

Le Litigation PR ai blocchi di partenza: verso la costruzione di un modello italiano

Opinioni

STEFANO MARTELLO*, ROBERTA ZARPELLON**

SOMMARIO: 1. Lo scenario d'azione. – 2. Un possibile percorso attuativo per le Litigation PR italiane. – 2.1. Stabilizzare il livello di fiducia tra Giuristi e Comunicatori. 2.2. Definire il valore reputazionale. – 2.3. Litigation PR: dentro o fuori lo Studio legale? – 2.4. Litigation PR e il futuro dello studio legale.

1. Lo scenario d'azione

Un atleta ai blocchi di partenza è un atleta che ha già fatto molto. Si è allenato, concentrando i propri sforzi su quella gara; presumibilmente ha studiato i propri avversari, valutandone stile, prestazioni pregresse, tenuta fisica e psichica. I blocchi di partenza rappresentano, così, un ideale perfezionamento delle tante ore di allenamento ma, anche, un possibile fallimento indotto dalle tante variabili che potrebbero intervenire *durante* la competizione minandone il risultato atteso. Anche per le Litigation PR – come strumento e, ancora di più, come metodo – sembra essere questo il momento.

Luci accecanti ed ombre cupe polarizzano lo scenario di sfondo.

Da una parte, l'obiettivo primario e ben identificato (sia pure mutuato dall'esperienza anglosassone) delle Litigation PR che interessa la reputazione di un singolo o di una organizzazione nel momento in cui la stessa viene minacciata dal coinvolgimento degli attori in una controversia giudiziaria. Dall'altra, una visione ancora adolescenziale del sentimento

* Curatore di *Litigation PR*, Pacini Giuridica, Pisa, 2017 e componente del Gruppo *Comunicare le professioni intellettuali* di Ferpi – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

** Curatrice di *Litigation PR*, Pacini Giuridica, Pisa, 2017 e coordinatrice del Gruppo *Comunicare le professioni intellettuali* di Ferpi – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

reputazionale che si dibatte tra il dato teorico, perfetto e sicuro, ed una applicazione quanto meno parziale e miope, romanticamente *accucciata* sul vecchio adagio di un tempo galantuomo in cui la parola migliore è quella che non viene pronunciata mai.

Il contesto d'azione, del resto, appare piuttosto complesso ma ancora troppo poco investigato. Se, da un lato, si può parlare di assodata certezza di una copertura mediatica in grado di influenzare il grado della pena e l'andamento stesso del procedimento civile/penale¹, dall'altro, si assiste (ove presenti) a strategie comunicative di risposta troppo spesso casuali e improvvisate, poco adatte ad una funzione di *governance* strutturata e costante e più votate al tamponamento della criticità nel breve termine.

Pesa, su questo scenario frastagliato e dai contorni poco definiti, un vizio d'origine ri-assumibile in un mancato accreditamento della scienza comunicativa negli studi professionali, vuoi perché troppo spesso ingiustamente assimilata al marketing ed alla pubblicità, vuoi perché non adeguatamente spiegata nel corso degli anni dagli stessi addetti ai lavori in termini di obiettivi, responsabilità e mansioni².

Fin qui la lettura di uno scenario che, aldilà dall'essere mera dolorosa cronaca del presente, può trasformarsi, oggi, in una notazione strategica per orientare un cambio di passo. Un cambiamento sempre più considerato necessario e che contempra un metodo decisionale, prima che operativo, nuovo e inclusivo. Non più, dunque, come troppo spesso è accaduto in passato su temi affini, l'affermazione/imposizione di un singolo punto di vista, bensì l'incontro dei due punti di vista necessari: quello del Giurista e quello del Comunicatore.

Un cambio di paradigma, dunque, foriero di nuove sfide. Rispetto al tono di questa (ri)partenza, occorre notare innanzitutto due aspetti; il primo riguarda lo stesso cambiamento auspicato, non più assimilabile ad un orizzonte lontano, verso il quale – con diverse sensibilità – ci stiamo avvicinando, ma piuttosto terreno e tempo stesso nel quale le nostre azioni e le nostre progressive condotte si animano, crescono, vengono testate, muoiono o, se valide, si consolidano. Un tempo, dunque, presente, dove agire, con tutte le implicazioni ch'esso porta con sé. Il secondo aspetto rilevato esige una minima premessa. Le Litigation PR sono nate negli Stati Uniti e sono molto utilizzate nel mondo anglosassone. Nel momento in cui le stesse sono approdate nel panorama italiano³, sono stati in molti

¹ Lo studioso della Johannes Gutenberg Universität di Mainz Mathias Kepplinger ha pubblicato nel 2009 i risultati di uno studio realizzato nel 2006 su di un campione di oltre 700 tra giudici, pubblici ministeri e giornalisti facendo emergere come effettivamente la copertura mediatica possa influenzare il grado di pena e, più in generale, l'andamento stesso del procedimento legale. I risultati dello studio sono stati pubblicati nel volume *Litigation PR: Alles was Recht ist. Zum systematischen Stand der strategischen Rechtskommunikation*, a cura di Rademacher e Schmitt-Geiger, Springer, 2012. Per un approfondimento sui temi del volume si veda anche la recensione di ROELLECKE, *Litigation PR in Germania: un bilancio*, in www.ferpi.it, 7.05.2015.

² Secondo il Delegato Ferpi per l'Emilia Romagna, Biagio Oppi, l'errore è stato quello di utilizzare un *tono muscolare* per *affermare*, prima ancora che per *spiegare*, l'importanza strategica di un corretto processo comunicativo, senza preoccuparsi minimamente delle regole e delle consuetudini con le quali quel pubblico aveva convissuto per decenni.

³ La prima definizione delle Litigation PR nel sistema giuridico italiano emerge dalla pronuncia delle Sezioni Unite della Suprema Corte di Cassazione – sentenza n. 6827 del 24 marzo 2014 – nella quale le stesse sono definite come *attività di relazione e gestione dei media in ordine alla difesa della reputazione degli imputati e/o di quanti coinvolti in una vicenda legale o procedimento giudiziario*.

a ritenere che proprio la pregressa esperienza potesse essere adattata al contesto nazionale, anche solo per recuperare un già sostanziale ritardo, di riflessione quanto di azione, rispetto a tali tematiche.

Il nostro orientamento – già peraltro esplicitato nel titolo di questo testo – esprime, al contrario, l'idea di un modello proprio del contesto italiano, che di tale contesto ne tenga in debita considerazione tutte le sfaccettature, le contraddizioni nonché le opportunità offerte.

2. Un possibile percorso attuativo per le Litigation PR italiane.

Quale strada, oggi, Giurista e Comunicatore possono percorrere insieme per costruire un percorso condiviso verso un'efficace applicazione delle Litigation PR in Italia? Un punto di partenza possono essere i tanti dati emersi nel corso di una strada iniziata formalmente nel 2015 alla Scuola di Giurisprudenza dell'Università di Bologna⁴, attraverso la quale oggi si possono formulare una serie di *step* logici e consequenziali. Nello specifico:

2.1. Stabilizzare il livello di fiducia tra Giuristi e Comunicatori.

Rappresenta il primo ineludibile passaggio, soprattutto rispetto ad una metodologia che riunisce (e riunirà sempre più) i due profili non solo sotto lo stesso tetto – come accade, per esempio, con il processo comunicativo generale - ma addirittura nella stessa stanza e nell'economia stessa del procedimento giudiziario, sia pure con competenze specialistiche differenziate e distinte. Un percorso che supera quel sentimento di diffidenza culturale che molto ha influito e ancor oggi influisce su un equilibrato accreditamento della materia comunicativa. Si badi bene. Questa è una scelta *organizzativa e gestionale* che origina da un principio basilare non più prescindibile, ovvero la consapevolezza per cui *nulla può avere successo all'esterno se la struttura interna non è adeguata a sostenere/governare ciò che si vuole veicolare e promuovere*⁵.

Incide, su questa valutazione generale, anche la sostanziale differenza tra un processo istituzionale di relazioni pubbliche – generalmente pianificato su livelli differenziati per non generare sovrapposizioni e con l'ausilio di più strumenti per rispondere ad istanze diversificate – e un percorso di Litigation PR, che si concentra sul contenzioso e sulla controversia giudiziaria, *in strettissimo e quasi deferente contatto con la strategia legale*

Per un approfondimento, COLAGROSSI, *Introdurre le Litigation PR nello Studio Professionale*, in Martello, Zarpellon (a cura di) *Litigation PR. Organizzazione del team legale, rapporti con clienti e media, danni reputazionali e deontologia* forense, Pisa, 2017, 64-66.

⁴ *Litigation PR. Linee guida comuni per l'accreditamento e l'operatività*, a cura di Scuola Superiore di Studi Giuridici – Scuola di Giurisprudenza Università di Bologna, Delegazione FERPI Emilia Romagna, Gruppo di lavoro *Comunicare le professioni intellettuali*, Bologna, 9 giugno 2015. Gli Atti del Convegno possono essere scaricabili gratuitamente al seguente indirizzo: <http://www.giurisprudenza.unibo.it/it/bacheca/atti-del-convegno-litigation-pr-linee-guida-comuni-per-laccreditamento-e-loperativita>

⁵ CALCIOLARI, *Il processo relazionale interno*, in *Litigation PR*, cit., 45.

*adottata (che non può essere messa in discussione o, peggio, in difficoltà)*⁶. In questo senso e in questa direzione, dunque, appare chiara la necessità di un processo di conoscenza reciproca che alimenti il vincolo di fiducia tra le parti chiarendo i contorni di un perimetro d'azione legittimamente e deontologicamente normato e, nel contempo, favorendo una più attenta conoscenza della *procedura comunicativa*, per obiettivi e per complessità. L'obiettivo, in questo caso, è duplice: verificare la concreta possibilità di un modello italiano di Litigation PR testandone la possibile compatibilità nelle diverse fasi e di fronte ai diversi momenti processuali.

2.2. Definire il valore reputazionale.

Ci vogliono vent'anni per farsi una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Il celebre finanziere Warren Buffet ha sintetizzato in maniera mirabile la complessità del sentimento reputazionale, definito come *la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni*⁷. Vediamo un esempio che ben evidenzia la complessità di un processo di costruzione e gestione della reputazione. Ipotizziamo di voler avviare un processo di costruzione dell'immagine (propria o della propria organizzazione); possiamo immaginare di poterlo pianificare a tavolino, tenendo conto delle tante variabili, partendo da un ascolto strutturato di tutti i propri interlocutori e, una volta definito, di declinarlo all'esterno. Il discorso è diametralmente diverso per la costruzione del valore reputazionale, che dipende esclusivamente dal sentire altrui e che, dunque, non può essere in nessun modo "governato". Ma ciò, come in parte già anticipato, rappresenta la teoria. Mentre la pratica racconta, in tal senso, un approccio più disinvolto, con il ricorso abituale (e dilettesco, dati i risultati) ad un *ascolto passivo* che molto assomiglia ad un discente che ascolta le parole del docente mentre pensa a come trascorrere il week end. Basterà, a questo punto, formulare una domanda a bruciapelo, improvvisa ed inaspettata, per svelare tutta l'inconsistenza di quella attenzione che, ad un occhio distratto, sembrava convinta e solida. È importante, in tal senso, sottolineare che i ritorni di una corretta gestione della reputazione sono corposi e per nulla aleatori, come taluni sostengono. In particolare, una corretta gestione comporta una vera e costante legittimazione del proprio ruolo nell'ambito di riferimento alla quale si accompagna la costruzione ed il progressivo consolidamento di un sentimento di lealtà e fiducia reciproca con i pubblici di riferimento, siano questi personali o professionali.

Soprattutto quest'ultimo punto diviene strategico rispetto al percorso di accreditamento delle Litigation PR: più saremo stati efficaci nel costruire/monitorare/gestire in maniera costante e coerente nel tempo la reputazione, nostra o della nostra organizzazione, più difficile sarà scalfirla in caso di un coinvolgimento in una controversia. Ma questo obiettivo

⁶ MARTELLO - ZARPELLON, *Conclusioni intermedie. Per continuare a parlarne*, in *Litigation PR*, cit., 128.

⁷ Definizione del Dizionario della lingua italiana *Devoto Oli*.

– solo apparentemente banale e, in realtà, estremamente ambizioso – può essere perseguito attraverso la definizione certa ed inequivocabile del valore reputazionale nell'economia della vita di un individuo o di una organizzazione. Spiegando che non basta una *fuga* (sia questa fisica o verbale) per tutelare le ragioni del nostro assistito e che, anzi, quella stessa fuga potrebbe diventare il punto d'inizio di una *crisi nella crisi*. In questo senso, dunque, sarebbe da rifuggire la consolidata e diffusa “tecnica” del silenzio ad oltranza, troppo spesso praticato con indubbi risultati negativi per la reputazione del Cliente, alla quale sarebbe da preferire una comunicazione, seppure parziale e contingente, capace di mantenere viva ad aperta la relazione, soprattutto se questa è rivolta ai media. Il punto in esame, inoltre, risponde indirettamente ad un altro interrogativo circa la caratterizzazione di un ipotetico approccio alle Litigation PR nello studio legale, da intendersi come servizio in qualche modo elitario, legato alla natura pubblica del personaggio coinvolto o, al contrario, vero e proprio servizio integrato nel mandato difensivo. In parole più semplici, c'è differenza tra un atleta famoso in tutto il mondo accusato di aver evaso le tasse e un piccolo imprenditore che opera all'interno di una comunità territoriale e finanziaria delimitata, accusato dello stesso reato?

Secondo coloro che scrivono, non c'è alcuna differenza, se non nella risonanza del possibile danno reputazionale. Di fatto, anche quel piccolo imprenditore – al pari dell'atleta – ha dei pubblici di riferimento che nel tempo lo hanno coadiuvato nella costruzione della propria reputazione e che potrebbero contribuire a distruggerla: i suoi possibili soci/azionisti, dipendenti, fornitori, la stessa comunità in cui quell'imprenditore ha sempre vissuto e lavorato. Questo esempio ci spinge a ritenere che le stesse Litigation PR non debbano essere concepite come uno strumento adatto ad una clientela “selezionata” o *high profile*, quanto, al contrario, debbano essere interpretate – sia pure con tutte le cautele e le distinzioni del caso – come elemento integrante e proprio di un'attività di difesa e tutela. Non si tratta solo di un possibile ed eventuale *indirizzo di metodo* bensì di una scelta che comporta naturalmente un'alta dose di consapevolezza nel delimitare confini e punti di contatto tra le strategie processuali e comunicative e la complessità nell'organizzare le due strategie in maniera equilibrata e funzionale.

2.3. Litigation PR: dentro o fuori lo Studio legale?

Sulla possibile collocazione delle Litigation PR – *dentro* o *fuori* lo Studio legale – esistono due tesi contrapposte. La prima affida al difensore legale la possibilità di avvalersi di un professionista esterno allo studio per gestire la comunicazione relativa al caso che ha preso in carico.

La seconda tesi prevede, al contrario, la costituzione di un pool di professionisti della comunicazione interno allo studio. Entrambe le possibilità prevedono vantaggi e svantaggi. La prima tesi privilegia il vantaggio di poter scegliere, di volta in volta, il professionista ritenuto più adatto o più capace nonché la possibilità di evitare contrasti interni allo studio in merito alla possibile strategia generale da adottare. Tra gli svantaggi di questa tesi, proprio il fatto che il Comunicatore entri in contatto con la vicenda a crisi già conclamata, senza conoscere il *pregresso comunicativo e reputazionale* del Cliente, in un clima ansioso

che potrebbe comportare risposte affrettate e poco efficaci. A questi svantaggi risponde idealmente la seconda tesi in cui proprio lo stretto rapporto tra lo staff legale e quello comunicativo potrebbe favorire una relazione interna più strutturata ed organica, capace non solo di rispondere ad una possibile crisi della reputazione ma, in qualche modo, di anticiparne gli effetti, all'interno di un monitoraggio continuo e costante nel tempo. Qualunque sia la strada prescelta non potrà che essere il frutto di un'attenta e ponderata riflessione che può nascere solo supportata da un positivo percorso di conoscenza reciproca tra i due profili professionali interessati e di accreditamento del valore e ruolo della comunicazione nel contesto legale.

2.4. Litigation PR e il futuro dello studio legale.

Il futuro dello studio legale passa da molte strade. Una di queste, innegabilmente, vede il team legale in costante dialogo con il proprio Cliente ma, oggi più di ieri, lo pone in ascolto e comprensione di tutte quelle *dimensioni relazionali che influiscono su quella capacità di approccio collaborativo fra tutti i soggetti e i contesti (organizzativi, professionali ed istituzionali) chiamati a dare, in tempi e modi coerenti con l'evoluzione della modernità, un esito riconosciuto alla contrapposizione*, come afferma Raffaele Paciello⁸. Per questo motivo, le Litigation PR sono una straordinaria opportunità di crescita e qualificazione professionale in un approccio che vede nel dialogo interno, prima, ed esterno, poi, una componente determinante. Proprio sul dialogo e sull'incontro si gioca oggi la partita più importante per un tema così delicato per il futuro della professione e della stessa giustizia in Italia. Un futuro che Comunicatori e Giuristi italiani hanno la straordinaria possibilità di costruire insieme, incontrandosi e confrontandosi sui principi, vincoli e opportunità che la via italiana alle Litigation PR vuole imboccare. Un percorso inclusivo, positivo e collaborativo.