
limitare l'ampiezza dei gesti che scegliete di rispecchiare.

3) *Guida*: l'ultima fase è quella che consente di "prendere per mano" il nostro interlocutore e riuscire ad avere un effetto sul comportamento dell'altro guidandola verso un cambiamento. Una volta che l'interlocutore viene avvicinato tramite il ricalco, è possibile modificare il proprio comportamento verbale e non verbale portando l'altro a fare lo stesso.

Usando questa tecnica, nella fase della guida il comunicatore spinge l'interlocutore verso un'idea piuttosto che un'altra durante la conversazione, gli può mostrare diverse alternative e altri punti di vista sulla situazione per portarlo a intraprendere strade diverse.

2. Consigli per farsi pagare dai clienti (e riconoscere le menzogne)

Seguendo i consigli illustrati finora su come comunicare in maniera efficace con un cliente, con ogni probabilità si riuscirà a instaurare con esso un rapporto di fiducia, basato sul rispetto reciproco sia come persone e che come professionisti, improntato all'apertura, alla sincerità e alla trasparenza. In questo modo si minimizza anche il pericolo che qualcosa "vada storto" durante la relazione o nella fase finale del lavoro, quando si invita il cliente a saldare il conto delle prestazioni professionali che sono state erogate.

In caso di sconfitta in tribunale un cliente potrebbe essere restio a saldare la parcella, più di quanto lo possa essere un cliente che esca vincente da una causa. Infatti la percezione dell'operato dell'avvocato agli occhi del cliente potrebbe essere distorta dall'esito della causa, egli potrebbe pensare che l'avvocato non sia così preparato, o che non si è impegnato abbastanza o che ha omesso qualche azione che poteva portare a un esito positivo della causa.

Per capire meglio i nostri clienti può essere utile avere delle nozioni su come **distinguere la verità dalla menzogna**. La menzogna è uno strumento che viene usato più o meno da ognuno tutti i giorni, alcuni soggetti però possono servirsene in maniera assidua e dannosa per perseguire i loro scopi nascosti.

In alcuni casi un cliente può mentire essendo reticente a condividere alcune informazioni per vergogna o per calcolo personale.

Altre volte però, il cliente potrebbe mentire per evitare di pagare le prestazioni dell'avvocato. Saper riconoscere i segnali di una possibile menzogna può risultare molto utile per scoprirla in tempo e controbattere in maniera efficace.

Come si riconosce una menzogna? Sicuramente un buon avvocato con esperienza ha già una discreta abilità nel **riconoscere eventuali menzogne dalle parole pronunciate** e le incongruenze nel racconto.

Vediamo di dare qualche ulteriore consiglio su alcuni elementi verbali della comunicazione da prendere in considerazione per smascherare un atteggiamento menzognero:

- *Rispondere a una domanda con un'altra domanda*: quando il vostro interlocutore pone una domanda a seguito di una vostra domanda potrebbe segnalare l'intenzione, neanche troppo nascosta, di voler cambiare discorso o comunque di non essere pronti ad affrontare la risposta alla vostra domanda.
- *Ripetizione totale della domanda*: una persona ingannevole tende a ripetere tutta la domanda prima di rispondere piuttosto che ripetere solo alcune parole della domanda. In questo modo l'interlocutore, colto alla sprovvista, cerca di prendere tempo utile per pensare in fretta a una risposta credibile da dare. Questo caso si verifica quando la persona non si aspetta la domanda, al contrario quando una persona si prepara le risposte per eventuali domande potrebbe cadere in un tranello opposto, quello di rispondere troppo in fretta e con eccessiva precisione, suscitando così nell'altro la sensazione di non aver pensato affatto alla domanda e di aver già pronta una risposta confezionata.
- *Presenza di parole legato a verità o menzogna*: quando qualcuno dice "in tutta onestà" in risposta a una domanda diretta con molta probabilità indica che sta mentendo o nascondendo qualcosa. Infatti la presenza di sostantivi, verbi o avverbi che siano legati ai concetti di verità o menzogna segnalano l'inconscia richiesta dell'interlocutore di essere creduto. Questo è un atteggiamento sospetto nel corso di una conversazione, infatti è come se il nostro interlocutore avesse la "coda di paglia" e cercasse di imbonirci prima di raccontare una menzogna.
- *Prologo del racconto con troppi dettagli*: quando una persona rac-

conta il prologo di una storia inserendo molti dettagli potrebbe essere un indizio che si tratti un racconto inventato. Farcire l'antefatto di un racconto con descrizioni ricche di dettagli ed eccessivamente lunghe può segnalare la volontà del nostro interlocutore di distrarci dagli eventi principali, stancare la nostra capacità di ascolto e la nostra soglia di attenzione, prendendo tempo per perfezionare il racconto inventato degli eventi principali della narrazione.

- *Narrazione dell'evento principale povera di dettagli*: così come un lungo prologo di un racconto dovrebbe far scattare un campanello di allarme in chi ascolta, allo stesso modo una narrazione degli eventi principali scarna di dettagli e relativamente breve dovrebbe far pensare alla presenza di una storia inventata. In generale l'uso di pochi aggettivi e di descrizioni scarse potrebbero far pensare a una certa ritrosia dell'interlocutore nello svelare i dettagli di una storia. Se questa povertà di dettagli è presente in modo particolare nella parte più importante del racconto, ciò non può che sembrare ancora più sospetto agli occhi e alle orecchie di un osservatore attento.
- *Ordine cronologico del racconto eccessivamente rigido*: un altro elemento sospetto nella narrazione di una storia è la proposizione di un ordine cronologico rigido e perfetto. La memoria umana non è perfetta e capita spesso che si facciano piccoli errori e si inverta l'ordine di alcuni eventi, specie quelli considerati di minore importanza nel racconto. Ciò avviene in particolare quando si cerca di richiamare alla memoria eventi di un passato poco recente. Quando si ascolta una storia perfetta sotto il punto di vista cronologico si potrebbe giustamente pensare che la storia sia stata preparata e studiata a dovere in precedenza.

Una volta riconosciuta una menzogna dall'atteggiamento verbale del nostro interlocutore si può anche cercare di capire il perché l'altra persona abbia mentito. Nel caso in cui la menzogna sia già stata svelata, per riuscire a capire le reali motivazioni per cui una persona ha mentito la migliore tattica per ottenere la piena verità è quella di *chiedergli cosa lo ha spinto a fare quel che ha fatto*. Cercare di ascoltare l'altro e di immedesimarsi con il suo punto di vista è un modo utile per arrivare alla verità, mortificare l'altro e farlo sentire in colpa invece tende a sortire l'effetto contrario e a provocare una reazione di chiusura con l'effetto

di cercare di sviare ulteriormente la verità creando altre menzogne in aggiunta a quelle già raccontate.

Per diventare degli abili “cacciatori di menzogne”, però, non basta riuscire a individuare i segnali verbali legati alla menzogna. L'**analisi del linguaggio del corpo** del nostro interlocutore può rivelare molti indizi utili **per comprendere se si è in presenza di una menzogna** o meno.

Un utile consiglio, già accennato in precedenza, che deve essere sempre preso in considerazione riguardo l'osservazione del linguaggio del corpo è quello di non considerare un indizio come se fosse una prova. Il nostro corpo produce numerosi segnali in parallelo, consci e inconsci, come abbiamo visto durante l'analisi della comunicazione analogica. Osservando un soggetto che parla si possono rilevare diversi gesti e prima di far pendere l'ago della bilancia verso il piatto della bugia, è importante trovare più di un singolo indizio di menzogna per avere una buona probabilità di riconoscere davvero una bugia. Non fermatevi quindi al primo segnale di possibile menzogna che rilevate ma cercatene altri per costituire una prova più concreta.

Andiamo a vedere quali sono i principali segnali che indicano la presenza di una possibile menzogna.

Contatto visivo anomalo: lo sguardo può essere un valido indicatore di menzogna: di solito chi evita il contatto visivo ha qualcosa da nascondere ma anche chi fissa eccessivamente l'altro potrebbe mentire, infatti un eccessivo contatto visivo può segnalare il controllo della nostra reazione da parte del bugiardo. Un altro indizio di menzogna è la presenza di un eccessivo battito delle palpebre, tale gesto è dovuto al nervosismo durante il racconto di una menzogna e segnala la volontà di non voler “guardare in faccia” la verità.

Direzione degli occhi (accessi oculari): è stato studiato che la direzione in cui muoviamo gli occhi può rivelare l'area del cervello alla quale si sta accedendo per utilizzare le sue funzioni specifiche. Nel cervello infatti esistono aree dedicate a diverse funzioni mentali, durante i numerosi studi sulla menzogna è stato osservato che i soggetti destri-
mani quando mentono tendono a osservare allo loro destra accedendo all'area cerebrale dedicata all'immaginazione; essi tendono invece a guardare alla loro sinistra quando stanno accedendo alla loro memo-

ria, richiamando in questo modo eventi realmente accaduti. Attenzione però quando l'altra persona è mancina, in questo caso c'è il 50% di probabilità che i segnali siano invertiti (destra=verità; sinistra=menzogna) e il riconoscimento diventa molto più arduo, in tali casi è bene fare delle domande di controllo all'inizio per osservare dove guarda quando rivela informazioni di cui si conosce la veridicità.

Orientamento del corpo: l'orientamento del corpo può essere importante per capire quanto l'altra persona sia sincera. Se le gambe o i piedi non sono orientati verso l'interlocutore può significare un allontanamento *istintivo* del soggetto, se anche il tronco non è orientato verso l'altro l'allontanamento è più marcato ed è anche di tipo *emotivo*, quando neanche la testa è orientata verso l'altro si palesa un forte desiderio di fuga e si verifica l'interruzione della comunicazione.

Posizione della testa: quando la testa del nostro interlocutore è alzata o abbassata potrebbe essere un indizio di menzogna. La testa alzata potrebbe segnalare un atteggiamento di sfida o di superiorità; la testa abbassata invece, è un segnale che indica difesa da qualcosa o qualcuno o che segnala la vergogna che spinge a nascondere qualcosa.

Gesti di fuga e allontanamento: abbiamo già accennato all'orientamento del corpo come indicatore della volontà di allontanarsi dall'altro, altri elementi di fuga possono essere la testa girata di lato o lo sguardo che guarda altrove alla ricerca di possibili vie di fuga come porte o finestre. Un altro segnale di fuga dalla situazione è la cosiddetta "posizione dello scattista" che si presenta quando una persona è seduta ma tiene la mani e le braccia tese come se fosse pronta ad alzarsi, inoltre i piedi sotto la sedia sono posizionati sulla punta come quelli di uno scattista pronto alla partenza. Un altro segnale di allontanamento dal discorso è spostare il busto all'indietro durante la conversazione, in questo modo si evidenzia la volontà di porsi a distanza dall'altro.

Gesti di nervosismo: il nervosismo è uno dei fattori che appaiono più spesso durante un tentativo di menzogna. I motivi di nervosismo oggi giorno possono essere numerosi e una persona può essere nervosa per motivi diversi che il racconto di una menzogna. Come già osservato in precedenza per i segnali di menzogna in senso generale, in questo caso un osservatore attento e scrupoloso non dovrebbe correre a facili conclusioni rilevando segnali di nervosismo ed è consigliabile, in par-

ticolar modo con questa tipologia di gesti, osservare la compresenza di altri segnali di una possibile menzogna prima di arrivare a conclusioni affrettate. Quando un soggetto è nervoso può fare numerosi gesti che mettono in evidenza il suo disagio, ad esempio battere i piedi o tamburellare con le dita della mani, mangiarsi le unghie, mordersi la parte interna della guancia, la presenza di respiro affannoso o sbuffi evidenti, salivazione diminuita con la deglutizione che diventa più evidente, guardare spesso l'orologio o il cellulare.

Uso o aumento dei gesti manipolatori, diminuzione dei gesti illustratori: è stato osservato che quando una persona mente tende a cambiare la qualità della gesticolazione effettuata con le mani. Infatti quando una persona sta mentendo di solito si osserva una diminuzione dei gesti illustratori, già osservati in precedenza, e un aumento dei gesti manipolatori (tutti quei gesti con cui ci si tocca un oggetto o una parte del corpo, come giocare con una penna o toccarsi il viso). I manipolatori, più in generale, possono indicare un senso di disagio o di nervosismo, specialmente se ci si tocca la parte alta del viso, dal naso in su. Toccarsi il naso, poi, è considerato un forte indizio di menzogna; infatti è stato studiato che quando si mente il nostro corpo produce delle sostanze chiamate catecolamine che causano anche prurito alle mucose nasali, spingendo così il bugiardo a toccarsi o grattarsi il naso una o più volte.

Cambiamento nel modo di parlare o nella qualità della voce (paraverbale): si può riconoscere una menzogna anche dalla voce, uno degli indizi più palesi è l'innalzamento del tono di voce. Infatti la tensione che si prova quando si mente mette in tensione le corde vocali e la produzione fonetica risulta di un tono più alto del normale.

Anche un improvviso cambio di ritmo nel parlato come rallentamenti o improvvise accelerazioni possono indicare una possibile menzogna.

Il volume della voce può darci utili indicazioni per smascherare un bugiardo, se una persona abbassa la voce potrebbe essere a causa della paura o della vergogna causata dalla menzogna, se alza troppo la voce palesa aggressività o agitazione che possono essere generate dal tentativo di ingannare l'altro. Anche pause ingiustificate, silenzi sospetti e imprecisioni di varia natura possono essere utili indizi di menzogna: parole troncate, trascinamenti delle vocali, espressioni come "ehmm" o "mmm" e lapsus verbali potrebbero indicare che il cervello del presunto

bugiardo è impegnato a trovare le parole giuste e questo interferisce con la capacità di una comunicazione fluente.

Lapsus gestuale: come abbiamo appena visto, un classico “lapsus linguae” con cui si pronuncia una parola per un’altra potrebbe indicare una possibile menzogna, allo stesso modo esistono i cosiddetti “lapsus gestuali”. Per lapsus si intende un’azione, verbale o non verbale, in cui si perde il controllo razionale per un attimo e si rivela una parola o un gesto che in realtà si sarebbe voluto trattenere. Anche un gesto che viene improvvisamente interrotto sul nascere può essere considerato a buon merito un lapsus, in quanto segnala una volontà comunicativa che il nostro cervello non è riuscito a trattenere e, a volte, può rivelarsi un indizio della volontà di mentire.

Nascondere le mani: come già visto, le mani sono uno strumento attivo di comunicazione per tutta la razza umana, per noi italiani questo è particolarmente vero poiché amiamo gesticolare in modo evidente e abbiamo un codice di segnali non verbali molto ricco rispetto ad altre culture. Nascondere le mani è un segnale di menzogna nella misura in cui segnala vergogna o volontà di occultamento; le mani si nascondono alla vista altrui quando sono, fisicamente o simbolicamente, “sporche”. Il gesto opposto è quello di mostrare volontariamente all’altro i palmi delle mani in segno di apertura e di trasparenza, ad esempio il classico gesto di stringersi la mano è un modo per creare un contatto fisico tra due persone ma anche per segnalare le buone intenzioni dell’altro; infatti si porge una mano pulita nonché priva di oggetti che possano offendere. Le mani si possono nascondere in diversi modi: si possono mettere dietro la schiena, nelle tasche dei pantaloni, sotto le cosce o sotto il tavolo se si è seduti.

Coprire con le mani gli organi di senso (naso, occhi, orecchie, bocca): quando si usano le mani per coprire parti del viso legate ai sensi con cui entriamo in contatto con l’ambiente e con gli altri, questo indica una volontà di distaccarsi dalla situazione in cui ci si trova e può segnalare la presenza di una menzogna. Alcuni esempi possono essere quando con un dito ci si sfrega un occhio o si parla con la bocca parzialmente coperta dalla mano, oppure ci si può toccare il naso o cercare un contatto con le orecchie. Il gesto ricorda quello infantile dei bambini che cercano di estraniarsi da una situazione tappandosi le orecchie o

coprendosi vistosamente gli occhi.

Espressioni facciali asimmetriche: diversi studi hanno rilevato che le espressioni genuine, sincere si mostrano sul viso in modo simmetrico, il lato sinistro e destro della faccia mostrano gli stessi segni della presenza di un'emozione. Quando al contrario si vuole nascondere qualcosa o falsificare un'espressione facciale, sul viso apparirà un'espressione asimmetrica. Questo deriva dal fatto che quando si nasconde un'emozione o si vuole crearne una "a tavolino" il nostro cervello compie un certo sforzo, poiché i due emisferi vanno in conflitto tra di loro.

L'emisfero destro, che regola la parte emotiva, tende a mostrare l'emozione sincera e realmente sentita mentre l'emisfero sinistro, dedicato al ragionamento logico, si contrappone cercando di limitare e contraffare l'espressione genuina. In questi casi è utile osservare il lato sinistro del viso di una persona (controllato dall'emisfero destro, la parte emotiva) per capire quale sia la reale emozione che l'altro sta provando.

Come già detto, a volte i clienti possono dimostrarsi meno collaborativi del previsto e creare frizioni nel rapporto e in alcune situazioni delicate tra cui quello del pagamento dell'avvocato.

Come **comportarsi con i clienti più difficili**, che sembrano essere i primi a essere di intralcio nel lavoro di assistenza legale dell'avvocato? Come è meglio agire nel malaugurato caso in cui un cliente si rifiuti di pagare le prestazioni dell'avvocato?.

Prendiamo in esame alcune categorie di individui per vedere quale comportamento risulti più utile per gestirli al meglio durante la relazione lavorativa con loro, superando barriere e resistenze di varia natura.

Così come nel mondo animale, anche nel mondo umano i ruoli e le attitudini dei singoli possono essere diversi e dare vita a diverse tipologie d'individui. Nel caso dei clienti di uno studio legale è possibile effettuare questa diversificazione prendendo a esempio il mondo dei lupi. In un branco di lupi esistono diversi ruoli, i più importanti sono i ruoli alfa e beta, nel nostro caso sarà utile prendere in considerazione anche il ruolo omega.

L'esemplare *alfa* è il capo del branco, esso domina l'intero gruppo e ne regola la vita sociale. L'esemplare *beta* rappresenta il vice-capo, esso ne fa le veci e nella gerarchia sociale è situato appena un gradino più in basso del capo alfa.

Nei gruppi di lupi esiste anche l'esemplare *omega*, meno conosciuto rispetto all'alfa e al beta; questo esemplare viene considerato come l'ultimo del branco in termini di importanza sociale.

Esso spesso viene usato come un vero e proprio capro espiatorio durante una lite o una disputa tra altri lupi, svolgendo quindi l'importante funzione di alleggerire le tensioni interne al gruppo e permetterne la sopravvivenza a lungo termine in un ambiente ostile.

Allo stesso modo nel mondo umano si possono identificare gli stessi ruoli: gli individui alfa sono spesso dei leader naturali, a volte anche volitivi e aggressivi, che ispirano fiducia e hanno spesso una visione più ampia e strategica del mondo che li circonda rispetto ad altre tipologie di persone. Individui alfa potrebbe essere imprenditori, sportivi, uomini con cariche importanti, politici, e via dicendo. Per essere convincenti con i soggetti alfa e superare le loro barriere è utile un *approccio indiretto*, è possibile utilizzare una strategia di comunicazione che miri a "ingannare" il soggetto. Cercare lo scontro diretto con questi soggetti molto spesso non porta buoni frutti, un eventuale "braccio di ferro" con essi aumenterebbe la loro contrapposizione e irrigidirebbe il rapporto. Per spuntarla con questi individui, durante tutta la relazione e specialmente se si ostinano a non pagare, sarà necessario usare strategie comunicative che si basano su piccoli inganni o sull'occultamento di alcune informazioni che ritenete utili al perseguimento dell'obiettivo di lavorare al meglio delle possibilità e vedere riconosciuto il diritto dell'avvocato di essere remunerato per le sue prestazioni.

I soggetti beta sono spesso persone in gamba e di valore, con senso del pragmatismo e determinazione ma che per diversi motivi, personali o esterni, non si ritrovano a occupare i vertici dei contesti sociali in cui vivono. Essi sono vicini al potere ma che non riescono ad arrivare realmente in posizioni di primaria importanza, tutti i "vice" possono essere inclusi in questa categoria.

Per convincere un soggetto beta a seguirvi e pagarvi correttamente, una strategia utile potrebbe quella dell'*adulazione*. Adulare un cliente beta lo farà sentire importante, gli darete quell'importanza che gli viene negata dal suo ruolo; farlo sentire un cliente importante e collaborativo, accettato e rispettato aumenterà la positività del vostro rapporto e renderà più facile il superamento di eventuali resistenze.

Gli individui omega, infine, sono gli ultimi del branco, vuoi per sfortuna vuoi per scarse abilità personali, ed essi si trovano nella parte bassa della scala sociale. Possono essere persone di varia estrazione sociale e che svolgono diverse professioni, si distinguono poiché sono deboli dal punto di vista sociale o psicologico, dimostrando spesso insicurezza o nervosismo. Con tali soggetti, se si dimostrano reticenti a pagare la vostra parcella o se creano altri tipi di problemi, il miglior approccio è quello di *forza*, di solito prospettargli eventuali scenari negativi o, nei casi peggiori, la minaccia di azioni legali nei loro confronti dovrebbe essere sufficiente a riportare sui giusti binari il comportamento altrui.

Per esercitare al meglio questo tipo di rapporto di forza, potrebbe essere utile utilizzare lo “sguardo di potere”, questo tipo di sguardo si attua col movimento degli occhi che si spostano tra gli occhi e la fronte altrui, formando un triangolo con la punta in alto, è uno sguardo che viene anche usato nelle arti marziali per controllare le reazioni altrui e ispirare timore.

Un altro consiglio per essere sicuri (o quasi) di essere pagati alla fine del vostro lavoro di avvocati è quello di chiedere al cliente piccole somme prima del saldo finale, ad esempio un acconto, o un saldo per le spese vive. Questo serve a verificare la loro disponibilità a pagarvi e la loro reazione di fronte alla richiesta di denaro.

Un’ultima accortezza che è possibile avere con tutti i clienti, o solamente con quelli più “a rischio”, può essere quella di definire le modalità di pagamento nero su bianco con un contratto di accordo avvocato-cliente. Lo schema di contratto tipo per incarico professionale (obbligo di preventivo, se pur di massima; obbligo di accordo scritto con il cliente sui compensi) può essere trovare facilmente sul sito del Consiglio Nazionale Forense; è anche importante, nella fase di presa in carico del cliente, rendere noto a esso la complessità della causa e le probabilità di vittoria, per evitare eventuali fraintendimenti e sorprese di varia natura.

Se invece valutate che il vostro sia un “buon” cliente, basterà inserire nella procura “Ad Litem” che il cliente è d’accordo con l’applicazione dei parametri forensi (minimi, medi o massimi) previsti dal D.M. 55/2014.

Siamo giunti al termine del capitolo e abbiamo avuto modo di toccare diversi argomenti e illustrare numerosi consigli. Per concludere va

ricordato che per ottimizzare al massimo la relazione con i propri clienti è fondamentale una comunicazione efficace da perseguire con diversi strumenti: psicologici, verbali e non verbali. La fiducia rimane sempre la prima e grande base su cui si fondano i rapporti umani, si parte dal piano della relazione per arrivare in seguito a quello del contenuto. In questo modo, una volta nel vivo dell'interazione con l'altro, sarà più facile per l'avvocato e per il cliente esprimersi liberamente, dare e ottenere tutte le informazioni rilevanti, impostare un piano d'azione condiviso e, alla fine del percorso, l'avvocato potrà veder riconosciuto il lavoro svolto sia dal punto di vista economico che professionale.