



LA LEGGE PER TUTTI

INFORMAZIONE E CONSULENZA LEGALE

Quando il cliente è convinto che l'avvocato agisca in malafede

Autore: Gilberto Attanasi | 14/05/2020



I pregiudizi, le convinzioni personali della gente nei confronti degli avvocati impediscono a volte di ottenere il risultato sperato. C'è un metodo preciso per comunicare con i clienti quando non vogliono seguire i consigli dell'avvocato.

C'è chi pensa che gli avvocati siano tutti disonesti, che per guadagnare di più siano disposti a tutto e che i processi durino tanto per colpa dei rinvii. **Quando il cliente è convinto che l'avvocato agisca in malafede**, contro i suoi interessi, non ascolta i consigli del professionista e prende decisioni sbagliate. Generalmente chi perde una causa ha difficoltà ad accettare che il diritto gli abbia dato torto, quindi è tentato a giudicare in maniera illogica l'operato del professionista. Ma i pregiudizi non emergono solo a fine processo, ma anche e soprattutto prima di rivolgersi ad un avvocato.

La gente, infatti, tende a preferire erroneamente l'avvocato più aggressivo, più sicuro di sé, più spocchioso, più anziano, più conosciuto sul territorio, più inserito nella vita politica del luogo. Insomma, si confonde la "fama" dell'avvocato con la sua "competenza". Sarebbe, invece, preferibile valutare l'esperienza maturata nella materia in cui il cliente ha un contenzioso, oppure la sua capacità di ascolto, di comprensione umana, o ancora, di gestione della pratica. A volte, infatti, un avvocato giovane e meno impegnato potrebbe essere più fresco di studi, potrebbe dedicarsi con maggiore dedizione e motivazione, e avrebbe più voglia di rischiare per costruirsi un curriculum degno di nota.

Purtroppo **i pregiudizi sugli avvocati** portano a decisioni sbagliate. Nonostante l'avvocato cerchi di spiegare e motivare l'infondatezza di alcuni ragionamenti, l'assistito sembra rifiutare qualsiasi approccio logico al problema. Spesso, le convinzioni personali condizionano profondamente la relazione tra professionista e assistito e fanno deragliare la strategia difensiva.

L'avvocato si ritrova a dover scegliere tra: assecondare le "**false credenze**" del cliente o persuaderlo a prendere decisioni più opportune. Pur di non perdere il cliente a volte la strada più corta si rivela quella più difficile da gestire a lungo termine. Così, assecondando il cliente ci si ritrova a dover giustificare scelte e ritorsioni che si sarebbero tranquillamente potute evitare.

Quando le convinzioni delle persone prendono il sopravvento si può agire in modo irresponsabile, e credere a qualsiasi cosa, come al fatto che l'avvocato persegua interessi personali piuttosto che quelli del cliente. La verità è che l'avvocato ha il dovere di assicurare la miglior difesa possibile, a chiunque. Spetta al giudice esprimere giudizi, non all'avvocato. Ovviamente, ogni norma di legge prevede criteri generici e astratti che devono essere adattati al caso concreto, non può esistere una legge per ogni cosa. Pertanto l'avvocato interpreta le norme a favore

del suo cliente, ma non può affermare ciò che la legge non dice, deve piuttosto elaborare una tesi difensiva, nel rispetto e nei limiti della legge, della dottrina e della giurisprudenza.

La gente crede a verità illogiche perché i processi mentali a volte possono essere ostacolati dal **ricorso a bias ed euristiche** per valutare situazioni e concessioni.

Cosa sono i bias cognitivi?

Per risparmiare energia il cervello semplifica la realtà, consentendoci di agire su presupposti che non sempre rispecchiano la realtà effettiva: questo è il **bias cognitivo**.

I bias cognitivi sono pregiudizi o giudizi che non corrispondono necessariamente alla realtà esterna, in quanto sono sviluppati sulla base di percezioni non fondate o non verificate. Un esempio? Mentre guidi l'auto credi che non morirai in un incidente. Questo pensiero è solo un pregiudizio bastato su una convinzione infondata.

Niente è più naturale del resto: ogni giorno dobbiamo risolvere decine di problemi piccoli e grandi, nei campi più disparati, con informazioni spesso insufficienti, e con poco tempo a disposizione. Per trarci d'impaccio abbiamo imparato a prendere delle scorciatoie per riuscire a scegliere in tempi brevi.

Quale cacciatore si metterebbe mai a calcolare con carta e penna la traiettoria del suo proiettile avendo di fronte un leone inferocito?

Il cacciatore preferisce rispondere d'istinto al problema nel più breve tempo possibile, piuttosto che essere sbranato dal leone. Ma quell'istinto che ci salva la vita in certe occasioni è anche la fonte principale dei nostri errori.

Le euristiche sono appunto dei procedimenti mentali intuitivi e sbrigativi, delle scorciatoie del pensiero che permettono di costruire un'idea generica su un argomento, senza sforzarsi troppo.

Sono state utili per la sopravvivenza dell'individuo costretto a dover prendere decisioni in modo rapido ed efficace, in tutte quelle situazioni in cui non ci si poteva permettere il lusso di fermarsi a pensare quale fosse la soluzione migliore per uscire da una situazione di pericolo o per il raggiungimento di un certo

obiettivo.

Gli studi su **bias e euristiche** si svilupparono a partire dal 1950. Fino a tale periodo si dava per scontato che la gente agisse in modo razionale.

A partire dal 1950, l'economista e psicologo statunitense Herbert Simon, premio Nobel per l'economia nel 1978, iniziò ad effettuare diverse ricerche riguardanti i **processi decisionali** degli individui in ambito economico. Le sue conclusioni furono che in economia le decisioni perfettamente razionali molto spesso non sono realizzabili nella pratica a causa della complessità della situazione e dell'incapacità degli individui di elaborare e calcolare l'utilità attesa di ogni azione alternativa.

Negli anni settanta, lo psicologo israeliano **Daniel Kahneman** vincitore insieme all'economista statunitense Vernon Lomax Smith del premio Nobel per l'economia nel 2002 e allo psicologo israeliano Amos Tversky, contestò i principi che erano stati ritenuti validi fino al 1950 riguardo il pensiero razionale delle persone.

I risultati di studi ed esperimenti di laboratorio dimostrarono che le euristiche benché in generale siano piuttosto utili, poiché funzionano come scorciatoie mentali utilizzando informazioni immagazzinate nella nostra memoria, ci portano a rapide conclusioni con il minimo sforzo cognitivo; producono però **tendenze di ragionamento** (*bias*) che portano ad importanti e sistematici errori di giudizio che alla lunga diventano pregiudizi su cose mai viste o di cui non si è mai avuto esperienza.

I concetti riguardanti **le euristiche ed i bias** sono stati poi successivamente approfonditi anche da altri psicologi ed economisti allo scopo di spiegare i comportamenti irrazionali delle persone in molti settori, quali la diagnosi medica, il verdetto legale, la finanza, l'economia e la pubblicità.

Per gli avvocati che sono quotidianamente alle prese con le **negoziazioni**, conoscere meglio i bias e le euristiche li aiuterà a prendere, soprattutto in condizioni di incertezza, decisioni più efficienti ed a evitare di commettere gravi errori di valutazione.

Le tre principali **trappole psicologiche** che possono condizionare la percezione dei clienti di un avvocato, sono:

- **autoconvalida;**

- **riprova sociale;**
- **effetto alone.**

Autoconvalida

L'**autoconvalida** è uno dei bias più comuni. Si intende che una volta che abbiamo un'idea su una certa situazione, tendiamo a conservarla anche a dispetto di prove contrarie e ad ascoltare solo le informazioni che confermano le nostre idee.

Le ricerche in ambito psicologico hanno dimostrato quanto siano tenaci le prime impressioni nei giudizi interpersonali.

Alla base dell'**autoconvalida** ci sono diversi meccanismi, che possono agire anche in combinazione.

Tendenza alla conferma

Una volta raggiunta una conclusione, raccogliamo selettivamente i dati che la confermano e trascuriamo quelli che possono contraddirla. Quando abbiamo in mente un'ipotesi per stabilire se è vera andiamo alla ricerca delle prove a favore, anziché di quelle contrarie.

Se abbiamo appena abbandonato un avvocato, per restare nell'idea che abbiamo fatto la scelta giusta, possiamo molto semplicemente andare ad alimentare le dicerie di paese che confermano la nostra convinzione e tralasciare tutto quello che potrebbe confutarla.

Reinterpretazione dei fatti

Se qualcuno che giudico egoista in una circostanza mi aiuta, dirò che lo ha fatto solo per guadagnarsi il mio favore in vista di un suo tornaconto personale. In pratica, trovo nella situazione elementi per pensare che ne abbia un vantaggio e così confermare la mia idea.

Se un avvocato che disprezzo moralmente ha consentito ad una persona in stato di bisogno di migliorare le sue condizioni di vita, dirò che lo ha fatto solo per guadagnare dei soldi.

Costrutti di autoconvalida

In questo caso, a differenza della “reinterpretazione dei fatti”, ammettiamo che i dati contrari ci sono, ma li spogliamo del potere di confutare le nostre idee perché per qualche ragione li consideriamo non pertinenti.

Un avvocato che ha ottenuto un buon risultato, resta mediocre perché la causa era facile.

Profezia che si auto realizza

In questo caso cerchiamo evidenze a nostro favore che non c'erano. In pratica quando un individuo è convinto del verificarsi di certi eventi futuri, modifica il suo comportamento in un modo tale da finire per causare effettivamente tali eventi.

Una persona è convinta che il suo partner la tradisca. Con il suo comportamento geloso e asfissiante finisce per impedire al partner di essere sincero. Le bugie ovviamente alimentando la gelosia, generano un'escalation che può sfociare paradossalmente proprio nel tradimento.

Pensiamo che un avvocato sia presuntuoso e arrogante. Ogni volta che la incontriamo la trattiamo con freddezza, a cominciare dal fatto che evitiamo di salutarla. A quel punto, l'avvocato sarà indotto a essere davvero sgarbato verso di noi.

Effetto Pigmalione

In un esperimento condotto nel 1965 in una scuola elementare della California due ricercatori, dopo aver assegnato all'inizio dell'anno scolastico agli alunni test di intelligenza, segnalavano agli insegnanti alcuni talenti per i quali si prevedeva un alto rendimento scolastico. Le segnalazioni erano state fatte a caso. Ma gli insegnanti trattarono quegli allievi con una maggiore attenzione e con molti incoraggiamenti che effettivamente alla fine dell'anno scolastico quegli studenti ebbero buoni risultati.

Ciò che è rilevante è che l'effetto pigmalione può influenzare l'andamento del bambino non solo in positivo, migliorando le sue prestazioni, ma anche in negativo:

se un insegnante è convinto che un alunno abbia scarse capacità, questo alunno tenderà effettivamente a fornire prestazioni scolastiche peggiori. Il fenomeno ovviamente non è legato solo alla scuola ma può essere riscontrato nei più disparati ambiti della vita sociale e lavorativa.

Se un cliente è convinto che non riuscirà a trovare un accordo con la controparte, farà di tutto ovviamente per impedire che ciò avvenga. Potrebbe assumere un atteggiamento indisponente durante gli incontri, potrebbe rifiutare compromessi, potrebbe porre condizioni inaccettabili, eccetera.

Riprova sociale

Il principio della **riprova sociale** è uno dei modi che normalmente si utilizzano per capire cosa sia giusto o sbagliato, basandosi su cosa ritengono giusto o sbagliato gli altri.

Robert Cialdini, uno dei maggiori esperti di psicologia sociale della persuasione, sostiene che le applicazioni del principio di **riprova sociale** sono diverse.

Per esempio la **riprova sociale** è il meccanismo che sta dietro alle risate registrate che sono presenti in alcuni programmi televisivi di intrattenimento. Anche se non ci piace questo artificio, il nostro cervello viene tratto comunque in inganno in quanto ritiene di dover imitare il comportamento degli altri e, sentendo una risata registrata, diviene inconsciamente più disposto a ridere.

Lo stesso principio viene utilizzato quando in alcuni bar il piattino delle mance è provvisto di monete e anche di qualche banconota. Lo scopo è indurre le persone a pensare che il partecipare con una certa somma sia il comportamento giusto da tenere. In pratica se gli altri lo hanno fatto, deve essere giusto così.

Abbiamo la tendenza a considerare più adeguata un'azione quando la fanno gli altri. La riprova sociale ci offre una comoda scorciatoia per decidere come comportarci, ma allo stesso tempo si espone agli attacchi dei profittatori in agguato.

I ristoranti che vogliono aumentare le richieste di alcuni piatti, possono etichettarli come la specialità preferita dal pubblico.

La riprova sociale da una parte ci aiuta a decidere, in modo rapido ed efficace, nelle situazioni di incertezza. Il problema si presenta quando certe scelte ci fanno cadere all'interno di trappole psicologiche. Il principio della riprova sociale può far credere che sia stata presa una buona scelta per il solo fatto che è già stata scelta da tanti altri o perché viene segnalata da persone influenti (come parenti e amici), o da **influencer e blogger**.

Ecco perché molte volte i clienti fanno resistenza ai consigli dell'avvocato, ponendo dubbi alimentanti da genitori, fidanzati o peggio ancora da informazioni estrapolate a caso da Google.

Effetto alone

L'**effetto alone** è un **bias**, una distorsione cognitiva, che consiste nel giudicare le caratteristiche di una persona o di un gruppo, basandosi solamente su un solo tratto distintivo di esse. Un esempio è quello di giudicare intelligente o simpatico un individuo di bell'aspetto la prima volta che lo si vede, o al contrario, giudicare noiosa e poco simpatica una persona di brutto aspetto.

Il termine è stato coniato dallo psicologo statunitense Edward Lee Thorndike con la pubblicazione nel 1920 dei risultati di uno studio dal titolo "L'errore costante in valutazioni psicologiche".

Diversi altri studi sull'effetto alone vennero effettuati negli anni Settanta. Tutti dimostrarono che, in moltissimi contesti come in ambito giuridico o politico, un bell'aspetto assume un forte peso nella valutazione a prima vista delle persone.

L'applicazione dell'**effetto alone** in negoziazione si ha ad esempio, quando nell'affrontare una trattativa, uno dei negoziatori riesce a far associare la propria persona ad un ente importante o ad una persona influente possibilmente conosciuta dalla controparte. Il procurarsi un simile alleato aumenta la nostra autorità ed autorevolezza. Tutti elementi utili ad influenzare la nostra controparte ed a stimolarla nell'essere più predisposta verso di noi.

L'effetto alone è molto pericoloso in quanto rischia di farci commettere importanti errori sulle nostre decisioni di scelta.

Un nuovo cliente potrebbe lasciarsi condizionare dall'arredamento dello studio legale per dedurre che l'avvocato non è all'altezza delle sue esigenze.

Come fare per superare i bias cognitivi?

Esistono **tecniche di manipolazione** spicciola utilizzate per vendere prodotti o servizi; questa non è persuasione, è un modo elegante per ingannare l'interlocutore, omettendo particolari importanti o, peggio ancora, raccontando bugie.

La persuasione, a differenza della manipolazione, è la capacità di convincere i nostri interlocutori del reale valore delle nostre idee, delle nostre posizioni e del nostro lavoro. Insomma, persuadere non è convincere chi ti sta di fronte di ciò che è falso, ma piuttosto rendergli chiaro ed evidente ciò che è vero.

Per esempio, puoi aver studiato mesi e mesi per consentire al tuo cliente di avere la **migliore difesa possibile**, puoi aver analizzato ogni dettaglio del suo caso, ma allo stesso tempo, nonostante gli sforzi, non riuscire a convincerlo della tua reale preparazione, non riuscire a presentare la tua strategia difensiva nel modo corretto ai suoi familiari.

Puoi dedicare buona parte del tuo tempo libero ad ascoltare i tuoi clienti, aiutarli, assisterli concretamente nei loro bisogni, e allo stesso tempo non riuscire a trasmetterne il reale valore di ciò che gli stai offrendo.

Ecco, in tutti questi casi, apprendere delle **tecniche di persuasione efficaci**, può essere utile per raggiungere i risultati che ti meriti.

Vediamo quindi 5 tecniche da applicare anche senza una preparazione consolidata:

Tecnica 1: utilizza la dissonanza cognitiva

Una domanda può trasformare un "No" in un "Si".

Di fronte ad un **rifiuto del cliente** la semplice domanda "Perché no?" ha un'alta percentuale di insuccesso in quando il cliente potrebbe non conoscere le motivazioni che lo spingono a rispondere "no", quindi è molto probabile che fornisca una motivazione generica, tipo: "perché non me la sento".

Dal momento che **l'avvocato non è uno psicologo**, se si vuole trasformare un secco rifiuto in un più accomodante "Si", allora è meglio non usare il "perché no?"

e chiedere specificatamente il motivo del rifiuto.

Esempio: “Esattamente cos’è le impedisce di fare x?” L’obiettivo è quello di trasformare una risposta definitiva (“No”) in un semplice ostacolo da superare.

Porre la domanda “esattamente cos’è che le impedisce di fare x?” costringe l’interlocutore a dover fornire delle argomentazioni, più o meno logiche, che possiamo gestire molto più semplicemente del rifiuto diretto, evidenziando **le fallace nel ragionamento**.

Per mettere in discussione **le obiezioni del cliente** è meglio procedere con la ricerca di piccole incongruenze tra l’obiettivo generale del cliente e le sue decisioni, ponendo domande piuttosto che trarre conclusioni.

Avvocato: “Lei preferisce pagare adesso qualche migliaio di euro o rischiare il pignoramento della casa?”

Cliente: “Pagare adesso”.

Avvocato: “Se ha deciso di pagare, perché mi sta dicendo che non ha soldi in questo momento? Preferisce che le pignorino la casa?”.

Cliente: “E’ la verità! Non ho abbastanza soldi”.

Avvocato: “Quindi la domanda corretta è: come faccio a trovare i soldi per pagare il mio debito? Giusto?”.

Cliente: “Sì. E’ così”.

Procedendo in questo modo si viene a creare una dissonanza cognitiva nella mente del nostro interlocutore, che alla ricerca disperata di coerenza finirà con il venirci incontro. Insomma: deve essere il nostro interlocutore a trarre le conclusioni, non noi.

Tecnica 2: l’ancòroggio

Direttamente dall’esperienza dei venditori porta a porta nasce la tecnica dell’ancòroggio. Quando vogliamo ottenere un determinato risultato dal nostro interlocutore, dovremmo fare una richiesta che noi stessi riteniamo troppo elevata e poco ragionevole: a tale richiesta seguirà senza dubbio un rifiuto; a questo punto dovremmo far seguire immediatamente la reale richiesta che avevamo in mente: confrontata con la prima infatti, la nuova richiesta apparirà più modesta e

ragionevole.

Se pensiamo che una **trattativa economica** si può chiudere un accordo risarcendo la controparte con 5.000 euro, possiamo ricordare al nostro cliente che la prima richiesta della controparte era di 23.000 euro (ancòraggio), e che la maggior parte delle negoziazioni in quel settore si concludono sempre più o meno intorno ai 10 mila euro (riprova sociale). In questo modo, quando si “svela” l'accordo raggiunto, cioè 5.000 euro, il cliente sarà più che soddisfatto.

Tale tecnica basa la sua efficacia sulla naturale tendenza della nostra mente a fare comparazioni. Se forniamo il giusto termine di paragone, nessuna richiesta apparirà eccessiva.

Può essere utilizzata anche al contrario: si prospetta al cliente che alla luce di ciò che era emerso nel dibattito si rischiava una pena detentiva in carcere di almeno 5 anni. Poi si comunica che la condanna è di 2 anni e 6 mesi: l'assistito sarà soddisfatto.

Tecnica 3: doppia domanda

L'obiettivo di questa terza tecnica è quello di riuscire a **strappare un primo “Si”** al nostro interlocutore.

Sono certo che avrai visto applicare questa tecnica decine di volte: ti è mai capitato di incontrare nei centri commerciali una operatrice di qualche compagnia di telecomunicazioni, che ti chiede se utilizzi internet? L'obiettivo di questa domanda “retorica” è proprio quello di strapparti un “Si”. E' infatti dimostrato che le persone che si accordano su tre piccole verità, chiamato per questo anche **“yes-set”**, tendono ad accettare anche richieste successive più impegnative.

Questa tecnica è spesso abusata, quindi è facile riconoscerla, facendo svanire il suo effetto. Pertanto è meglio evitare di **porre domande retoriche** e cercare di ottenere il consenso ponendo una doppia domanda.

Ad esempio: Domanda retorica: “Lei vuole vincere la causa?”. A questa domanda il cliente risponderebbe con una risata sarcastica.

Invece, la doppia domanda potrebbe essere: “Preferisce avere ragione, ma perdere

la causa; oppure avere torto e vincere la causa?”. Questa domanda lo induce a riflettere e a giungere alle nostre stesse conclusioni.

Procedendo in questo modo otterrai una serie di consensi, legati tra di loro dal **principio di coerenza**.

Tecnica 4: dagli ragione, nel contraddirlo

A volte per convincere qualcuno tutto quello che dobbiamo fare è comprendere le sue ragioni prima di contraddirlo. Ma come si fa a dare ragione a qualcuno che si vuole contraddire? Facile, si possono comprendere le sue ragioni “emotive”, anche se non si condivide il suo giudizio o il suo comportamento.

Esempio: “Capisco come si sente, deve essere difficile vivere una situazione del genere”. Si può utilizzare la tecnica del “probabilmente al posto tuo”.

Esempio: “Mi rendo conto che ha agito d’impulso, io al posto suo avrei fatto probabilmente la stessa cosa”. Dopo, e solo dopo, aver “dato ragione” al cliente, allora si può contraddire il resto.

Se provo a immaginare cosa prova in questo momento mi sentirei straziato e onestamente neanche io avrei voglia di andare avanti in un processo così impegnativo. E’ vero pure che se abbandoniamo adesso, la situazione potrebbe complicarsi e ci ritroveremmo a dover vivere momenti ancora più difficili e complicati di questo.

Tecnica 5: creare dubbi con la leva piacere-dolore

Lo scopo della nostra **comunicazione** deve essere quello di creare dubbi circa le convinzioni (bias, euristiche), evidenziandone le conseguenze negative. Contemporaneamente si costruiscono “nuove” convinzioni, con l’obiettivo di creare una potente **motivazione inconscia**, che spinge l’interlocutore ad abbandonare le vecchie credenze a favore delle nuove.

Lei ha ragione, non è giusto quello che le stanno facendo. Immagino quanta

rabbia prova in questo momento, se fossi al suo posto anche io vorrei vendicarmi (comprensione affettiva), e ovviamente le sue azioni avrebbero delle conseguenze: potrebbe ritrovarsi tra qualche giorno con una rabbia ancora più grande. E' disposto a veder soffrire suo figlio? (leva dolore) Meglio quindi sopportare un po' di frustrazione adesso per poi gioire per il resto della sua vita. Che ne pensa? (leva piacere).

Ricordati che la differenza tra persuasione e **manipolazione** poggia sull'onestà, presente nella persuasione ed assente nella manipolazione.

Nella persuasione l'altro sa, perché glielo abbiamo manifestato, che stiamo cercando di convincerlo di qualcosa, e lo facciamo utilizzando contemporaneamente sia l'emotività, che **l'argomentazione logico-razionale**; nella manipolazione, invece, si tende a nascondere o mascherare questa informazione, la comunicazione è sbilanciata completamente sul lato emozionale.

A differenza della **manipolazione**, la persuasione, intesa come la capacità di influire sull'altra persona in modo onesto, è una competenza che dà molti vantaggi anche agli avvocati, in quanto aiuta a superare **le resistenze dei clienti**.