutte le materie (tributario, amministrativo, societario, penale, civile, privacy, diritto sanitario, diritto sportivo,

proprietà intellettuale etc.), ma anche di tutte le tecnologie che richiedono perizia per essere usate: per tale motivo, consapevole dei propri punti di forza e di debolezza, organizzerà una rete di contatti e relazioni con i colleghi più abili sulle questioni o gli aspetti o le tecnologie in cui egli è meno performante o competente per fornire al cliente un servizio di qualità adeguata, salvaguardando la propria reputazione ed integrità etica.

Commento e linee guida

1. Attenzione agli aspetti umani

1.1 L'avvocato riconosce che il problema, quesito o questione rappresentato dal cliente o l'uso degli strumenti per la sua risoluzione possono:

implicare il possesso di competenze e la conoscenza di tematiche non giuridiche;

produrre effetti sul piano personale, umano, emotivo, relazionale, economico e d'affari del cliente, dei suoi congiunti, parenti o collaboratori;

produrre effetti sul piano sociale, influenzando seppure in piccola parte, sulle condizioni e le performance degli uffici giudiziari e delle pubbliche amministrazioni coinvolte.

1.2 L'avvocato accoglie il cliente e lo accompagna nella ricerca della migliore soluzione del problema inteso non solo nel suo aspetto giuridico, anche laddove gli obiettivi del cliente appaiano in scienza e coscienza non raggiungibili.

L'avvocato riconosce che il cliente potrebbe percepire o rappresentare come giuridico un problema che in realtà non ha una causa strettamente e specificamente giuridica.

1.3 Fermi restando i limiti di legalità e liceità e disponibilità dei diritti, l'avvocato, agisce nell'interesse del cliente piuttosto che in quello suo proprio o di altri soggetti: questo interesse non va confuso con l'obiettivo reso esplicito dal cliente, a meno che, all'esito dei colloqui appositamente svolti, nel rispetto del principio di responsabilità della comunicazione, non risulti che vi sia perfetta coincidenza e che il cliente non abbia altri interessi che potrebbero essere frustrati o pregiudicati dal raggiungimento dell'obiettivo dichiarato.

Particolare attenzione è dedicata alle questioni che involgono rapporti di famiglia, affettivi o sentimentali o, soprattutto, con i minori.

1.1 Commento. Le università italiane, tendenzialmente e salvo eccezioni, concentrano la preparazione del futuro avvocato su aspetti essenzialmente giuridici ed anche quando gli studi sono integrati con insegnamenti non giuridici (filosofia, economia, sociologia, criminologia) la gran parte dei contenuti lo è, con l'effetto che l'avvocato (magari inconsapevolmente) percepisce che per svolgere la sua funzione sia sufficiente tale tipo di competenze e, aspetto ancor più grave, che non occorran altre competenze.

In realtà il mondo è ingiusto: docenti universitari ed istituzioni (ivi incluse scuole e ministeri, rettorati) non sono affatto perfette come si potrebbe immaginare; non hanno interesse o capacità di creare una preparazione moderna che richiederebbe un approccio multidisciplinare e interdisciplinare (v. articolo sulla complessità comunicativa), poiché per far questo occorrerebbe rinunciare ad una parte dei propri insegnamenti e, conseguentemente, del proprio potere.

Immaginiamo che uno studente debba sostenere 20 esami per ottenere una laurea: 18 esami di diritto (tra esami storici e diritto sostanziale e processuale) e 2 su materie non giuridiche; se si volesse una preparazione più bilanciata ed equilibrata, bisognerebbe rinunciare a circa 8 esami giuridici: quale professore sarebbe disponibile a rinunciare? Che poi non di vera rinuncia si tratterebbe perché se è vero che l'approccio multidisciplinare è vincente i suoi insegnamenti potrebbero essere inseriti in altri

corsi di laurea.

Sempre che i docenti ne siano consapevoli, poiché a cagione dell'organizzazione a compartimenti stagni, ognuno di loro conosce solo la sua materia: se non conosce bene le materie insegnate dai colleghi all'interno della stessa scuola (la vecchia "Facoltà") è ancor più improbabile che possa conoscere le materie insegnate in scuole o università diverse.

Così delle competenze assolutamente fondamentali, come quelle trasversali, per qualunque professionista non sono minimamente insegnate nelle università in cui in effetti non si insegna:

- come comunicare (nemmeno a scrivere)
- come negoziare o trattare con il prossimo
- come gestire un conflitto o una discussione
- come affrontare e risolvere un problema
- come gestire le proprie ed altrui emozioni
- come prendere decisioni consapevoli

Conseguentemente l'avvocato si costruisce a partire dall'università un sistema di credenze o mindset in forza del quale ritiene che possa e debba sapere solo di diritto, con la grave conseguenza di non affrontare professionalmente tutte le questioni e di problemi che giuridici non sono, ma che dall'aspetto giuridico non possono essere scissi, poiché semplicemente fanno capo alla stessa persona in carne e ossa; così l'avvocato nell'affrontare il problema tecnico-legale, potrà **ignorare** ma non annullare, escludere o impedire che si producano effetti sulla sua sfera emotiva, su quella del cliente o dei suoi congiunti, parenti o collaboratori.

Esempi. Effetti sulla sfera relazionale del cliente coinvolto in una questione di vicinato o condominio: la decisione di impugnare una delibera condominiale o di iniziare una causa per regolamento di confini non potrà non avere conseguenze nei rapporti con la controparte con la quale il cliente dovrà continuare a relazionarsi per molto tempo ancora, a meno che non abbia intenzione di trasferirsi o cambiare casa. Una causa per pochi euro di spese condominiali contribuisce a creare l'immagine e la reputazione del cliente-condomino agli occhi degli altri condomini, contribuendo a definire (in senso positivo o negativo) i rapporti all'interno del condominio. Un avvocato responsabile, invita il cliente a riflettere su questi aspetti, segnalando ad esempio la possibilità di intervenire a monte, sulla reale causa del problema che magari non è la bolletta, ma ai rapporti tra condomini che potrebbero essere gestiti in maniera diversa, magari, con idonee azioni formative proprio all'interno del condominio.

1.2. Commento. Il cliente ha bisogno di essere ascoltato ed accolto; talvolta si rivolge all'avvocato perché non riesce ad individuare un altro professionista che potrebbe aiutarlo a risolvere il suo problema. L'avvocato anche se non lo desidera o non lo ricerca, finisce per essere un interlocutore privilegiato rispetto ad altri professionisti che non vengono consultati per i più disparati motivi (psicologi, servizi sociali o altre professioni sconosciute).

Mettendosi in posizione di ascolto attivo senza indirizzare o ridurre la comunicazione (v. articolo sulla "Responsabilità della comunicazione") a temi strettamente giuridici, l'avvocato potrà più facilmente individuare i reali interessi del cliente (v. articolo su "Interesse del cliente").

Esempi. Il tempo dedicato al cliente è gestito strategicamente al fine di farlo sentire ascoltato ed accettato: l'avvocato eviterà di troncare o evitare discussioni su temi non giuridici che anzi potranno risultare utili nella fase di individuazione degli interessi del cliente.

1.3 Commento. Il cliente si rivolge all'avvocato per comprendere quali siano i diritti o gli obblighi in relazione ad una determinata situazione o per ottenere conferma della ragione che si autoattribuisce. L'avvocato riconosce che è essenziale assumere un atteggiamento critico nei confronti di quanto

riferito dal cliente che potrebbe, anche in buona fede, omettere o dimenticare di condividere informazioni, dati, interessi, aspettative o timori. E' fondamentale quindi adottare un approccio aperto che tenga conto e riesca ad individuare i tutti i possibili interessi che il cliente potrebbe avere anche non chiari nel momento in cui parla con l'avvocato e che potrebbero essere diversi rispetto all'obiettivo dichiarato o a quanto reso esplicito nel corso delle conversazioni. Il rischio nascosto che l'avvocato potrebbe (anche inconsapevolmente) accettare è quello di una strumentalizzazione del diritto o del processo con sua manipolazione da parte del cliente, specie laddove si tratti di interessi negativi finalizzati ad impedire che la controparte possa raggiungere i suoi risultati; in tali casi è concreto il rischio che il cliente assuma posizioni irragionevoli o usi motivazioni irrazionali (come la logica perversa ed antieconomica del "ho fatto 30, facciamo 31"). Si tratta di un'estensione del principio alla base del divieto di atti emulativi o di abuso del diritto o del processo: la situazione quindi potrebbe essere prodromica al verificarsi di una di queste ipotesi o insufficiente ad integrarle. Trattandosi comunque di una carta etica è chiaro che l'avvocato si adopera per evitare atteggiamenti che, seppure non rilevanti per il diritto, non appaiano meritevoli di tutela in quanto costituirebbero una manipolazione difficilmente foriera di interessi positivi.

Esempi. Il cliente lamenta uno sconfinamento da parte del vicino e dichiara di essere intenzionato ad ottenere - quale obiettivo - l'arretramento, con conseguente restituzione dell'area illegittimamente occupata: con tale azione il cliente intende più o meno consapevolmente soddisfare un suo interesse, bisogno o esigenza personale che potrebbero consistere nell' "ottenere giustizia", "applicare la legge", essere una "questione di principio" o ridefinire la relazione con l'altra parte al fine magari di ottenere una vittoria nei suoi confronti, quasi che la sentenza rappresenti una sorta di "vendetta legale" a precedenti atti o comportamenti ritenuti ingiusti o offensivi posti in essere dal vicino e del tutto indipendenti dallo sconfinamento, magari risalenti nel tempo.

La sentenza sperata potrebbe dunque nella mente del cliente essere più un mezzo che un fine che, talvolta, è difficile mettere a fuoco, attesa la sua matrice tipicamente emotiva che rende difficile anche solo descrivere - allo stesso cliente - il suo stato interiore. Questo rischio è più probabile nei rapporti che implicano una relazione in essere da tempo e che si è strutturata in maniera negativa come nel caso di rapporti di vicinato, condominio, rapporti di lavoro o societari o nel caso di scioglimenti di comunioni o divisioni tra parenti.

2. Trasparenza

Nel rapporto con il cliente l'avvocato si ispira a principi di massima trasparenza al fine di ridurre e tendenzialmente escludere l'asimmetria informativa di conoscenze che potrebbe mettere il professionista in una situazione di vantaggio sul piano economico, organizzativo o di gestione del tempo.

Commento. La fiducia con clienti e colleghi può essere mantenuta solo adottando un atteggiamento trasparente basato quindi sulla totale condivisione di informazioni e dati evitando una loro selezione strategica al fine di ottenere posizioni di vantaggio: un rapporto in cui una delle parti trattenga volontariamente delle informazioni per sé sarebbe come una relazione in cui sono presenti tradimenti o segreti. Nascondere informazioni è indice di un atteggiamento tipicamente competitivo che si basa sulla sfiducia e può avere un senso unicamente nelle situazioni in cui il rapporto non sia destinato a proseguire, come nel caso di vendite cd. "spot", ossia transazioni commerciali con una persona "di passaggio" con la quale è improbabile avere rapporti in futuro.

Esempi. L'avvocato condividerà con il cliente ogni informazione circa la fondatezza delle sue pretese sotto il profilo teorico, quello pratico, quello dei tempi, dei costi e degli effetti indesiderati o collaterali derivanti dall'uso delle diverse tecnologie a disposizione.

L'avvocato condividerà con il collega ogni informazione circa le difficoltà del caso, sulla solvibilità del cliente o su qualsiasi altra informazione che possa avere impatto sull'erogazione della sua prestazione o sul pagamento dell'onorario.

3. Neutralità dei mezzi

L'avvocato si asterrà dall'utilizzare o consigliare una forma di risoluzione del problema solo perché questa è quella che egli personalmente preferisce per motivi economici, di organizzazione o per semplice piacere o facilità di impiego. Al contrario, l'avvocato opterà per lo strumento di risoluzione che, sulla base delle informazioni raccolte, sia in scienza e coscienza ritenuto il più adeguato a tutelare e soddisfare i reali interessi del cliente.

Commento. Le tecnologie a disposizione dell'avvocato per risolvere il problema possono essere, nel rispetto del principio di sussidiarietà:

- il supporto o l'assistenza indiretta in una negoziazione diretta tra cliente e controparte: l'avvocato non figura o non compare agli occhi della controparte e agisce come consulente del cliente
- l'assistenza diretta in una negoziazione tra cliente e controparte
- la rappresentanza del cliente in una una negoziazione con il collega che rappresenta la controparte
- o altre forme di ADR o ODR senza l'intervento di terzi neutrali
- la conciliazione o la mediazione (Corecom o ad altri organismi pubblici o privati) o altre forme di ADR o ODR con l'intervento di terzi neutrali
- l'arbitrato
- il processo

La maggior conoscenza, fiducia o piacere nell'utilizzare una tecnologia piuttosto che un'altra non possono avere alcun impatto nella scelta di quella più adatta nel singolo caso concreto; nel caso in cui l'avvocato non si senta padrone di una certa tecnologia, nel rispetto dei principi di trasparenza e cura, ne parlerà con il cliente individuando un altro collega da affiancare o a cui delegarne l'uso.

Esempi. Condivisione del cliente: l'avvocato esperto o che preferisce l'uso di tecnologie processuali delegherà o affiancherà un collega nella fase delle negoziazione o della conciliazione e altrettanto potrà fare l'avvocato maggiormente vocato all'utilizzo di tecnologie stragiudiziali qualora, in ipotesi di loro fallimento, dovesse essere necessario procedere con un processo o un arbitrato.

4. Limitatezza

4.1 L'avvocato riconosce che tendenzialmente e salvo rare eccezioni, non esistono sistemi di risoluzione dei problemi legali che non producano alcun effetto indesiderato sotto un qualsiasi profilo (giuridico, economico, emotivo, relazionale, di opportunità, sociale). Nel rispetto del principio di trasparenza l'avvocato spiegherà al cliente quelli che, nel singolo caso concreto, potranno essere i più

probabili effetti collaterali non voluti legati all'uso dei diversi strumenti di risoluzione del problema del cliente.

4.2 L'avvocato si adopera per individuare la tolleranza e la propensione al rischio del proprio cliente in relazione agli effetti o alle conseguenze collaterali non voluti e lo invita a riflettere sulla sua effettiva capacità di assorbirle.

4.3 L'avvocato riconosce che esiste una forma di pensiero semplificante comunemente ed inconsapevolmente adottato (anche da insegnanti, professori, amministratori o politici), basato su logiche lineari, come il semplice causa-effetto, che non consente una piena comprensione della complessità. L'avvocato riflette e prende consapevolezza dell'utilizzo di tale forme di pensiero e, nel rispetto del principio di trasparenza, si adopera al meglio delle sue capacità al fine di far riflettere il cliente sulle conseguenze dell'uso di un simile pensiero al fine di consentirgli di individuare autenticamente i suoi interessi e le soluzioni ad essi più adatte e confacenti.

4.4. L'avvocato riconosce che tutti gli esseri umani decidono anche sulla base di stimoli emotivi e che le motivazioni razionali di volta in volta individuate potrebbero essere delle spiegazioni a posteriori, per cui riconosce l'importanza dell'intelligenza emotiva al fine di gestire al meglio le proprie e le altrui emozioni.

4.5 L'avvocato riconosce e nel rispetto del principio di trasparenza informa il cliente del fatto che la memoria umana può facilmente incorrere in fallacie e che quindi sia la ricostruzione operata dal cliente sia quella attesa da un testimone potrebbero condurre a risultati non soddisfacenti.

4.1 Commento. Ogni tecnologia produce effetti positivi e negativi: la soluzione ideale esiste come eccezione e non come regola, pertanto, l'avvocato nel rispetto dei principi di fiducia, trasparenza, cura e responsabilità della comunicazione, valuterà pro e contro di ogni diversa soluzione con il cliente.

Esempi. Nella tabella che segue sono riportati i principali vantaggi e svantaggi delle diverse tecnologie :

	Negoziazione	Mediazione	Processo	Arbitrato
Pro	Controllo sulle condizioni, velocità, costo contenuto, focus su interessi	Ausilio di un terzo, maggiore creatività ed efficienza degli scambi, velocità, focus su interessi	Decisione da una parte terza	Decisione da una parte terza, velocità
Contro	Compromesso o rinunce mancanza di visione in posizione di terzietà, scambi inefficaci	Costo del terzo	Costi alti, tempi lunghi, no focus su interessi	Costi più alti del processo, no focus su interessi

4.2 Commento. Sia in fase di prevenzione che di risoluzione del problema, l'avvocato indicherà tutti i possibili scenari che si potrebbero aprire in seguito all'utilizzo delle diverse tecnologie, sia positivi che negativi, al fine di consentire al cliente di scegliere quello che, all'esito di un bilanciamento tra aspetti negativi e positivi, apparirà il più funzionale al raggiungimento dei suoi interessi.

Esempi. L'avvocato indicherà al cliente tutti le spese derivanti dal rigetto dell'impugnazione di una cartella esattoriale inclusi eventuali effetti moltiplicativi, al fine di consentire al cliente di valutare se avrà le risorse economiche per farvi fronte. L'avvocato riconosce ed illustra al cliente che la gravità delle conseguenze dello scenario è indipendente dalla probabilità che lo stesso si verifichi.

L'avvocato affiancherà il cliente nella scelta degli scenari accettabili sulla base delle oggettive risorse

disponibili e della personale propensione al rischio di quest'ultimo.

Così, a titolo di mero esempio, una persona benestante con elevata propensione al rischio, in una situazione con bassi o scarsi effetti collaterali sul piano personale, potrebbe accettare il rischio di perdere una causa e dover pagare tra sorte capitale e spese 20.000 euro: lo stesso rischio potrebbe invece essere inaccettabile - per motivi soggettivi - per una persona altrettanto benestante, ma con una bassa propensione al rischio o essere inaccettabile - per motivi oggettivi - per un capofamiglia unico percettore di basso reddito con coniuge e figli a carico, anche se avesse un'alta propensione al rischio.

In generale un avvocato non dovrebbe consigliare o consentire al cliente di accettare rischi estremi.

4.3 Commento. Si tratta del principio più difficile da sintetizzare in poche righe e che si ispira alle riflessioni maturate dall'inizio degli anni 20 del secolo scorso in seno al "Circolo di Vienna" e oggi confluite nella discussione sulla "teoria della complessità" che tuttavia è poco nota, al grande pubblico perché, come ricordava Tocqueville: *"un'idea semplice, ma falsa, avrà sempre più peso nel mondo di un'idea vera ma complessa"*.

La storia è ben vedere un rincorrersi di stati di eccezione dai quali tentiamo di uscire compilando elenchi, auspicando nuove normalità. La pandemia da Covid-19 sarà ricordata proprio come uno stato di eccezione, come un momento di riordino del senso e della direzione del lavoro in un percorso complesso e collettivo. Come accaduto con la depressione del 1929, la caduta del muro di Berlino, l'11 settembre e la crisi finanziaria del 2008, questo virus favorisce le trasformazioni sociali ed economiche, probabilmente anche quelle tecnologiche ed etiche che altrimenti avrebbero impiegato anni per materializzarsi.

Esempi. Il conflitto interpersonale (come quello tra vicini, parenti, soci) in ossequio inconsapevole ad una non meglio postulata logica lineare, viene spiegato con la ricerca (semplificante) di un colpevole: il modello entra in crisi nel momento in cui i due litiganti si danno reciprocamente la colpa di aver originato il conflitto. In realtà il conflitto, in quanto fenomeno sociale, non risponde a logiche di causa ed effetto, ma a logiche complesse che richiedono, per essere comprese, la conoscenza di concetti come feedback, retro-azione, reti, sistemi, livelli di linguaggio e teoria del caos.

Una sentenza, pertanto, difficilmente può sanare un conflitto interpersonale.

4.4 Commento. Nel 2002 Daniel Kahneman è stato insignito del premio nobel per l'economia *"per avere integrato i risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza"*. I suoi studi sviluppati in oltre 30 anni hanno mostrato come gli esseri umani prendano decisioni utilizzando (spesso inconsapevolmente) euristiche (scorciatoie cognitive) che rispondono a bias difficili da riconoscere e cambiare i quali interessano, come ha dimostrato il neuroscienziato Antonio Damasio, strutture cerebrali che governano processi emotivi.

Esempi. In uno studio del 2011 degli allievi di Kahneman (pubblicato sull'autorevole PNAS) è stato dimostrato che la probabilità di ottenere una sentenza favorevole decresce nel corso dell'udienza fin quasi ad azzerarsi nel momento in cui il giudice fa una pausa per un caffè o per il pranzo. Un altro studio del 2008 di C. De Bona dell'Università di Trento, ha mostrato come i giudici donna liquidino a favore delle donne assegni di mantenimento di importi superiori alla media.

4.5 Commento. La formazione classica degli avvocati, purtroppo ancora oggi, non fornisce alcun insegnamento sul funzionamento della memoria umana e sul quale esistono studi convergenti di psicologi, neuropsicologi e neuroscienziati, che mostrano come si tratti di un fenomeno

essenzialmente ricostruttivo, facilmente influenzato sia dal modo in cui vengono poste le domande sia dalle informazioni acquisite successivamente all'evento da ricordare e che possono facilmente portare alla creazione di autentici ma, paradossalmente genuini, falsi ricordi.

Esempi. Il cliente può ricostruire gli eventi che lo hanno colpito negativamente in maniera diversa a seconda del tempo trascorso e del livello di autoconsapevolezza. Un testimone può inconsapevolmente modificare i propri ricordi o la loro accuratezza anche a causa del tempo intercorso, dell'ora in cui viene sentito e dell'eventuale modifica dei rapporti con le parti.

5. Complessità comunicativa

L'avvocato riconosce che la comunicazione interpersonale è strutturalmente complessa e che in alcuni casi può essere realmente difficile capire o farsi capire dal cliente, dalle controparti, dai giudici o dai consulenti, ma essendo egli professionista si farà carico di eventuali problemi o difetti di comunicazione e sia impegnerà per risolverli.

Commento. "*Fraintendersi è più facile che intendersi*": questa è la regola base che conosce ogni buon comunicatore: l'avvocato riconosce le difficoltà oggettive di intendersi pienamente con gli altri ed il fatto che il linguaggio verbale raramente è univoco e se ne fa carico, ritenendo la conoscenza della comunicazione una componente fondamentale delle competenze che un buon professionista deve possedere e padroneggiare.

Esempi. L'avvocato non si aspetta che il cliente fornisca autonomamente le informazioni decisive per prendere decisioni consapevoli, anzi, come il bravo medico, si adopera con pazienza e dedizione all'emersione dei sintomi significativi. Al tavolo negoziale si impegna in maniera proattiva per mantenere una comunicazione costruttiva e non reattiva.

6. Preventività

L'avvocato riconoscendo i limiti dei mezzi a sua disposizione, opera per prevenire l'insorgere di problemi legali, ponendo particolare cura, attenzione e dedizione nell'uso di tecniche di comunicazione, negoziazione, gestione del conflitto e redazione contrattuale che consentano di progettare clausole di risoluzione delle liti che abbiano funzione ed approccio costruttivi e collaborativi al fine di massimizzare e tutelare la fiducia che le parti contraenti si stanno reciprocamente scambiando.

Commento. Considerato che le tecnologie a disposizione raramente sono prive di effetti collaterali e non sempre sono del tutto risolutive, specie attesa la complessità dei problemi, l'avvocato opera con un approccio pro-attivo invece che reattivo, tentando di prevenire i problemi piuttosto che tentare di risolverli una volta che si sono manifestati.

Esempi. Questa attività è sempre possibile in sede di stipula dei contratti: in tale fase le parti contraenti sono in un clima positivo e collaborativo che andrebbe mantenuto e preservato anche nel caso in cui sorgano problemi (prestazione inesatta, incompleta, ritardata, difetti, vizi, o altro): in tal senso è opportuno prevedere forme di risoluzione autonome e stragiudiziali considerato il

meta-messaggio assolutamente negativo che viene veicolato dall'introduzione di una qualsiasi procedura giudiziaria.

7. Sussidiarietà

L'avvocato informerà il cliente dell'opportunità di optare, quale prima scelta di risoluzione del suo problema, per strumenti stragiudiziali, al fine di impegnare il sistema giudiziario statale solo nel caso in cui sia impossibile addivenire ad una soluzione in via del tutto autonoma, sia nell'interesse del cliente che della collettività.

Commento. Come notava Pietro Calamandrei (membro dell'Assemblea Costituente): *"Il vero avvocato svolge la sua opera più preziosa prima del processo, stroncando con saggi consigli di transazione i litigi all'inizio, e cercando di fare tutto il possibile per evitare di dover ricorrere alla "clinica giudiziaria". L'avvocato diviene così igienista della vita giudiziaria, colui che attua una quotidiana opera di non litigiosità, colui che dal giudice dovrebbe essere considerato come il collaboratore più fidato"*.

Solo una motivazione etica può spingere l'avvocato ad impegnarsi più di quanto già fa per aumentare il numero di controversie definite mediante accordo, magari implementando le proprie capacità negoziali nel rispetto del principio di formazione.

Esempi. In linea teorica ogni controversia che ha ad oggetto diritti disponibili può essere definita con una transazione che è dettagliatamente disciplinata nel codice civile a testimonianza della sua sicura rilevanza nell'ordinamento.

8. Coordinazione

L'avvocato riconosce che attesa l'attuale complessità delle questioni giuridiche sostanziali e processuali, non è possibile per un solo professionista occuparsi non solo di tutte le materie (tributario, amministrativo, societario, penale, civile, privacy, diritto sanitario, diritto sportivo, proprietà intellettuale etc.), ma anche di tutte le tecnologie che richiedono perizia per essere usate: per tale motivo consapevole dei propri punti di forza e di debolezza organizzerà una rete di contatti e relazioni con i colleghi più abili sulle questioni o gli aspetti o le tecnologie in cui egli è meno performante o competente per fornire al cliente un servizio di qualità adeguata, salvaguardando la propria reputazione ed integrità etica.

Commento. L'avvocato soffre talvolta di solipsismo ed è abituato a lavorare in autonomia; esistono grandi studi legali con organizzazione di tipo imprenditoriale, ma tendenzialmente non è diffusa l'idea di servizi legali in rete tra diversi colleghi che operano in diversi studi legali. Nel rispetto del principio di fiducia, l'avvocato si organizza, mettendo a sistema diverse competenze al fine di offrire un servizio qualitativamente migliore al cliente ed esaltando le competenze ed il talento personale.

Esempi. Un cliente con un problema che può essere risolto in sede stragiudiziale potrebbe essere condiviso da un collega con più spiccate doti di processualista, attraverso una co-difesa, con un

collega più esperto e motivato a condurre trattative; al contrario un avvocato non a proprio agio con procedure giudiziali potrebbe avvalersi della collaborazione di un collega più abituato a muoversi nelle aule del palazzo di giustizia.