



UNIVERSITÀ
DI TRENTO

Facoltà di
Giurisprudenza

COMUNICARE, NEGOZIARE E MEDIARE IN RETE

Atti del Convegno

Trento, 25 settembre 2020

a cura di

SILVANA DALLA BONTÀ

2021



**UNIVERSITÀ
DI TRENTO**

**Facoltà di
Giurisprudenza**

QUADERNI DELLA FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA

51

2021

Al fine di garantire la qualità scientifica della Collana di cui fa parte, il presente volume è stato valutato e approvato da un *Referee* interno alla Facoltà a seguito di una procedura che ha garantito trasparenza di criteri valutativi, autonomia dei giudizi, anonimato reciproco del *Referee* nei confronti di Autori e Curatori.

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

*Redazione a cura dell'Ufficio Pubblicazioni Scientifiche
dell'Università degli Studi di Trento*

© Copyright 2021
*by Università degli Studi di Trento
Via Calepina 14 - 38122 Trento*

ISBN 978-88-8443-952-9
ISSN 2284-2810

Libro in Open Access scaricabile gratuitamente dall'archivio IRIS - Anagrafe della ricerca (<https://iris.unitn.it/>) con Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia License.

Maggiori informazioni circa la licenza all'URL:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

Giugno 2021

COMUNICARE, NEGOZIARE E MEDIARE IN RETE

Atti del Convegno

Trento, 25 settembre 2020

a cura di

SILVANA DALLA BONTÀ

Università degli Studi di Trento 2021

*Quelli che s'innamoran di pratica senza scienza
son come 'l nocchier ch'entra in navilio senza timone o bussola,
che mai ha certezza dove si vada.*

Leonardo da Vinci, Codice G, 1492-1516

INDICE

	Pag.
Silvana Dalla Bontà <i>Introduzione. Comunicare, negoziare e mediare in rete</i>	1
Eva Campi <i>Comprendere e valorizzare il proprio stile relazionale nella comunicazione digitale</i>	9
Silvia Toniolo <i>Comunicare tra culture “mediante” e “mediati da” la tecnologia</i>	17
Silvana Dalla Bontà <i>Una giustizia “co-esistenziale” online nello spazio giuridico europeo? Spunti critici sul pacchetto ADR-ODR per i consumatori ...</i>	31
Rachele Beretta <i>Le procedure di negoziazione nell’era digitale. La rete: una “quarta parte” al tavolo del negoziato?</i>	81
Jacopo Mosca <i>Casi pratici di negoziazione digitale ai tempi dello smart-working</i>	101
Corrado Mora <i>L’esperienza “pre-infra-post emergenziale” della mediazione in rete</i>	113
Maurizio Di Rocco <i>Le ricadute pratiche della pandemia nella definizione degli accordi negoziali online</i>	131

INDICE

	Pag.
Luca De Rosa	
<i>L'insegnamento tra pari delle tecniche di negoziato e mediazione in rete. Verso una responsabilizzazione dei discenti</i>	145
Silvana Dalla Bontà	
<i>Il giurista-avvocato alla prova del comunicare, mediare e negoziare in rete nella soluzione del contenzioso civile. Alle sfide della tecnologia la risposta di un modello 'umano' di giurista-avvocato</i>	153

IL GIURISTA-AVVOCATO ALLA PROVA DEL COMUNICARE, MEDIARE E NEGOZIARE IN RETE NELLA SOLUZIONE DEL CONTENZIOSO CIVILE

ALLE SFIDE DELLA TECNOLOGIA LA RISPOSTA DI UN MODELLO 'UMANO' DI GIURISTA-AVVOCATO

*Silvana Dalla Bontà**

SOMMARIO: *1. La pandemia quale acceleratore della digitalizzazione nella soluzione del contenzioso civile. In particolare, nelle forme del negoziato e della mediazione. 2. Le sfide della tecnologia: la crisi della tradizionale figura di avvocato e del classico rapporto avvocato-cliente. 2.1. Il vecchio paradigma dell'avvocato quale esperto (solo) di diritto (il c.d. I-shaped lawyer) e il tradizionale rapporto avvocato-cliente secondo il modello paternalistico delegato-delegante. 3. Autodeterminazione dei singoli e tecnologia: le spinte verso un nuovo modello di avvocato e un nuovo paradigma del rapporto avvocato-cliente. Le competenze tecnologiche quali abilità indispensabili per l'avvocato di oggi che deve 'praticare in rete' e 'a fianco' dell'intelligenza artificiale (il c.d. T-shaped lawyer). 4. Il plus dell'intelligenza emotiva: bagaglio imprescindibile dell'avvocato che si muove in rete e 'a fianco' dell'intelligenza artificiale (il c.d. Plus-shaped lawyer). 5. L'integrazione delle competenze legali, tecnologiche ed emotive nell'avvocato di oggi e del futuro (il c.d. Delta-shaped lawyer). 6. E vi è chi parla di Vitruvian lawyer: quando il novum viene affrontato con tutto il potenziale creativo-innovativo dell'essere umano. La forza della visione olistica e interdisciplinare. 7. Il cambio di paradigma del rapporto avvocato-cliente: non una rivoluzione ma un'evoluzione. Dalla mistica della delega professionale alla sfida del modello di collaborazione – pur nel rispetto dei relativi ruoli – tra avvocato e cliente. 8. Il vantaggio per il cliente (e non solo): verso l'individuazione della più appropriata soluzione del contenzioso civile. L'avvocato come promotore nel cliente di una gestione responsabile del conflitto.*

* Professore Associato di Diritto Processuale civile presso l'Università degli Studi di Trento.

1. La pandemia quale acceleratore della digitalizzazione nella soluzione del contenzioso civile. In particolare, nelle forme del negoziato e della mediazione

Che la diffusione della pandemia abbia accelerato il percorso – già da tempo e con decisione iniziato – di digitalizzazione del nostro vivere è dato che nessuno mette in discussione¹. Ciò è accaduto anche con riguardo alla soluzione del contenzioso civile, quale declinazione fisiologica del (con-)vivere umano.

L'avvento della situazione emergenziale causata dalla diffusione del Codiv-19 ha costretto infatti a portare in rete – o almeno a tentare di riuscirvi – gli *itinerari* che mirano alla risoluzione delle liti civili, dal processo alle vie a esso alternative². Questo è valso, quindi, anche per negoziato e mediazione, quali strumenti autonomi di gestione e soluzione del conflitto che mirano – a opera delle parti stesse e/o dei loro negoziatori oppure con l'ausilio di un terzo neutrale, il mediatore – a giungere a una composizione della disputa fondata su un ordine negoziato che funga da regola – autodeterminata dai litiganti – di condotta per il futuro³.

Questo passaggio in rete – talvolta accompagnato anche dall'intervento, nella procedura autonoma di soluzione del conflitto, dell'intelligenza artificiale quale ausilio alla genesi tra le parti dell'ordine negoziato⁴ – porta con sé non poche sfide per l'avvocato dei giorni nostri e del futuro. Gli orizzonti tecnologici affacciati dalla pandemia, infatti, ancorché questa si concluda auspicabilmente in tempi ragionevoli, non verranno meno. Al contrario: fatalmente convivranno e/o si compene-

¹ Lo denotano, nella prospettiva offerta da questo volume, tutti i suoi contributori, ciascuno dalla propria specifica angolatura ma senza alcuna esitazione.

² Per una panoramica di ampio respiro a riguardo si vedano E. FABIANI, L. PICCOLI, *La giustizia civile nell'era dell'emergenza epidemiologica*, in *Giusto proc. civ.*, 2020, 1027 ss.

³ A riguardo, per tutti, F.P. LUISSO, *Diritto processuale civile. V. La risoluzione non giurisdizionale delle controversie*, Milano, 2019, 3 ss., 30 ss.

⁴ Si occupa del tema, in questo volume, lo scritto di Rachele Beretta.

treranno con quelli in presenza, che tradizionalmente hanno segnato la soluzione del contenzioso civile⁵.

Si tratta di sfide importanti – ben messe in luce da più prospettive⁶ – che si vuole qui brevemente ricondurre a unità.

2. *Le sfide della tecnologia: la crisi della tradizionale figura di avvocato e del classico rapporto avvocato-cliente*

L'avvento della tecnologia, nelle sue diverse declinazioni e ramificazioni, ha rappresentato e senza dubbio rappresenta un elemento che ha cambiato – e sempre più è destinato a mutare – le ‘regole del gioco’ nell’esercizio delle professioni legali, anche con riguardo alla soluzione del contenzioso civile. La tecnologia, applicata a tale ambito, ha infatti aperto e apre nuove e significative sfide, non da ultimo per l’avvocato⁷. Di questo cambiamento di orizzonti egli deve guadagnare piena consapevolezza e al contempo cogliere le opportunità, ove voglia sopravvivere in un mercato sempre più volatile e mantenere il prestigio di una professione nobile quale quella che esercita.

È, questo, invero un cambio di passo che non dovrebbe investire l’avvocato nella sua ‘solitudine’, bensì provocare l’intero sistema a ripensare se stesso, a partire dal settore educativo dei giuristi⁸. I percorsi di laurea in giurisprudenza *in primis* dovrebbero, cioè, rimodulare i loro *itinerari* formativi onde preparare adeguatamente i futuri giuristi(-avvocati) al digitale e al suo impatto – per quel che ivi preme – sulla soluzione del contenzioso civile⁹.

⁵ Lo ricorda, nel suo contributo a questo volume, Corrado Mora.

⁶ Sono le visioni restituite da tutti gli Autori di questo volume.

⁷ Per tutti, v. R. SUSSKIND, *Tomorrow's Lawyer*, II ed., Oxford, 2017, spec. 43 ss., 59 ss., 131 ss.; J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, II ed., Vancouver, 2017, Ch. 1; A. SONTUOSSO, *Essere avvocato nell'epoca dell'intelligenza artificiale*, in ID., *Intelligenza artificiale e diritto. Perché le tecnologie di IA sono una grande opportunità per il diritto*, Milano, 2020.

⁸ Ne dà testimonianza in questo volume lo scritto di Luca De Rosa.

⁹ Il problema dell’aggiornamento del percorso formativo dei giuristi per adeguarne la preparazione alle sfide del mondo reale è invero più datato di quanto i tempi odierni lascino immaginare v. F. ZACHARIAS, *Reconciling Professionalism and Client Interests*,

La tecnologia, infatti, nelle dimensioni della rete quale strumento di reperimento di informazioni legali, di comunicazione tra litiganti e avvocati e di sede di soluzione del conflitto, nonché nella declinazione di intelligenza artificiale, ha messo in crisi la tradizionale figura dell'avvocato come il classico rapporto avvocato-cliente.

La pandemia non ha fatto pertanto che favorire quella tendenza già da tempo incalzante che, determinata dall'accesso diffuso alla tecnologia anche dei 'profani' e dal suo crescente impiego nella soluzione del contenzioso civile, ha promosso l'emersione di nuovi bisogni e aspettative dei clienti verso l'avvocatura, che a tali novità non può rimanere insensibile¹⁰.

2.1. Il vecchio paradigma dell'avvocato quale esperto (solo) di diritto (il c.d. I-shaped lawyer) e il tradizionale rapporto avvocato-cliente secondo il modello paternalistico delegato-delegante

Prima della c.d. quarta rivoluzione industriale la visione tradizionale della figura dell'avvocato imperava. In quella prospettiva egli era avvertito quale depositario unico – in senso quasi sacrale – del sapere legale, inaccessibile al cliente che fosse persona comune.

Quanto meno nella tradizione giuridica euro-continentale, fortemente ancorata alla 'lotta per i diritti' nel processo avanti al giudice statale¹¹, l'avvocato era percepito dal cliente e dalla società come l'esperto

in *36 Wm. & Mary L. Rev.* (1995), 1303 ss.; J. SAMMONS, *The Professionalism Movement: The Problems Defined*, in *29 Ga. L. Rev.* (1993), 1035 ss.; da ultimo, R.W. CAMPBELL, *The End of Law Schools: Legal Education in the Era of Legal Service Businesses*, in *85 Miss. L.J.* (2016), 1 ss., prec. 6-7; A. CARREL, *Legal Intelligence through Artificial Intelligence Requires Emotional Intelligence: A New Competency Model for The 21st Century Legal Professional*, in *35 Ga. St. U.L. Rev.* (2019), 1153 ss., prec. 1164 ss.

¹⁰ Così J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 1.

¹¹ È questo quanto ricorda M. CAPPELETTI, *Alternative Dispute Resolution Process within the Framework of the World-Wide Access-to-Justice Movement*, in *56 Modern L. Review* (1993), 282 ss., prec. 287. L'ideologia dell'accesso alla giustizia inteso come *rights-based process* non è però sconosciuta neppure al mondo anglo-americano, dove la via giurisdizionale è talvolta scelta per questione di principio più che quale strategia mediata e intenzionale modulata sul modo d'essere del caso concreto: così J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *Access to Justice and the World Wide Web*, che, in

da investire, al sorgere della lite, della tutela in giudizio dell'interesse dell'assistito-rappresentato, intendendosi per tale l'interesse al miglior risultato processuale per costui – in una ponderata valutazione tra richieste del cliente e loro sostenibilità, da un lato, e difese dell'avversario, dall'altro, pur sempre nel rispetto del principio del giusto processo e del diritto di difesa¹².

In un tale contesto socio-culturale, buon avvocato si definiva chi possedeva una profonda conoscenza teorica del diritto e una lunga esperienza pratica¹³. Oltre al sapere legale, l'avvocato non era richiesto di conoscere altre discipline, con la conseguenza che per qualsiasi necessità non squisitamente giuridica egli ricorreva a esperti di quei saperi 'altri'¹⁴.

Era, questo, quello che in inglese si è definito, con immagine efficace, il c.d. *I-shaped lawyer*, stando la lettera "I" a indicare la sola colonna che segnava il sapere dell'avvocato: la sua padronanza della scienza giuridica, unita alle sue capacità logico-retoriche¹⁵.

A questa figura di avvocato seguiva un rapporto con il cliente che rispondeva a ben precise coordinate: quelle di una relazione paternalisti-

una sorta di forse ardito accostamento al motto di R. Jehring "Kampf um's Recht", discorre del puntiglio del dire "I always go to court / fight to the last ditch".

¹² Riassume così con efficacia, in un confronto tra avvocato 'classico' e avvocato 'collaborativo', D. STALLA, *L'avvocato*, in M. SALA, C. MENICHINO (a cura di), *La Pratica Collaborativa. Tra teoria e prassi*, Torino, 2017, 148 ss., prec. 154.

¹³ J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 1, § *Changes the Norm of Legitimacy*, che peraltro ricorda come non a caso "the popular stereotype of lawyers focuses on several behaviours: aggressive argument, positional bargaining, formalistic rituals and procedures, and the conduct of a single strategy (to win)"; ID., *Culture Change? A Tale of Two Cities and Mandatory Court-Connected Mediation*, in *2 J. Disp. Resol.* (2002), 241 ss., prec. 316.

¹⁴ In questo senso R. AMANI SMATHERS, *The 21st Century T-Shaped Lawyer*, in *Law Practice*, Jul.-Aug. 2014, 32 ss., prec. 34; nonché F. GARCIA, *The 'Plus-Shaped' Lawyer for the 21st Century*, in *Canadian Law* (Apr. 17, 2017), che riconosce come "lawyers have traditionally had very deep legal knowledge and an understanding of legal practice to the point that they are almost insular. They had blinders on for other subject matter expertise. This is referred to as an I-shaped lawyer. Where needed, external consultants and experts were used for even the most basic of understandings of non-legal areas. The lawyer was the specialist and gate-keeper of legal knowledge and practice!".

¹⁵ L'immagine e il concetto sono tratteggiati da ID., *op. loc. ult. cit.*

ca tra delegato (l'avvocato) e delegante (il cliente assistito e rappresentato), che si modulava secondo il paradigma esperto/inesperto-*naïf*¹⁶. Si trattava di un modello basato sulla c.d. mistica della delega professionale, e così sull'attribuzione da parte del cliente all'avvocato non solo della propria difesa legale ma anche, più nel profondo, della gestione e soluzione della lite, in una sorta di *spoliatio*, a opera del vero protagonista del conflitto, di questo come del suo epilogo¹⁷.

Dato un paradigma siffatto, dal primo colloquio-incontro tra avvocato e cliente sino alla conclusione del processo, gli aspetti più squisitamente emotivi venivano non di rado messi ai margini, in quanto avvertiti come elementi perturbatori della necessitata qualificazione giuridica del fatto litigioso¹⁸. Il rapporto con il cliente diveniva così per l'avvocato, non di rado, l'aspetto più difficile – e persino fastidioso – da gestire nello svolgimento della professione, che meglio si sarebbe condotta in assenza di contatti con l'assistito che non fossero quelli strettamente necessari ad acquisire dati utili alla impostazione e prosecuzione delle strategie processuale¹⁹.

I percorsi universitari in scienze giuridiche preparavano a (e davano ragione di) una tale impostazione, esaltando l'acquisizione della cono-

¹⁶ Così J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *Dispute Ownership*; nonché Ch. 5, § *Client Autonomy and Lawyer Direction*. Calzante la definizione di "paradigma" delineata da C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, in M. SALA, C. MENICHINO, *La Pratica Collaborativa. Tra teoria e prassi*, cit., 127 ss., prec. 138, che intende per tale "un sapere codificato e accettato dalla comunità".

¹⁷ Sulla c.d. mistica professionale e la sua crisi v. D.A. SCHÖN, *The Reflective Practitioner*, New York, 3 ss.

¹⁸ In questo senso J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Affective Lawyering*, che evidenzia come "in the traditional paradigm, lawyers keep their interactions with their clients focused on law and legal solutions, conveying the message that emotional reactions to conflict are at best irrelevant and at worst an indication of embarrassing weakness. An imaginary but rigid boundary between a technical-rational analysis and an analysis influenced by emotions or intuition is maintained by the lawyer-in-charge".

¹⁹ Lo riporta ancora ID., *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *A Common Core*, dove si riporta che tratto comune del sentire dell'avvocato tradizionale è quello per cui "the only thing I don't love about legal practice is the clients".

scenza legale e dei fondanti strumenti di logica e retorica²⁰. Disegnavano, invece, il cliente (futuro) in modo astratto e asettico, quale mero protagonista di casi di scuola, scarnificato di quel corpo e di quei sentimenti di cui sono portatori i clienti veri²¹. Lo spaesamento dei laureati nello scontro con la realtà, una volta usciti dalle aule universitarie, non era pertanto infrequente²².

3. Autodeterminazione dei singoli e tecnologia: le spinte verso un nuovo modello di avvocato e un nuovo paradigma del rapporto avvocato-cliente. Le competenze tecnologiche quali abilità indispensabili per l'avvocato di oggi che deve 'praticare in rete' e 'a fianco' dell'intelligenza artificiale (il c.d. T-shaped lawyer)

La crescente affermazione del principio di autodeterminazione dei singoli e la diffusione su larga scala della tecnologia, in particolare dell'accesso alla rete²³, hanno messo in crisi, in via graduale ma inesorabi-

²⁰ Così, per tutti, A. SARAT, W. FELSTINER, *Law and Strategy in the Divorce Lawyer's Office*, in R. ABEL (ed.), *Lawyers: A Critical Reader*, New York, 1997, 47.

²¹ Lo denuncia J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *Limiting the Lawyer's Role*, che evidenzia come "clients are rarely, if ever, mentioned in law school classrooms; they are invisible as real or even straw people. It is not surprising, then, that the arrival of real-life clients who are experiencing anxiety, uncertainty, and fear of conflict is an unwelcome intrusion for many".

²² Icastica la descrizione offerta da ID., *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Affective Lawyering*, "Many lawyers describe their first encounters with clients, either in a law school clinic or in a law firm, as something of a seismic shock. They are meeting with real human beings who bring emotion, either under control or not, and who raise an emotional response in them", e ancora "they had no idea what to do. They understood their role as providing legal advice (in this simulation) and not as offering Kleenex or understanding the impact of the matter on their client".

²³ Sull'affermarsi del principio di autodeterminazione degli individui e le sue conseguenze nella percezione e soluzione del conflitto da parte del singolo che ne sia coinvolto v. G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, in P. LUCARELLI, G. CONTE, *Mediazione e Progresso. Persona, società, professione, impresa*, Torino, 2012, 12 ss.; nonché, da una prospettiva sociologica, M.R. FERRARESE, *Formante giudiziario e mediazione: confluenze e differenze*, in N. TROCKER, A. DE LUCA (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*, Firenze, 2011, 1 ss., prec. 11, per la quale la pluralità

le, la tradizionale visione dell'avvocato così come il modello paternalistico-delegatorio avvocato-cliente²⁴.

L'emancipazione dalla mistica della delega, sospinta dall'agile accesso a informazioni giuridiche per il tramite dei grandi motori di ricerca in *internet* anche in capo a 'profani', ha rivoluzionato la prospettiva di chi si trova coinvolto nel conflitto, e così nel contenzioso civile²⁵. La possibilità di raccogliere con facilità quelle informazioni, infatti, ha conferito al potenziale cliente dell'avvocato potere e consapevolezza con riguardo al suo conflitto. Un *empowerment* del *legal consumer* – come si dice nel mondo anglo-americano – che ha segnato il declino del classico modo di intendere l'avvocato e di vivere il rapporto del cliente con lui²⁶. L'avvento dell'intelligenza artificiale ha fatto il resto²⁷.

L'istantaneità delle operazioni in rete – sempre a portata di mano, o meglio, di *click* – ha favorito la crescente esigenza di soluzioni rapide e

di valori, istanze, culture e ruoli che segnano l'attuale contesto globale sospingono non tanto verso la soluzione del conflitto mediante un ordine imposto, ma un ordine negoziato tra le parti in conflitto, idoneo a produrre norme che, in quanto volute dai litiganti stessi, risultano loro meglio accette.

²⁴ Parla del tradizionale modello di avvocato nel suo rapporto con il cliente come di c.d. "*lawyer-in-charge*" model, segnato da un distacco rispetto al cliente tenuto a fidarsi dell'avvocato ("*trust-me*" detachment) cui il primo deve 'rimettere' *in toto* la gestione e soluzione della causa ("just leave to me", "I'll take care of it"), J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., *passim*.

²⁵ Sull'emancipazione dalla mistica della delega v. C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, cit., 128; sull'estrema, ma rivelatrice, affermazione da parte dei 'profani' per cui "Google is my lawyer" v. l'interessante studio empirico condotto da J. MACFARLANE, *The National Self-Represented Litigants Project: Identifying and Meeting the Needs of Self-Represented Litigants: Final Report* (May 2013), 35.

²⁶ Così ID., *The New Lawyer*, cit., Ch. 1, § *The Evolution of the New Lawyer*, che mette in risalto come "the empowered twenty-first-century legal consumer directly challenges the ingrained paternalism of the profession. Many clients no longer want to be told that lawyers know better what is good for them; they want to be talked to as peers. Many are no longer content with "trust me, I'll take care of it"; they want to know exactly what they are paying for, and why. This decline in deference is a phenomenon not limited to lawyers".

²⁷ Per tutti, ancora, R. SUSSKIND, *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford, 2008, *passim*; nonché ID., *Tomorrow's Lawyer*, cit., *passim*.

poco dispendiose del contenzioso, tanto più se transfrontaliero²⁸. Di qui, l'affacciarsi di negoziato e mediazione in rete, in sostituzione di una via processuale troppo spesso lunga e costosa.

Accade così, per un verso, che il cliente, non più necessariamente inesperto-*naïf*, abbisogni di un avvocato che lo indirizzi e/o accompagni in questi nuovi percorsi; per l'altro, che l'avvocato sia richiesto di fornire risposte non più dall'alto di un sapere cui egli ha accesso in via esclusiva. Le sfide tecnologiche – che vanno dalla comunicazione, negoziazione e mediazione in rete, alla convivenza con l'intelligenza artificiale che si insinua quale meccanismo rapido di predizione e/o soluzione del contenzioso – impongono così all'avvocato di stare al passo.

In questo rinnovato orizzonte, il sapere giuridico non gli è più sufficiente: l'avvocato è chiamato ad arricchire il suo bagaglio di conoscenze legali con quelle tecnologiche²⁹ – dall'impiego dei diversi dispositivi, all'analisi dei dati informatici, alla loro gestione in sicurezza, al funzionamento dell'intelligenza artificiale, e, di qui, nella velocità e interdisciplinarietà che la telecomunicazione spinge, alla pur epidermica conoscenza di altre aree del sapere, quali la gestione del rischio, lo sviluppo di progetti, la gestione del personale e così via.

Si delinea quello che in inglese si definisce il *T-shaped lawyer*, laddove il tratto orizzontale, sopra la colonna della "I", indica la conoscenza almeno basilica di quei saperi³⁰. Il giurista così formato presenta infat-

²⁸ Così *Cheaper, Faster, Better: Changing Client Expectations*, Litera, <<https://perma.cc/3RHT-HN5G>>; A. CARREL, *Legal Intelligence through Artificial Intelligence Requires Emotional Intelligence: A New Competency Model for The 21st Century Legal Professional*, cit., 1153 ss. Sottolinea questa esigenza dall'angolatura del contenzioso consumeristico il mio precedente contributo al presente volume.

²⁹ In questo senso, per tutti, R. SUSSKIND, *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, cit., *passim*.

³⁰ Si tratta del concetto e dell'espressione coniate da R. AMANI SMATHERS, *The 21st Century T-Shaped Lawyer*, cit., 32 ss., ad adattamento del concetto, già in voga dagli anni Novanta del secolo scorso, di *T-shaped professional* – v. D.A. LEONARD-BARTON, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, 1995 – impiegato per descrivere la necessità dei professionisti del giorno d'oggi di sviluppare non solo una conoscenza approfondita della propria disciplina di elezione, ma anche una diffusa, ancorché più superficiale, comprensione di aree del sapere complementari con i cui professionisti si debba collaborare.

ti una padronanza “in profondità” della sua disciplina specifica – quella legale – e al contempo una conoscenza “in superficie ma diffusa” delle discipline che tangenzialmente tocchino la sua di elezione³¹. È questa conoscenza che gli consente di entrare in efficace collaborazione con altri professionisti, esperti di tali discipline, allorché, come ovvio, egli debba ingaggiarli per la migliore soluzione del conflitto per il suo cliente³².

I percorsi universitari dovrebbero allinearsi alle nuove esigenze del reale³³. Non sempre, invero, ci riescono. Il giurista di oggi e del futuro, però, non ne può essere privo, pena il venir meno dello scopo ultimo della sua professione – *i.e.* la difesa dell’interesse del cliente – la conseguente insoddisfazione di quest’ultimo e la prosaica quanto fatale uscita dal mercato dell’avvocato.

4. Il plus dell’intelligenza emotiva: bagaglio imprescindibile dell’avvocato che si muove in rete e ‘a fianco’ dell’intelligenza artificiale (il c.d. Plus-shaped lawyer)

Se l’avvento della tecnologia richiede un aumento delle conoscenze – almeno diffuse ancorché non profonde – dell’avvocato, in particolare

³¹ Ancora R. AMANI SMATHERS, *The 21st Century T-Shaped Lawyer*, cit., 33.

³² Le ricadute della figura del *T-shaped lawyer* sono state sviluppate da ampia dottrina. Tra gli altri v. S. ALMEIDA LOPES, *High Performers Are Not Superheroes: Bridging Exclusive and Inclusive Talent Management Approaches for Law Firm Sustainability*, in *23 Int’l J. Legal Prof.* (2016), 207 ss., prec. 209; I. TIMMER, *Changing Roles of Legal: On the Impact of Innovations on the Role of Legal Professionals and Legal Departments in Contracting Practice*, in *2 J. Strategic Contracting & Negot.* (2016), 34 ss., prec. 46; K. AUSTIN, E. CHU, J. LIEBMAN, *Re-envisioning Professional Education*, 5 n. 149 (Colum. Univ. Ctr. for Pub. Research & Leadership, White Paper 1, Mar. 2017); S. CASERTA, M. RASK MADSEN, *The Legal Profession in the Era of Digital Capitalism: Disruption or New Dawn?* 13 (Univ. of Copenhagen, iCourts Working Paper Series No. 149, 2019).

³³ A riguardo v. per tutti E. MAK, *The T-Shaped Lawyer and Beyond: Rethinking Legal Professionalism and Legal Education for Contemporary Societies*, The Netherlands, 2017, *passim*.

verso la dimensione digitale e dell'intelligenza artificiale, ciò però non basta.

Come detto, il facile accesso alla rete unitamente all'inarrestabile affermarsi del senso di autodeterminazione degli individui, sempre meno proni all'obbedienza verso un ordine imposto e precostituito, hanno condotto alla crescente esigenza di giungere a una soluzione autonoma del conflitto³⁴. Una soluzione, cioè, che provenga dai litiganti stessi e non si risolva nella fissazione da parte di un terzo – giudice statale o privato che sia – della loro regola di condotta per il futuro, decidendo chi abbia torto o ragione³⁵.

In questo cammino verso la piena realizzazione dell'autodeterminazione dell'individuo, l'avvocato gioca un ruolo decisivo. Per non fallire, egli deve però possedere quell'intelligenza emotiva basata sui fondamenti dell'efficace comunicazione interpersonale che spaziano dall'ascolto attivo, a quello empatico, alla capacità di porre domande aperte al fine di scoprire i reali interessi del cliente, all'abilità di offrire un riscontro costruttivo – fondamenti che, in ultima analisi, concorrono a determinare la capacità dell'avvocato di risolvere problemi³⁶.

È solo ove possedga questo ventaglio di abilità, d'altronde, che il giurista-avvocato potrà 'fare l'interesse del cliente', intendendosi con questo qualcosa di ben più ampio di quello processuale di cui poc'anzi si è detto, e cioè "utilità" diverse e più estese di quelle filtrate e cristallizzate dalle specifiche disposizioni normative, non necessariamente coincidenti con l'ottenimento di una decisione giurisdizionale che gli dia ragione³⁷. Si pensi al bisogno del cliente di preservare una relazione

³⁴ Si richiamano qui, di nuovo, le puntuali riflessioni di G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 12 ss.; nonché da una prospettiva sociologica, M.R. FERRARESE, *Formante giudiziario e mediazione: confluenze e differenze*, cit., 11.

³⁵ Per tutti, ancora una volta, F.P. LUISO, *Diritto processuale civile*. V, cit., 3 ss., 30 ss.

³⁶ È il passo avanti compiuto da F. GARCIA, *The 'Plus-Shaped' Lawyer for the 21st Century*, cit., il quale, riconoscendo l'importanza delle abilità di cui nel testo, arricchisce l'immagine e il concetto di *T-shaped lawyer*, aggiungendo un tratto sopra la "T" e facendola così diventare un "+".

³⁷ Sulla definizione di interessi v. G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 15; N. TROCKER, *La Direttiva CE 2008/52 in materia di mediazione: una scelta per il rinnovamento della giustizia civile in Europa*, in N. TROCKER, A. DE LUCA (a cura di), *La mediazione*

sociale destinata a durare, pur nel mutamento provocato dal conflitto – come accade nei contenziosi familiari – o all’esigenza di conservare un rapporto economico – come può succedere nelle liti endo-societarie o commerciali tra *partner* di lungo corso³⁸.

La comunicazione, oggi anche in rete, dell’avvocato con il cliente risulta a questo riguardo dirimente, sin dal primo colloquio.

Nella consapevolezza che il rapporto avvocato-cliente non può più viversi secondo il modello tradizionale più sopra richiamato, un mutamento di paradigma appare necessario³⁹. È, infatti, il cliente l’unico e vero protagonista nonché ‘padrone’ del conflitto, dal momento che è costui a esservi coinvolto in prima persona e a dividerlo con l’‘altra parte’: a lui spetta, pertanto, la scelta su come gestirlo e risolverlo⁴⁰. Affermazione, questa, all’apparenza banale – perché assunto anche del paradigma tradizionale – ma che nell’orizzonte di un rivisitato rapporto avvocato-cliente si arricchisce di inediti contorni, tanto più ove la comunicazione tra costoro avvenga in rete.

Che il cliente sia protagonista e *dominus* del suo conflitto, significa infatti, alla luce del pensiero oramai dominante a favore dell’auto-determinazione degli individui come della constatata diffusione della tecnologia, che l’avvocato deve essere in grado, per il tramite della sua

civile alla luce della direttiva 2008/52/CE, cit., 159 ss., prec. 161-2, 167; F.P. LUIO, *Diritto processuale civile*. V, cit., 20 ss.; e in una prospettiva pratico-applicativa, *si vis*, il mio *Per un’efficace gestione del tavolo di mediazione*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche. Dall’esperienza pratica alla costruzione di un metodo*, Trento, 2020 (libro in accesso aperto al seguente sito <<https://iris.unitn.it/>>), 11 ss., prec. 12 ss.; nonché R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, *ivi*, 41 ss., prec. 42.

³⁸ Restituiscono testimonianza di questi casi concreti e dell’importanza, in quelli, di una soluzione diversa da quella giudizial-avversariale per il reale superamento del conflitto, gli scritti, raccolti in questo volume, di Corrado Mora e Jacopo Mosca.

³⁹ Parla di “paradigm shift” J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 1, § *Rethinking Practice Habits*; nonché C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, cit., 127 ss.

⁴⁰ Contrasta questa evidenza il modello tradizionale di rapporto avvocato-cliente, ben descritto da J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *Dispute Ownership*. Calzante la metafora impiegata da W. SIMON, *The Ideology of Advocacy: Procedural Justice and Professional Ethics*, in *29 Wis. L. Rev.* (1978), 29 ss., prec. 96, secondo cui nella cornice classica di tale rapporto “the litigants are not the subject of the ceremony, but rather the pretext for it”.

capacità comunicativa interpersonale e intelligenza emotiva, di responsabilizzare il cliente circa la gestione e soluzione del proprio conflitto, evitando l'effetto di 'delega' acritica nei suoi confronti. Ciò è possibile, da un lato, facilitando l'emersione degli interessi-utilità sottesi alle iniziali posizioni (giuridiche) di facciata del cliente, dall'altro, offrendo a costui una panoramica esaustiva e ragionata delle diverse opzioni percorribili per risolvere il conflitto.

Riuscire in questo vuol dire partire sin da subito con il piede giusto, e quindi con un primo colloquio con il cliente che veda l'avvocato porre le giuste domande, intendendosi per tali quelle che consentano a lui – come al cliente – di guadagnare la più ampia fotografia possibile del conflitto dal quale la lite è emersa⁴¹. Questa 'indagine' completa potrà aprire, infatti, quelle pluralità di porte che conducono alla 'giustizia' che il cliente avverta come tale nel suo conflitto (*justice in many rooms*)⁴².

⁴¹ In questo senso J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 2, § *Life and Practice*; Ch. 6, § *Personal Clients*. Sullo strumento delle domande aperte quali quesiti che consentono di guadagnare una 'fotografia completa' del conflitto perché sollecitano nel loro destinatario una risposta articolata ed esauriente che non si limiti a un semplice "sì" o "no", e che pertanto iniziano con i pronomi interrogativi "chi", "cosa", "come", "dove", "quando", "perché" e "quale", v., *si vis*, il mio *Per un'efficace gestione del tavolo di mediazione*, cit., 28 ss.; E. CAMPI, *Fare la differenza al tavolo di mediazione. La comunicazione efficace*, in S. DALLA BONTÀ (a cura di), *Le parti in mediazione: strumenti e tecniche*, cit., 123 ss., prec. 126; nonché R. BERETTA, *Educating the Parties and the Attorneys to Mediation. Tips for Managing the Process Effectively*, cit., 52 ss.

⁴² L'inclusiva immagine di una 'giustizia pluralista' che possa essere guadagnata in modi e sedi diverse, laddove ritenute appropriate da coloro che sono coinvolti nel conflitto, è ripresa da N. TROCKER, *La Direttiva CE 2008/52 in materia di mediazione: una scelta per il rinnovamento della giustizia civile in Europa*, cit., 161-2, a sviluppo del pensiero, di M. CAPPELLETTI, *Alternative Dispute Resolution Process within the Framework of the World-Wide Access-to-Justice Movement*, cit., 282 ss., e a sua volta sollecitato dalle riflessioni di F.E.A. SANDER, *Varieties of Dispute Processing, The Pound Conference*, in *70 F.R.D.* (1976), 111 ss., elaborate in occasione della *Pound Conference* del 1976 tenutasi a St. Paul, Minnesota.

5. *L'integrazione delle competenze legali, tecnologiche ed emotive nell'avvocato di oggi e del futuro (il c.d. Delta-shaped lawyer)*

Il quadro che emerge da questi rinnovati orizzonti è quello che offre una visione olistica dell'avvocato e della sua professione. Un avvocato, cioè, che sospinto dalle nuove sfide culturali, sociali e tecnologiche unisca in sé a una solida conoscenza legale – inclusiva, per quel che qui preme, del ventaglio di vie solutorie del conflitto – una preparazione tecnologica di base e l'intelligenza emotiva.

La co-esistenza e co-essenzialità di questi tre tratti del nuovo avvocato sono con efficacia rappresentati da quello che viene descritto in inglese come il *Delta-shaped lawyer*⁴³. Un avvocato, cioè, che presenta, come il triangolo che raffigura il delta dell'alfabeto greco, tre lati, ossia tre sfaccettature: alla base, il suo sapere legale esperto; in uno dei due lati del triangolo, le conoscenze tecnologiche, nel terzo lato, l'intelligenza emotiva⁴⁴.

Queste tre sfaccettature sarebbero tutte ugualmente essenziali, come lo sono i tre lati nella formazione del triangolo, ancorché quella legale ne costituisca senza dubbio la conoscenza di base, e quindi alla base.

In quest'armonica e completa compenetrazione di competenze affonderebbero le loro radici la sopravvivenza come il successo dell'avvocato in un mondo segnato dalla tecnologia e dal valore dell'autodeterminazione degli individui. Solo dall'unione di questi tre fasci di competenze emergerebbe il differenziale irripetibile e unico dell'avvocato-(essere) umano rispetto alla macchina-tecnologia, sia essa rappresentata dal mezzo di telecomunicazione impiegato che dall'algoritmo

⁴³ Per lo sviluppo di questo concetto v. N. RUNYON, *The "Delta" Lawyer Competency Model Discovered through LegalRnD Workshop*, Thompson Reuters (June 14, 2018), <<http://www.legalexecutiveinstitute.com/delta-lawyer-competency-model/>>, 11.05.2021; N. RUNYON *et al.*, *The Delta Model: Simple, Accurate, Versatile (125)*, Legal Evolution (Nov. 10, 2019), <https://www.legalevolution.org/2019/11/the-delta-model-simple-accurate-versatile-125/>, 11.05.2021.

⁴⁴ *Ibidem*; nonché A. CARREL, *Legal Intelligence through Artificial Intelligence Requires Emotional Intelligence: A New Competency Model for The 21st Century Legal Professional*, cit., 1173 ss.

che informa l'intelligenza artificiale usata per la soluzione della controversia⁴⁵.

Sarebbero, infatti, la combinazione di questi tre elementi e, in particolare la capacità 'gestionale' assicurata dall'intelligenza emotiva, a consentire all'avvocato di offrire al cliente quel 'qualcosa in più' che la macchina non può dare, e cioè quella guida che – una volta trasmessi o analizzati i dati consegnati dalla rete o dall'intelligenza artificiale – serva al cliente per individuare la soluzione per lui più congrua, e così più giusta, per la soluzione del suo conflitto⁴⁶.

6. E vi è chi parla di Vitruvian lawyer: quando il novum viene affrontato con tutto il potenziale creativo-innovativo dell'essere umano. La forza della visione olistica e interdisciplinare

Il ripensamento della figura e del ruolo dell'avvocato alla prova della tecnologia e del valore dell'autodeterminazione degli individui non è cosa né immediata né semplice. Richiede, infatti, per essere portato a compimento, non solo uno sforzo individuale, ma anche, e non da ultimo, sociale, culturale e collettivo in merito al modo di vedere l'avvocato, le sue funzioni e competenze.

Facili, d'altronde, si rivelano un atteggiamento e approccio recessivi innanzi al percepito dominio della tecnologia – mezzo di telecomunicazione o intelligenza artificiale che sia. Il sentimento subitaneo all'incal-

⁴⁵ Così ancora N. RUNYON, *The "Delta" Lawyer Competency Model Discovered through LegalRnD Workshop*, cit.

⁴⁶ In questi termini, per tutti, J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 1, § *The New Lawyer*. Di qui il "nuovo paradigma" del rapporto avvocato-cliente, di cui con efficacia parla anche C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, cit., 138, secondo cui si intende per "nuovo" paradigma "la proposizione di un diverso corpus di teorie, strumenti, metodi e pratiche d'uso che porta a modificare i fondamenti del paradigma precedente impostando un sistema a partire dall'insieme delle manifestazioni di disagio e di insofferenza maturati nel tempo. Il nuovo modello quindi ripensa dalle fondamenta il ruolo dell'avvocato, il suo modo di porsi, le sue capacità di ascolto, l'intero processo, introducendo il lavoro di *team*, il coinvolgimento dei clienti in prima persona, con lo scopo di farne attori consapevoli e responsabili, oltre l'approccio interdisciplinare e multidisciplinare".

zare e diffondersi degli strumenti tecnologici, infatti, è spesso quello dello scontro uomo(-avvocato) *versus* macchina(-tecnologia) – una cifra caratteristica, questa, di qualsiasi rivoluzione industriale⁴⁷. La macchina, più rapida e capace nel ‘macinare’ distanze e dati, pare sopraffare e così sopravanzare l’essere umano, disumanizzandone il vivere e la professione – per quel che ivi interessa, di avvocato⁴⁸.

A contraltare di una tale, quasi istintiva, reazione e visione si pone, però, tutta la potenza dell’essere umano e delle risorse che egli possiede. Creatività, curiosità, intelligenza emotiva, interdisciplinarietà appaiono, infatti, quelle qualità e potenzialità intrinseche dell’uomo destinate a segnare il passaggio dal paradigma *homo versus machina* al diverso e costruttivo modello di ‘uomo a fianco e in corsa con la macchina’, con dominio del primo sulla seconda⁴⁹.

In un orizzonte che pare pessimisticamente evocare un avvocato spogliato e così disumanizzato dalla tecnologia, piace così restituire l’immagine di chi indica invece, quale modello vincente, quello del *Vitruvian lawyer* – dell’“avvocato vitruviano” – in un suggestivo richiamo del famoso disegno a penna e inchiostro leonardesco⁵⁰.

In un tempo di sfide, quelle caratteristiche tipiche dell’uomo al centro del mondo, frutto della genialità rinascimentale, infatti, tornano prepotenti e in grado di ridisegnare correttamente i termini della questione.

L’immagine è così di un avvocato che, come l’uomo vitruviano, è capace di allargare sino alle estremità del cerchio e del quadrato che lo circondano – il mondo – i propri arti, in un’apparente staticità, ma invero potente dinamismo, evocativo delle potenzialità dell’essere umano⁵¹. Curiosità, creatività, interdisciplinarietà, sperimentalismo del genio

⁴⁷ Così E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York, 2014, 187; EID., *Race Against The Machine*, 2011, 36.

⁴⁸ Avanza questa lettura H.G. ESCAJEDA, *The Vitruvian Lawyer: How To Thrive in an Era of AI and Quantum Technologies*, in *29 Kan. J. L. & Pub. Pol’y* (2020), 421 ss., prec. 451 ss.

⁴⁹ Ancora ID., *op. cit.*

⁵⁰ ID., *op. cit.*, 486 ss.

⁵¹ Così ancora ID., *op. cit.*, 448 ss., secondo cui “close observation reveals a man in constant motion stretching his body to its limits. We can see that his arms extend and

che quel disegno confezionò – Leonardo da Vinci – costituirebbero pertanto il modello ispirativo dell’avvocato di oggi e del domani⁵². Un avvocato chiamato a estendere e unire più saperi nella sua persona e pronto a quella flessibilità, adattabilità e comunicazione tra contesti e discipline diversi, che gli permettano di immaginare, realizzare e vivere scenari nuovi della sua professione⁵³.

reach outward and upward, his legs shift between a vertical position and a wide stance, and his fingers stretch and push to touch both the circle and square”.

⁵² È il parallelismo avanzato di nuovo da ID., *op. cit.*, 432 ss., 486 ss., 517 ss., che giunge, in questo suggestivo accostamento, a stilare una *Leonardo’s “To-Do-List” updated for Quantum Lawyers*, che dettaglia le ramificazioni delle caratteristiche menzionate nel testo, ricordando come, se la tecnologia, anche nella sua forma di intelligenza artificiale, può duplicare e imitare l’intelligenza umana, non può invero ‘iniziare’ un suo pensiero e quindi creare. L’A. riprende così le considerazioni di J. CROAK, *Fear of A God, The Redux*, in J. BROCKMAN (ed.), *What to Think about Machines that Think*, 2015, 499: “A machine could have a database of which has been done in the past but cannot free-associate the myriad irrational influences of our inherited and layered brain, which the variations that form from environmental insult in daily living. They can duplicate but not initiate”; nonché S. RUSSELL, P. NORVIG, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, I, III ed., London, 2010, 1020, che distinguono tra imitazione e vero pensare.

⁵³ Di qui la conclusione ottimista e costruttiva di H.G. ESCAJEDA, *The Vitruvian Lawyer: How To Thrive in an Era of AI and Quantum Technologies*, cit., 487: “for lawyers, the task at hand begins by nurturing these uniquely human skills, so we can effectively team with cognitive technologies. In so doing, we will continuously demonstrate our professional value by uniting organic and synthetic intelligences to design modern legal infrastructure, expand access to justice, and shape a future where humans, smart machines, and legal structures work in harmony. Importantly, because only human lawyers can seamlessly combine and deploy the emotional intelligence and problem-solving skills required to serve clients humanely and ethically, our social and professional value appears generally secure”.

7. Il cambio di paradigma del rapporto avvocato-cliente: non una rivoluzione ma un'evoluzione. Dalla mistica della delega professionale alla sfida del modello di collaborazione – pur nel rispetto dei relativi ruoli – tra avvocato e cliente

Se è vero che l'avvento della tecnologia nelle sue diverse forme e del principio di autodeterminazione dei singoli impongono all'avvocato, pronto alle sfide del presente e del futuro, di mutare il paradigma del suo rapporto con il cliente, ciò non significa distruzione del passato né una de- e ri-costruzione da zero⁵⁴. Al contrario, quel cambiamento si rivela frutto, anziché di una rivoluzione, di un'evoluzione, che vede il giurista-avvocato capace di forgiare nuove abilità muovendo da quelle che tradizionalmente hanno connotato la sua professione.

Fedeltà al cliente, puntualità nell'acquisizione e analisi di informazioni sulla lite, capacità di delineare e pianificare una strategia a tutela del cliente sulla base di una competente qualificazione giuridica dei fatti, abilità di previsione dell'esito e dei costi di un eventuale processo nonché delle prese di posizione dell'altra parte⁵⁵: si tratta di profili tipici della tradizionale professionalità dell'avvocatura che necessitano non tanto di essere sostituiti, bensì declinati alle esigenze di un rinnovato contesto tecnologico come arricchiti in vista della soddisfazione degli emergenti bisogni del cliente⁵⁶.

⁵⁴ Lo rimarca J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 1, § *Rethinking Practice Habits*, laddove evidenzia come il richiamo a un "paradigm shift" sia stato, invece, foriero di confusioni e financo di polarizzazioni, quasi a sostenere che questo cambiamento comporti "the elimination of the old paradigm (characterized by the old lawyer) and its replacement with a new one (the new lawyer)".

⁵⁵ Sono, queste, solo talune delle principali tradizionali caratteristiche e abilità richieste all'avvocato: v. H.G. ESCAJEDA, *The Vitruvian Lawyer: How To Thrive in an Era of AI and Quantum Technologies*, cit., 492; J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 1, § *Rethinking Practice Habits*.

⁵⁶ Rammenta d'altronde ID., *op. loc. ult. cit.*, che se le sfide del presente portano a rafforzare le abilità del giurista-avvocato nella promozione e soluzione in via consensual-autonoma del conflitto, quella giurisdizional-eteronoma resta sempre lì, parallela alla prima e quale termine di paragone nel ventaglio di scelte possibili.

L'evoluzione dovrebbe essere, d'altronde, il tratto distintivo di una professione vitale e responsabile, pronta a (ri)esaminarsi senza timore allo scopo di offrire un servizio migliore a chi si rivolga all'avvocato⁵⁷.

Una tale evoluzione è chiamata a scorrere su un duplice binario: quello di una rinnovata riflessione in merito ai valori della professione forense⁵⁸, nonché quello contiguo di una continua verifica e un conseguente sviluppo delle nuove competenze richieste dal quadro attuale, segnato dall'impiego delle tecnologie come dalla primazia dell'autodeterminazione degli individui⁵⁹.

Ne deriva che il nuovo avvocato dovrebbe, per un verso, acquisire la capacità di gestire efficacemente le tecnologie, dall'uso della rete e delle piattaforme telematiche di comunicazione, all'analisi e interpretazione dei dati forniti dall'intelligenza artificiale. Per l'altro, egli è chiamato a riconoscere che, pur permanendo nell'avvocato il ruolo di esperto di diritto, il suo rapporto con il cliente appare sempre più votato alla centralità di quest'ultimo⁶⁰. Ne consegue la rivisitazione del modello di rapporto fondato sul 'controllo dell'avvocato sul cliente'⁶¹ – che risponde alla logica del totale affidamento della lite dal secondo al primo⁶² – in favore di un diverso schema, improntato a una sorta di partenariato tra avvocato e cliente⁶³. In questo, nel rispetto dei relativi ruo-

⁵⁷ Lo ricorda J. MACFARLANE, *op. loc. ult. cit.*

⁵⁸ ID., *op. cit.*, Ch. 2; C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, cit., 137.

⁵⁹ Efficace l'immagine a questo riguardo del cliente odierno quale "Internet-savvy empowered consumer", di cui discorre J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 2, e che richiede un nuovo servizio legale da parte dell'avvocato; così anche A. GERKMAN, Z. DEMEOLA, *Foundations for Practice: The "Whole Lawyer" and the Path to Competency for New Lawyers*, in *87 B. Examiner* (2018), 17, prec. 18.

⁶⁰ A riguardo, per tutti, D.A. BINDER, P. BERGMAN, S.C. PRICE, P.R. TREMBLAY, *Lawyers as Counsellors: A Client-Centered Approach*, II ed., St. Paul, 2004, *passim*.

⁶¹ Così J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *Lawyers in Charge*, che descrive il vecchio modello come segnato da "a persistent air of paternalism" e dalla convinzione negli avvocati che "we know best what is good for you".

⁶² In questa logica il rapporto avvocato-cliente è improntato allo schema esperto-novizio: così ancora ID., *op. loc. ult. cit.*

⁶³ In questo senso già D. ROSENTHAL, *Lawyer and Client: Who's in Charge?*, New York, 1974, 7, che delinea due tipologie di dinamiche del rapporto avvocato-cliente nell'assunzione della decisione sulla risoluzione del conflitto: una tradizionale, in cui il cliente, passivo, viene relegato sullo sfondo, riconoscendo all'avvocato una considere-

li⁶⁴, il cliente dovrebbe vedersi riconosciuta (e ricordata) la sua centralità nella gestione del conflitto, in quanto colui che ne è protagonista e quindi motore di soluzione⁶⁵; l'avvocato, al contempo e in conseguenza, dovrebbe porsi quale guida esperta (in senso legale, ma non solo) in siffatto cammino e, in quanto tale, essere in grado di mettere a compiuta conoscenza il cliente di tutte le possibili vie per risolvere il proprio conflitto, comprese quelle dirette al raggiungimento di una soluzione condivisa con l'altra parte⁶⁶.

vole autonomia decisionale; l'altra, maggiormente partecipativa, in cui il cliente gioca un ruolo più attivo. Su quest'ultima linea D.A. BINDER, P. BERGMAN, S.C. PRICE, P.R. TREMBLAY, *Lawyers as Counsellors: A Client-Centered Approach*, cit., che immaginano la relazione avvocato-cliente come improntata a una maggiore perequazione di ruoli e secondo un "working partnership".

⁶⁴ J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Affective Lawyering*, che ricorda come nel rapporto avvocato-cliente la misura del potere di ciascuno deve essere pur sempre chiara: l'avvocato è il depositario di una conoscenza legale superiore; il cliente è il 'padrone' del conflitto.

⁶⁵ Così L. BREGGIA, *La giustizia del XXI secolo dentro e fuori la giurisdizione: una riflessione sul principio di effettività*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2016, 755 ss., § 6, che ben sottolinea come porre fine al conflitto significhi "tener conto dei bisogni, degli interessi delle parti, rispettando il loro diritto all'autodeterminazione. Chi meglio delle parti conosce i propri interessi, i motivi del conflitto, le possibilità di cooperazione?". Per questo "è necessario mettere al centro le persone che vogliono essere valorizzate come risorse per il benessere loro e dell'intera collettività e ascoltate per le loro conoscenze, bisogni, idee ed emozioni": così C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, cit., 132, che parla di autodeterminazione delle parti come di "partecipazione attiva ai processi che li riguardano" – cosa che però significa riconoscere che "le loro azioni possono creare reazioni diverse da quelle che si aspettavano e accettino di accollarsi il compito impegnativo di scoprire quali effettivamente queste conseguenze siano". In altri termini "le parti dovrebbero rimanere sempre 'custodi del sapere', o 'signori' della lite, ovvero i soggetti maggiormente in grado di leggere e interpretare la propria vicenda, e ciò non soltanto nella sua dimensione fisiologica ma altresì in quella patologica, essendo più di chiunque altro a conoscenza delle cause del conflitto, delle sue ricadute e conseguenze e (almeno in astratto) anche dei suoi possibili rimedi": così puntualmente F. DANOVÌ, *Il prisma della giustizia e i suoi possibili modelli*, in M. SALA, C. MENICHI-NO (a cura di), *La Pratica Collaborativa. Tra teoria e prassi*, cit., 1 ss., prec. 4-5.

⁶⁶ Penetranti le osservazioni qui di L. BREGGIA, *Il tentativo di conciliazione e l'imparzialità del giudice*, in *Giust. mer.*, 2008, 571 ss., § 12.1, che nota come "al riguardo occorre un profondo mutamento di mentalità: occorre che si riconosca un ruolo poliedrico dell'avvocato quale figura che orienti il cliente nell'individuazione del metodo

Esito ultimo di un tale nuovo rapporto risulta l'esaltazione della funzione sociale dell'avvocato, quale promotore di una soluzione del conflitto che ne eviti l'esacerbarsi e, con ciò, l'automatico e acritico suo indirizzo al contenitore avversariale del processo⁶⁷.

8. Il vantaggio per il cliente (e non solo): verso l'individuazione della più appropriata soluzione del contenzioso civile. L'avvocato come promotore nel cliente di una gestione responsabile del conflitto

Se gli orizzonti descritti e i sentieri profilati sono quelli possibili per l'avvocato di oggi e del futuro che voglia rimanere al passo con i tempi della tecnologia ed esaltare la funzione nobile della sua professione, chiaro è come molteplici siano i 'campi' sui quali è richiesto il suo aggiornamento. Questo sarà, però, di sicuro beneficio per il cliente, dal momento che cospira all'individuazione della soluzione più appropriata della lite, o meglio del conflitto⁶⁸. In ciò risiederebbe, d'altronde, il valore aggiunto dell'avvocato odierno tale da disinnescare il timore di uno

migliore di risolvere il conflitto, non necessariamente contenzioso e che sia in grado di assisterlo comunque: sia come consulente di parte nelle conciliazioni (stragiudiziali o giudiziali) sia tramite la difesa nel giudizio in sede contenziosa". Una delle maggiori abilità del professionista-avvocato dovrebbe essere così (anche) quella di dare avvio al "cambiamento del cliente", intendendosi per tale quel percorso di responsabilizzazione ed emancipazione (*empowerment*) in ragione del quale il cliente risulta maggiormente coinvolto e capace di agire e trovare la sua soluzione al conflitto: così, ancora, C. MORDIGLIA, *Il cambio di paradigma*, cit., 133.

⁶⁷ La funzione sociale dell'avvocato è menzionata esplicitamente nel commento n. 6 della Carta dei Principi fondamentali dell'Avvocato europeo, adottata nella Sessione Plenaria del CCBE, ovvero dal Consiglio degli Ordini Forensi Europei, dell'11 maggio 2007, secondo cui "L'avvocato che, riunendo in sé tutti questi elementi, persegue fedelmente gli interessi del suo cliente e garantisce il rispetto dei suoi diritti, svolge anche una funzione sociale, che è quella di prevenire ed evitare i conflitti [...]".

⁶⁸ L'avvocato diventa così colui che aiuta la parte coinvolta nel conflitto "nel difficile labirinto della controversia" in cui essa "finisce spesso per perdere il proprio orientamento e non comprendere più con lucidità il contesto nel quale trova a muoversi, né i passi che è opportuno compiere". L'avvocato sarà quindi colui che saprà "aiutare le parti a ritrovare la via, per mezzo di un filo che, pur se invisibile, esiste sempre": così F. DANOVI, *Il prisma della giustizia e i suoi possibili modelli*, cit., 5.

scontro *homo versus machina* in favore, invece, del più calzante e promettente modello dell'‘uomo(-avvocato) a fianco a e così in corsa con la macchina(-tecnologia)’.

La realizzazione di questo cambiamento di prospettiva muove, come già accennato, dal primo abboccamento tra cliente e avvocato, momento elettivo di percezione e valorizzazione della c.d. fattualità del conflitto e del diritto⁶⁹.

In quel primo colloquio, infatti, l'avvocato si trova nella posizione migliore per indagare e scavare, con accorte domande, i fatti che segnano il conflitto vissuto dal cliente. Fatti che l'avvocato di oggi e di domani è sempre più richiesto di raccogliere in una visione ampia, che superi la ricerca dei soli fatti ‘costitutivi del diritto/posizione giuridica’ eventualmente azionabili in giudizio per indirizzarsi anche a quelli che informano in via più generale il conflitto da cui è sorta la lite⁷⁰. In quella ‘matassa fattuale’ affondando infatti le radici gli interessi del cliente, ossia quelle sue utilità altre rispetto alle posizioni giuridiche di vantaggio riconosciute e fissate dalle norme adottate da un ordinamento giuridico, e che sono base per l'individuazione di appropriate e opportune – per il cliente – soluzioni del conflitto⁷¹.

⁶⁹ Ritornano qui le acute considerazioni di L. BREGGIA, *La giustizia del XXI secolo dentro e fuori la giurisdizione: una riflessione sul principio di effettività*, cit., § 6, secondo cui la vicinanza alle persone assegna agli avvocati il ruolo primario di rilevatori della dimensione fattuale del diritto. Al punto che la responsabilità sociale della professione forense, quale enunciata nel codice deontologico europeo sin dal 1988 e poi nelle linee guida del Consiglio degli ordini forensi europei del 2002, dovrebbe rinvenirsi anche e soprattutto in questa opera di scavo dell'avvocato nei fatti umani e sociali. Sono d'altronde gli avvocati che per primi selezionano i casi, indagano, prospettano soluzioni dentro e fuori delle corti affinché si innalzi il livello di tutela dei diritti e dei bisogni. Sono pertanto costoro a poter valorizzare la giustizia pluralista che si svolge in sedi diverse, da quella a-giurisdizionale a quella giurisdizionale.

⁷⁰ Per una ficcante esemplificazione della (nuova) sfida richiesta all'avvocato di guadagnare, sin dal primo colloquio con il cliente, una fotografia d'insieme del conflitto che coinvolge quest'ultimo v. J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Analysis: What Would the New Lawyer Do?*

⁷¹ In questo senso G. COSÌ, *Conoscere il conflitto*, cit., 16, il quale evidenzia come il rapporto tra interessi e posizioni giuridiche-diritti è, similmente a quello tra la parte immersa e quella emergente di un *iceberg*, di circa 10 a 1, nel senso che i “diritti” sono spesso solo il “sintomo” delle vere cause del conflitto, situate, invece, sempre nella

Ebbene, un colloquio tra avvocato e cliente così condotto, tanto più se svolto da remoto, richiede nel primo la padronanza di competenze comunicative, interpersonali ed emotive non scontate, che in quanto tali implicano educazione, allenamento e attenta preparazione⁷².

È una tale indagine scrupolosa e di ampio respiro sui fatti e, da questi, sugli interessi del cliente, infatti, che costituisce il primo importante tassello del mosaico destinato a tratteggiare la costellazione di possibili metodi di soluzione del conflitto di cui il cliente è parte. Metodi che spaziano da quelli consensuali (negoziato, mediazione) a quelli aggiudicativi (processo), a quelli per così dire consensual-aggiudicativi (arbitrato) o a svolgimento, in un *climax* ascendente di eteronomia, che muove dal consensuale all'aggiudicativo (i c.d. metodi di soluzione del conflitto a multi-livello, quali quelli che si fondano su clausole di negoziato, fallito il quale si muove alla mediazione, fallita la quale si passa all'arbitrato o al processo)⁷³.

Dato un tale mosaico, la scelta tra le vie percorribili nella soluzione del conflitto non potrà che avvenire pur sempre all'ombra della legge – e così all'ombra del luogo di sua attuazione eteronoma, *i.e.* il processo avanti al giudice statale: e, a questo riguardo, le competenze tradizionali squisitamente legali dell'avvocato non possono né debbono venir meno⁷⁴.

zona degli interessi. Con la conseguenza, secondo l'A., che “gestire il conflitto sul solo piano del diritto possa assomigliare a voler curare una malattia agendo solo sui sintomi, senza aggredirne significativamente le cause”.

⁷² Per un approfondimento a riguardo v. J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Personal Clients*.

⁷³ Di nuovo, in questo senso, L. BREGGIA, *Il tentativo di conciliazione e l'imparzialità del giudice*, § 12.1. Chiaro è come ciò comporti abilità e competenza dell'avvocato nel sapere assistere il cliente allorché venga intrapresa ciascuna di queste vie. In particolare, con riguardo a quelle di soluzione autonoma, l'avvocato dovrebbe essere consapevole del fatto che queste sottendano una concezione ontocentrica del conflitto, secondo cui le parti sono al *servizio* della sua soluzione, anziché ciascuna portatrice della propria posizione antagonista in vista della vittoria di una sull'altra: così G. COSI, *Conoscere il conflitto*, cit., 20 ss.

⁷⁴ Il riferimento è qui all'appropriata quanto suggestiva formula coniata da R.H. MNOOKIN, L. KORNHAUSER, *Bargaining in the Shadow of the Law: the Case of Divorce*, in *Yale L. Journal* (1979), 950 ss., prec. 968, che ammoniscono sul fatto che la via di soluzione della lite alternativa al processo non deve svolgersi “nel vuoto”, ma al-

All'ombra di quei costanti e imprescindibili termini di paragone che sono l'applicazione della legge e la sua attuazione nella decisione del giudice, l'avvocato sarà però tenuto ad aprire la visuale del cliente anche a percorsi consensuali di soluzione del conflitto. Questi, per un verso, dovranno essere compiutamente illustrati dall'avvocato al cliente, secondo una logica, cara all'odierno rapporto medico-paziente, del consenso informato⁷⁵; per l'altro, già in sede di colloquio tra avvocato e cliente, il primo dovrà preparare la strada al possibile impiego delle vie autonome di soluzione del conflitto, ponendo a lato della soluzione avversariale quella consensuale⁷⁶. In questo, il ruolo dell'avvocato si rivela essenziale come dirimenti si mostreranno, in particolare ove il colloquio si svolga in rete, le sue capacità comunicative, interpersonali e di intelligenza emotiva.

Laddove l'avvocato apra il suo rapporto con il cliente a una dimensione non più improntata alla paternalistica delega *in toto* del secondo al primo della gestione e soluzione del conflitto, ma alla centralità del

l'"ombra della legge", nel senso che è proprio ciò che la legge assicura alle parti in caso di mancato accordo, a costituire per loro, nel negoziato, una "merce di scambio", una sorta di "dotazione". È, questo, d'altronde, ciò che preserva le parti da un negoziato senza regole, e così al ribasso, come ben rimarca H. GENN, *Judging Civil Justice*, Cambridge, 2010, 125, secondo cui la mediazione senza la credibile minaccia di una possibile decisione giudiziaria appare come il "suono di una sola mano che applaude" ("Mediation without the credible threat of judicial determination is the sound of one hand clapping"). Sul rilievo del diritto quale termine di paragone per predire le alternative a soluzioni conciliative della lite e quale strumento per rendere comprensibili e credibili le proprie offerte nel corso di un procedura autonoma di soluzione del conflitto v. anche J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 7, § *The Role of Legal Expertise in Legal Negotiation and Consensus Building*.

⁷⁵ In questo senso ancora ID., *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Planning and Decision Making*, che evidenzia come consenso informato non possa considerarsi quello dato dal cliente cui l'avvocato abbia illustrato uno solo dei mezzi di soluzione del conflitto.

⁷⁶ Così ancora ID., *Experiences of Collaborative Law: Preliminary Results from the Collaborative Lawyering Research Project*, in *I J. Disp. Resol.* (2004), 179 ss., prec. 210. Pertanto il ruolo dell'avvocato nel momento della scelta della via da abbracciare per risolvere la lite appare oltremodo cruciale.

cliente e alla tutela dei suoi interessi ampiamente intesi, il salto professionale richiesto è arduo⁷⁷.

Se il suo fine è chiaro – far emergere gli interessi più profondi del cliente sì da rinvenire la via più appropriata di risoluzione della lite – non altrettanto è, soprattutto agli occhi di un avvocato vecchio stampo, il modo di giungervi. In tale nuova cornice, infatti, evidente è che la dimensione emotiva del conflitto – messa ai margini e ripudiata dal più stretto paradigma tradizionale⁷⁸ – diventa ora elemento chiave nel colloquio avvocato-cliente⁷⁹. Un elemento, questo, non facile da gestire⁸⁰,

⁷⁷ ID., *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Planning and Decision Making*, che constata come “finding the balance between continuing to offer expertise and respecting the autonomy of clients in setting their goals is key to successful lawyer/client relationships for the New Lawyer. It is what modern-day clients expect”.

⁷⁸ Così icasticamente G. SPENCE, *Win Your Case: How to Present, Persuade and Prevail: Every Place, Every Time*, New York, 2005, che ricorda l’approccio ‘anestetizzante’ rispetto alle emozioni, che fisiologicamente segnano il conflitto, trasmesso dalle *Law Schools*: “What we really experienced at law school was a lobotomy of sorts, one that anesthetizes the law student against his emotions and attempts to reduce law to some sort of science”. Negli stessi termini A. SARAT, W. FELSTINER, *Law and Strategy in the Divorce Lawyer’s Office*, cit., 47.

⁷⁹ Nel rivisitato rapporto tra avvocato e cliente si realizza uno ‘scambio’ che si muove anche sul piano delle emozioni, con il che la capacità di empatia del primo verso il secondo diventerebbe l’abilità numero uno richiesta all’avvocato odierno: così in D. LINDER, N. LEVIT, *The Good Lawyer: Seeking Quality in the Practice of Law*, New York, 2014, 7, secondo cui “clients place a higher value on the ‘soft skills’ of lawyers than lawyers generally imagine. What clients want most from their lawyers is a sense that they really care about them and their problem”. Tale empatia – intesa come la capacità di mettersi nei panni del cliente e accettare almeno temporaneamente i suoi fini e in via ipotetica immaginare le conseguenze di perseguirli, figurando di dover prendere una decisione sul punto come se fosse su cosa propria: A. KRONMAN, *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*, Cambridge, 1993, 130 – poggerrebbe sullo sviluppo di un ben preciso approccio: quello fondato su una visione olistica della professione forense (“be curious about your client’s entire story”); su una strategia di assistenza del cliente basata (anche) sui suoi interessi e non solo sulle sue posizioni giuridiche ‘di facciata’ (“ask your client open-ended questions”); e su un rapporto di *partnership* con il cliente (“think of yourself as a coach as well as a provider of legal services”): così D. LINDER, N. LEVIT, *The Good Lawyer: Seeking Quality in the Practice of Law*, cit., 17.

⁸⁰ Si affaccia l’idea di una c.d. avvocatura sensibile agli aspetti emotivi, che applica un c.d. *affective method*, che “acknowledges that clients demand an emotional response,

e che schiude interrogativi professionali di non poco conto⁸¹. Dove si ponga il confine tra le competenze dell'avvocato e di coloro – che con ben diversa professionalità – esaminano e curano le emozioni degli individui, non è cosa agevole da individuare⁸². Anche queste sfide, però, sono quelle dell'avvocato odierno e del futuro che, come detto, da (solo) esperto del diritto dovrebbe diventare soggetto in grado di vantare una conoscenza non profonda ma diffusa di diversi saperi, e così professionista legale capace di collaborare efficacemente con altri esperti, conoscendone almeno superficialmente le loro discipline di settore.

Ove sapientemente gestito il primo colloquio, con le sfide che questo implica se realizzato da remoto, esso dovrebbe peraltro preparare la strada alla responsabilizzazione ed emancipazione del cliente, e così alla sua presa di coscienza della complessità del conflitto che ha generato la lite in cui è coinvolto. Di qui deriverebbe il suo c.d. *empowerment* nella scelta della via più appropriata di gestione e soluzione di quel conflitto⁸³.

Nel caso in cui questa sia individuata in un metodo autonomo-consensuale di soluzione della lite (negoziato o mediazione), proprio l'accorto colloquio tra avvocato e cliente sopra richiamato rappresenterà il punto di partenza per affrontare al meglio il tavolo (anche virtuale) cui

explicitly or implicitly, and that lawyers must have the skills to address the anger, frustration, despair or even indifference that legal interactions evoke”: così L. MILLS, *Affective Lawyering: Emotional Dimensions of the Lawyer-Client Relationship*, in D. STOLLE, D. WEXLER, B. WINICK, *Practicing Therapeutic Jurisprudence*, Durham, 2000, 419 ss., prec. 422.

⁸¹ Lo denuncia J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Affective Lawyering*, che accortamente evidenzia come rimuovere la tradizionale convinzione del ‘distanziamento emotivo’ dell’avvocato dal cliente spinge il primo in un territorio nuovo e inesplorato, con tutti gli interrogativi che ciò comporta, sia da un punto di vista deontologico che etico.

⁸² Il discutibile orizzonte è quello del c.d. *Guru lawyer*, che investe il cliente con la paternalistica imposizione del suo sistema valoriale: così T.L. SHAFFER, R.F. COCHRAN, *Lawyers as Strangers and Friends: A Reply to Professor Sammons*, in *18 U. Ark. Little Rock L. Rev.* (1995), 69 ss., prec. 83. L’avvocato non è infatti né autorizzato né abilitato ad assumere un ruolo terapeutico, cosa che assistenti sociali e professionisti della salute mentale prontamente denunciano.

⁸³ Per tutti, ancora, F. DANOVÌ, *Il prisma della giustizia e i suoi possibili modelli*, cit., 5.

il secondo, affiancato dal primo, si siederà con l'altra parte, per tentare la soluzione condivisa del conflitto⁸⁴.

Lo stesso linguaggio impiegato dall'avvocato nella prima conversazione con il cliente – un linguaggio attento a neutralizzare l'istintiva terminologia 'bellica' che segna l'esperienza del conflitto e del processo (vittoria, sconfitta, avversario, lotta, armi difensive, ecc.)⁸⁵ – porterà ad affrontare il tavolo di negoziato e mediazione in modo costruttivo. Non solo. La responsabilità del cliente e la ricentrata funzione dell'avvocato, quale guida e accompagnatore del cliente nella *sua* soluzione del *suo* conflitto, costituiranno il fondamento di un'efficace ripartizione dei ruoli al tavolo di negoziato e mediazione⁸⁶.

Lungi dal prendere la scena, quale delegato del proprio cliente, l'avvocato saprà invece muoversi al tavolo di negoziato o mediazione come assistente attento, e ove necessario assertivo, nella tutela degli interessi ad ampio spettro del cliente, ponendosi quale negoziatore accorto con l'altra parte⁸⁷. In questo modo, egli saprà creare un terreno fertile per il

⁸⁴ Il cambio di prospettiva nel rapporto tra avvocato e cliente dovrebbe mutare anche il modo di vivere i tavoli di negoziato e mediazione che vedano l'avvocato seduto a fianco al cliente. In particolare, essi risulteranno preparati con attenzione e non semplicemente da un fugace scambio di parole tra avvocato e cliente alle porte della stanza in cui negoziato o mediazione avranno luogo: così, sulla base di un studio empirico, J. MACFARLANE, *Court-Based Mediation in Civil Cases: An Evaluation of the Toronto General Division ADR Centre*, Ottawa, 1995, 41.

⁸⁵ Lo mettono ben in luce G. COSI, *Conoscere il conflitto*, cit., 18, 32; nonché J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § "Real" Lawyering, che sottolinea come "successful marketing strategies promote lawyers as 'fighters', 'warriors', and even 'sharks'".

⁸⁶ Dovrebbe, cioè, evitare il verificarsi di quelle situazioni in cui – e si veda a tal riguardo anche il contributo di Corrado Mora in questo volume – l'avvocato usa il suo potere di controllo sul cliente per ridurlo al minimo la partecipazione, appropriandosi della discussione e rendendo il proprio assistito mera "tappezzeria" – così, con vividezza, J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 6, § *Client Participation in Settlement Processes*. Al contrario, l'avvocato dovrebbe preparare al meglio il cliente al tavolo di negoziato e mediazione, rendendolo edotto e consapevole della procedura in anticipo e assicurandone, durante lo svolgimento, coinvolgimento e centralità.

⁸⁷ Così ID., *Culture Change? A Tale of Two Cities and Mandatory Court-Connected Mediation*, cit., 275, che da un attento studio empirico restituisce come gli avvocati realmente capaci di gestire un tavolo di negoziato e mediazione siano consapevoli del-

raggiungimento di una soluzione reciprocamente vantaggiosa per le parti, foriera di una definitiva e compiuta soluzione del conflitto. Ove il tavolo sia virtuale, e cioè gestito mediante piattaforme telematiche, questo comporterà l'accortezza dell'avvocato di lasciare il dovuto spazio visivo e verbale al cliente, non sovrapponendosi a costui né sopravanzandolo⁸⁸.

Maggiore sarà il numero di avvocati che saprà muoversi in tale direzione, più rapidamente ne uscirà rinnovata la stessa immagine dell'avvocatura, che si mostrerà perciò capace di cogliere le sfide lanciate dall'attuale e futuro mondo tecnologico⁸⁹. Ché l'interazione tra professionisti preparati è il motore migliore per promuovere una nuova identità professionale dell'avvocato e un nuovo senso di comunità.

l'importanza della loro appropriata preparazione e di come portarvi un cliente impreparato – e cioè non educato dall'avvocato a comprendere se, come e quando disvelare al tavolo determinate informazioni, effettuare una proposta, accettarla, e così via – possa essere la garanzia di un fatale disastro.

⁸⁸ Rivelatrice, a riguardo, l'esperienza, in senso contrario a quanto auspicato nel testo, di Corrado Mora, al cui contributo in questo volume si rimanda.

⁸⁹ Così J. MACFARLANE, *The New Lawyer*, cit., Ch. 3, § *Changing the Norms of Legitimacy*, che acutamente sottolinea come una nuova identità professionale si fondi sull'esistenza di una "supportive community within which to work". Questa conforta e rinsalda, infatti, la percezione che determinati valori e pratiche siano meritevoli e da applicare. Per questo l'A. sottolinea, con riguardo all'approccio nei confronti dei metodi di soluzione autonomi del conflitto, che "one indicator of change would be a situation where lawyers in a community find themselves regularly facing opponents who have a similar level of skill and commitment to engaging in serious settlement processes".