Il Progetto Intercommissioni
La valorizzazione degli aspetti comunicativi e negoziali nell'attività professionale

(Dicembre - 2016)

AUTORI DEL DOCUMENTO

Pasqua D'Arienzo
Anna Dimasi
Giulio Renato Fiorimanti
Giuseppe Marsoner
Stefania Pieroni
Maria Grazia Strazzulla

Relatori esterni intervenuti durante i convegni che hanno supportato l'iniziativa
Dr.ssa Lucia Bernardini
Dr. Adriano Bilardi
Avv. Beatrice Dalia
Dr.ssa Beatrice Lo Maglio
Dr.ssa Carla Panetta

Elaborato a cura della

Commissione Arbitrato e Conciliazione
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Edoardo Merlino – Presidente
Giuseppe Marsoner – Vice Presidente
Stefania Pieroni – Vice Presidente

Componenti:
Anna Rosa Adiutori
Marco Belfiori
Pasqua D'Arienzo
Anna Dimasi
Giancarlo Di Raimondo
Giulio Renato Fiorimanti
Andrea Giornetti
Giuseppina Madonna
Vincenza Perrella
Maria Grazia Strazzulla
Giovanni Vigoriti

Ringraziamenti:

Un particolare ringraziamento all'Ordine di Roma per aver creduto in questa iniziativa, volta ad esplorare nuovi confini della professione.

Si ringraziano inoltre tutti i Presidenti delle Commissioni dell'Ordine di Roma per la loro disponibilità, tempo ed attenzione all'iniziativa.

Si ringraziano infine i relatori esterni intervenuti durante i convegni che hanno supportato l'iniziativa.

INDICE

1. BREVE INTRODUZIONE DEL PROGETTO INTERCOMMISSIONI 6

2. LE NOSTRE RELAZIONI PROFESSIONALI 16

2.1 PARTIRE DA SE…. PER ARRIVARE ALL'ALTRO 18
2.2 LEADERSHIP 24
2.3 L'ANALISI E LA DEFINIZIONE DELLE SITUAZIONI 25
2.4 GLI STILI DI COMPORTAMENTO DEL LEADER 27
2.5 ERRORI DA EVITARE 30
2.6 LE QUALITÀ CHE FACILITANO I RAPPORTI 32

3. QUALCHE RIFLESSIONE SUL CONCETTO DI "CONFLITTO" 35

3.1 IL CONFLITTO COME OPPORTUNITÀ 35
3.2 L'ITER LOGICO DI UN CONFLITTO 42

4. LA COMUNICAZIONE LEVA STRATEGICA DEL PROFESSIONISTA 45

DEFINIZIONE DI COMUNICAZIONE 46
4.1 LA COMUNICAZIONE COME SCAMBIO 47
4.2 I LIVELLI DELLA COMUNICAZIONE 55
4.3 I CINQUE ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE 57
4.4 STILI COGNITIVI 58
4.5 GLI STILI COMUNICATIVI 59
4.6 LA COMUNICAZIONE EFFICACE 67

5. COMUNICARE IN MODO PERSUASIVO 71

5.1 IL SIGNIFICATO DELL'ESSERE PERSUASIVI E I PRINCIPI CHE LO REGOLANO 71
5.2 L'ETICA NELLA PERSUASIONE 75

6. LA NEGOZIAZIONE 77

6.1 LA NEGOZIAZIONE: STRUMENTO PER RAGGIUNGERE ACCORDI 79
6.2 LA NEGOZIAZIONE: CENNI STORICI 82
6.3 TIPOLOGIE DI NEGOZIAZIONE 82
6.4 LE FASI DELLA NEGOZIAZIONE 84
6.5 I DUE DIFFERENTI APPROCCI AL NEGOZIATO 87
6.6 LA NEGOZIAZIONE E LE DISTORSIONI COGNITIVE 89

7. LA MEDIAZIONE 92

7.1 NEGOZIARE CON L'AUSILIO DI UN TERZO....92
7.2 QUALE STRUMENTO UTILIZZARE PER LA GESTIONE DEL CONFLITTO....94
7.3 LE ALTERNATIVE AL SISTEMA DI GIUSTIZIA ORDINARIO....95
7.3 CARATTERISTICHE DELLA MEDIAZIONE....100
7.4 ASPETTI QUALITATIVI DELLA MEDIAZIONE....101
7.5 IL DECRETO LEGISLATIVO N. 28/2010....102
7.6 TIPOLOGIE DI MEDIAZIONE....103
7.7 IL RUOLO DEI COMMERCIALISTI NELLA MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE....106

8. LE OPPORTUNITA' PROFESSIONALI NELLE ATTIVITA' NEGOZIALI....109

9. CONCLUSIONI....113

1. BREVE INTRODUZIONE DEL PROGETTO INTERCOMMISSIONI

Nel 2013 la Commissione Arbitrato e Conciliazione dell'ODCEC di Roma ha avviato il "Progetto Intercommissioni", una iniziativa per portare all'attenzione dei colleghi l'importanza delle competenze comunicative e negoziali in ambito professionale.

L'approccio che si è voluto dare al progetto risente dell'esperienza maturata dai propositori nei contesti formativi e lavorativi, nonché del non trascurabile contributo di specialisti in materia, alcuni divenuti anche relatori esterni nei convegni che la Commissione ha organizzato presso l'Ordine.

Come vedremo in seguito, è stato sostanzialmente elaborato un "breve" percorso formativo a disposizione dei colleghi per approfondire e confrontarsi sulle tematiche legate alla comunicazione e alla negoziazione.

Perché il "Progetto Intercommissioni"?

Rispetto al passato sono aumentate le difficoltà e le disfunzioni comunicative, che spesso sfociano in situazioni di contrasto, di opposizione e di conflitto. Non solo. Con il progressivo incremento dei processi partecipativi e decisionali, sempre più allargati e con interlocutori maggiormente competenti, è cresciuta anche l'esigenza di ricercare convergenze, intese, accordi in ogni campo della vita sociale. Da qui il ricorrere sempre più ad attività negoziali e strumenti di trasformazione dei conflitti dove la comunicazione svolge un ruolo fondamentale.

I sistemi tradizionali, principalmente giudiziali, deputati a gestire queste situazioni "controverse" sono, come sappiamo, imperniati su criteri valutativi, aggiudicativi, che nel tempo hanno mostrato tutti i loro limiti o quantomeno l'inefficacia della loro azione, sia per i costi sociali che per quelli economici. Da questa presa d'atto, peraltro sospinta anche da precise direttive comunitarie, in questi ultimi anni sono stati via via introdotti strumenti alternativi al sistema giudiziale (ADR – *Alternative Dispute Resolution*), improntati principalmente sull'autodeterminazione delle parti interessate.

Questo è un importante segno di crescita culturale e sociale del Paese.

Il cambio di prospettiva è notevole e le categorie professionali lo stanno vivendo sul campo, in particolare quelle che operano nell'ambito giuridico-economico chiamate a supportare questo nuovo approccio.

Anche noi come Categoria veniamo chiamati sempre più spesso ad operare con questi nuovi strumenti e in ambiti ed attività sinora inesplorate: come arbitri, mediatori, gestori della crisi e più in generale come negoziatori o terzi facilitatori.

Non tutti ad oggi hanno però pienamente percepito il cambiamento di rotta in atto.

E' normale che sia così e ci vorrà sicuramente del tempo prima che questo nuovo approccio entri a pieno titolo a far parte della nostra cultura, personale e di Categoria.

Una cosa è certa occorre fornire alla nostra Categoria una formazione adeguata a queste nuove esigenze, con uno sguardo attento alle emergenti attività professionali in grado di consentirci di svolgerle, rivestendo ruoli prima non considerati o sconosciuti.

Da qui il varo da parte della Commissione Arbitrato e Conciliazione del "Progetto Intercommissioni", che nasce per sensibilizzare e rispondere a questa nuova esigenza formativa della Categoria. Emerge quindi la necessità di completare e aggiornare la preparazione giuridico/economico/tecnica con nuove competenze e conoscenze, per lo più attinte da quelle discipline che studiano gli aspetti comunicativi, relazionali e i processi decisionali e negoziali, che non tutti di noi hanno avuto modo di approfondire.

L'avvalersi di questo approccio interdisciplinare diviene realmente indispensabile soprattutto nella gestione di situazioni conflittuali che necessitano di "*assistenza*" per ricercare accordi in contesti sempre più eterogenei e interculturali, cosa che è all'ordine del giorno per la nostra attività. Proprio questa visione globale ci consente di avere una osservazione più ampia e conseguentemente soluzioni sinora inimmaginate.

Conflitti e controversie in ambito aziendale, societario, dei passaggi generazionali, delle divisioni ereditarie, tributario, ambientale, etc. sinora li abbiamo esaminati principalmente con la lente "tecnica", quella con cui sinora ci siamo formati, ma ben sappiamo che spesso non basta e che occorre altro.

Questo nuovo approccio invece ci permette di andare oltre.

Comprendere gli interessi sottostanti, le interazioni che si instaurano tra le parti, le diverse modalità comunicative che, se facilitate, possono riattivare il dialogo, richiedono una figura professionale con nuove conoscenze e competenze.

Alle competenze tecniche occorre affiancare quelle comunicative, negoziali e traversali (relazionali, personali, cognitive, organizzative) denominate "soft skills". E proprio la necessità di operare questo *up-grade* ha ispirato il "Progetto Intercommissioni", volto a fornire un percorso formativo proprio in tale direzione.

Riteniamo che un simile percorso possa rappresentare un fattore di successo di cui beneficerà non solo la nostra Categoria, non solo i nostri clienti, ma appunto l'intera collettività.

Il "Progetto Intercommissioni" è stato così nominato proprio perché abbiamo ritenuto di dover coinvolgere tutte le Commissioni presenti nell'ODCEC di Roma. Questa scelta progettuale ci è apparsa necessaria per rilevare ruolo e peso delle situazioni conflittuali e le attività negoziali nello svolgimento della professione per ogni area funzionale in cui opera la Categoria.

Per la realizzazione del Progetto sono stati coinvolti numerosi colleghi, organizzato sette convegni, elaborato questionari informativi, nei quali sono stati affrontate le seguenti tematiche:

- conflitti;
- comunicazione efficace;
- negoziazione;
- trappole e distorsioni cognitive nei processi negoziali;

in relazione alle attività svolte dai componenti e oggetto di studio delle varie Commissioni e dei convegnisti.

Come professionisti siamo chiamati ad operare la maggior parte delle volte come "soggetto terzo" rispetto alle parti coinvolte. Da un lato, il cliente/committente e, dall'altro, gli interlocutori dell'attività richiesta. La relazione e la comunicazione divengono aspetti centrali in questi rapporti e rappresentano una competenza imprescindibile senza la quale non ci può essere spazio per alcuna attività negoziale, che invece ci viene sempre più richiesta.

Agiamo infatti attraverso relazioni che spesso rubrichiamo semplicisticamente come rapporti professionali, attività, contesti operativi, ma pur sempre di relazioni si parla.

Gli ambiti in cui operiamo sono poi molto eterogenei. Da quello aziendale puro, di tipo organizzativo-gestionale, a quello societario, fiscale, giudiziario, crisi d'impresa e insolvenza del debitore persona fisica, giuslavoristico, ambientale, revisione legale, P.A., etc. e questo porta anche ad avere interlocutori e professionalità diverse:

- imprenditori e relativa compagine societaria e familiare;
- funzionari della PA, Agenzia delle Entrate, Istituti di previdenza, enti locali, etc.
- magistrati e operatori del comparto giudiziario;
- debitori e creditori nelle situazioni di insolvenza e crisi d'impresa (soggetti economici e civili);
- istituti di credito e operatori del comparto creditizio e finanziario;

- agenti della riscossione;
- avvocati, colleghi, altri professionisti;

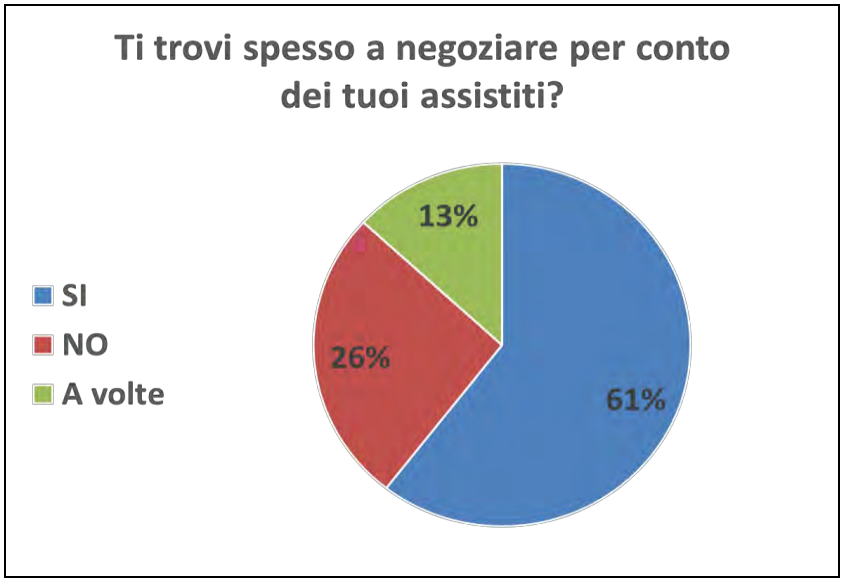
Operiamo poi anche come consulenti, CTU, arbitri, negoziatori, procuratori alla lite, consulenti d'impresa, etc. ovvero ricopriamo ruoli strategici nella definizione e gestione delle situazioni di contrapposizione, *problem solving*, finalizzati alla ricerca di accordi, sia attraverso percorsi proceduralizzati e vincolanti, sia con attività negoziali fino a quella di mediatore.

Che ci piaccia o no, consapevolmente o meno, occorre prendere atto che in gran parte delle attività professionali in cui opera la nostra Categoria si negozia. In contesti con ruoli e finalità diverse, ma comunque si negozia. Siamo chiamati quindi ad essere protagonisti.

Molto interessanti al riguardo sono stati i riscontri dei questionari compilati dai colleghi nei recenti convegni svolti, dove abbiamo posto poche semplici domande esplorative sul tema della negoziazione nella professione. Di seguito ne riportiamo i risultati che vengono esposti con approssimazione all'unità.

slide n.1

slide n.2

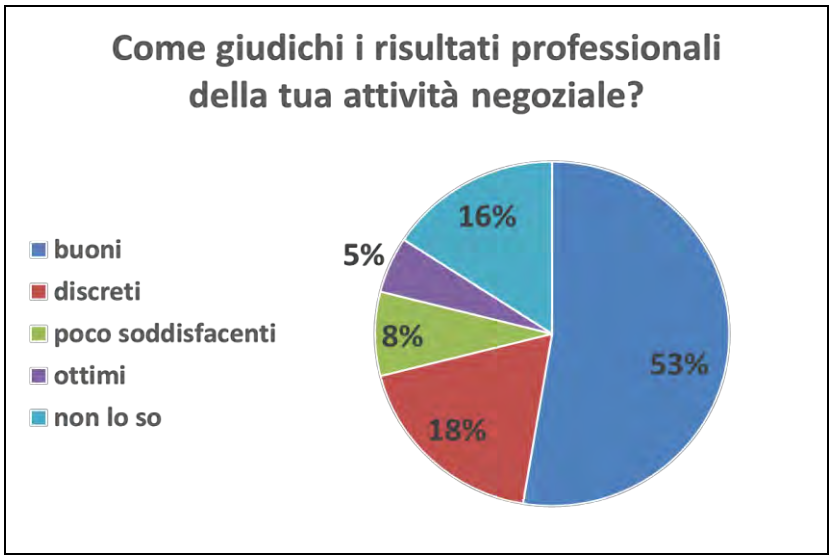


slide n.3

Con queste prime tre slides *esplorative* abbiamo cercato di conoscere dagli intervistati quanto fosse chiaro il concetto di "negoziazione" e quale importanza operativa le venisse riconosciuta nel contesto professionale.

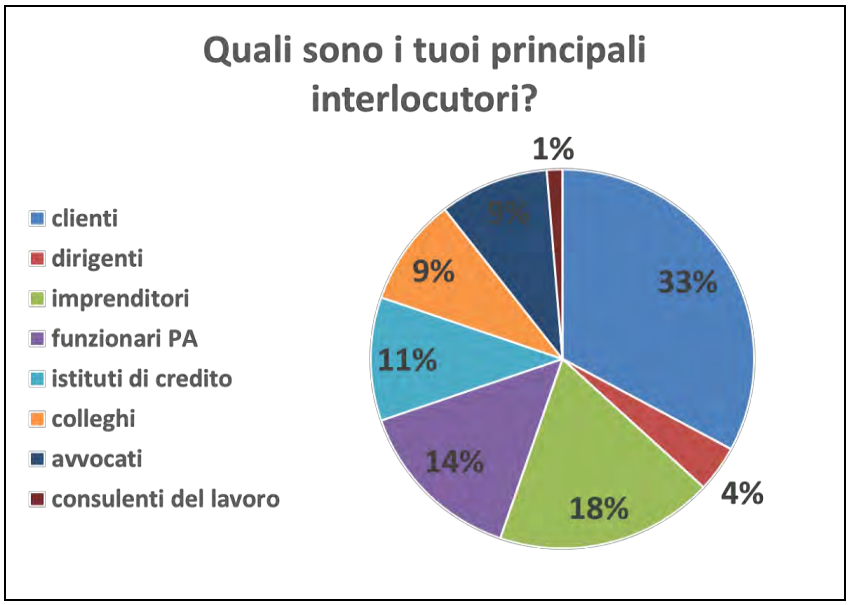
Dalle risposte alle prime due domande del questionario (slide n.1 e 2) si evidenzia con chiarezza quanto venga riconosciuta importante l'attività negoziale nell'ambito della professione (95%). Ben il 74% del campione intervistato afferma poi di svolgerla: con sistematicità (61%), mentre il 13% solo a volte.

Le successive domande sono rivolte invece a scoprire dal punto di vista operativo gli aspetti quantitativi e qualitativi di questa attività. Scoprire in quali circostanze si negozia, con quali interlocutori e con che risultati.



slide n. 4

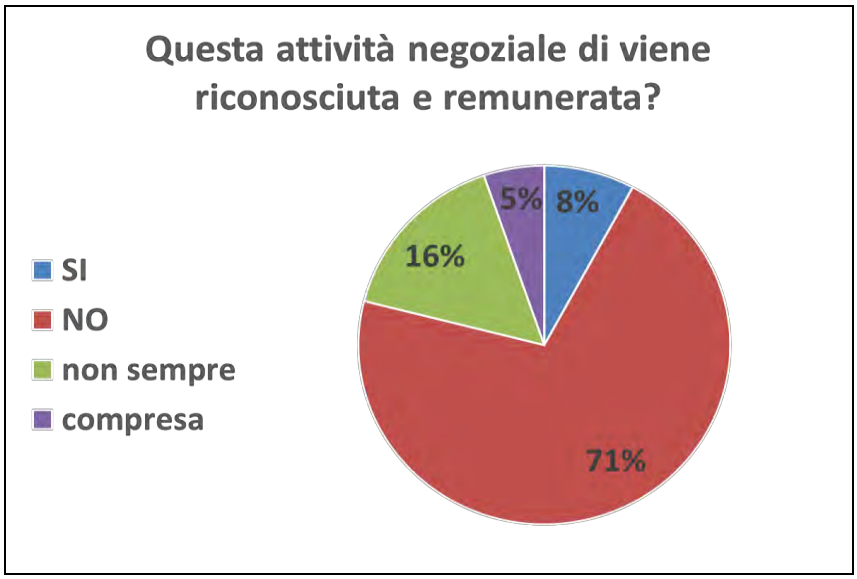
slide n. 5



slide n.6

Esaminando le risposte espresse per questo gruppo di domande, emerge che l'ambito professionale in cui si negozia maggiormente è quello societario (34%), a seguire crisi d'impresa (15%), lavoro (15%), ristrutturazione aziendali (8%), giudiziale, operazioni straordinarie (6%) e fiscale (6%).
I principali interlocutori dell'attività negoziale sono i clienti (33%), gli imprenditori in genere (18%), funzionari della PA (14%), istituti di credito (11%), colleghi (9%), avvocati (9%).
I risultati ottenuti dall'attività negoziale vengono definiti dai colleghi complessivamente buoni o comunque soddisfacenti. Solo una minima percentuale dell'8% non si ritiene completamente soddisfatto.

La successiva domanda inserita nel questionario è stata posta per capire se l'attività negoziale effettivamente svolta fosse oggetto di una specifica e distinta remunerazione rispetto all'attività complessivamente eseguita.



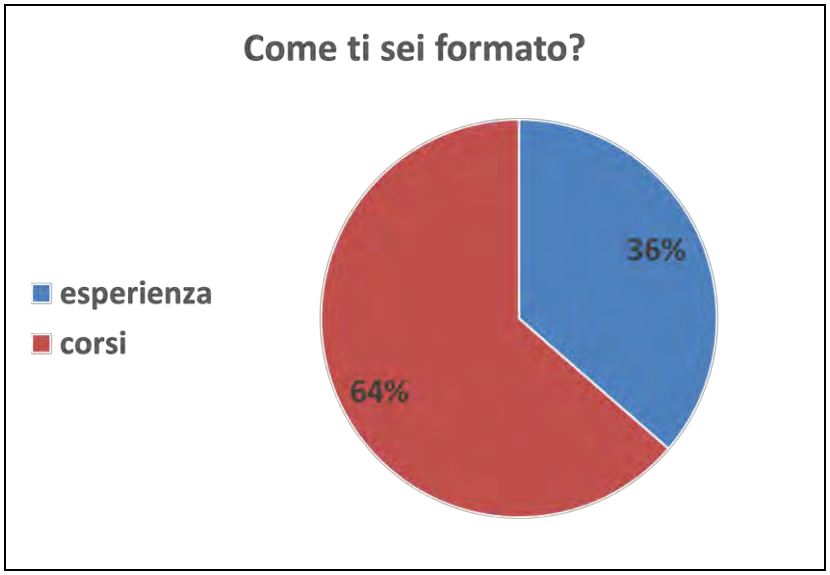
slide n. 7

I risultati espressi dalla slide n. 7 danno evidenza di questo aspetto. Solo in una minima percentuale (8%) l'attività negoziale trova uno specifico riconoscimento economico. In tutti gli altri casi non è riconosciuta, o non viene riconosciuta quale attività oggetto di una autonoma remunerazione professionale. Avremo modo nel proseguo del presente elaborato di parlarne di quest'ultimo aspetto, che risente, evidentemente, anche di aspetti meramente tecnici legati ed una impossibilità di scindere l'attività svolta.

slide n. 8

La slide n. 8 ci dà in ultimo contezza dell'attività formativa svolta dai colleghi intervistati per svolgere professionalmente un'attività negoziale. Solo il 18% ha intrapreso un percorso formativo in questo

specifico ambito. Esaminando con attenzione il dato scopriamo che alcuni degli intervistati per attività formativa hanno inteso anche includervi "l'esperienza maturata sul campo" (36%) e non un vero e proprio percorso attraverso corsi, master ed altro. Di fatto questo restringe la percentuale di coloro che hanno effettivamente svolto un'attività formativa ad un 10%.



slide n. 9

Concludendo possiamo dire che l'esito dei questionari ci ha consentito di scattare una "fotografia" utile a comprendere l'importanza dell'attività legata alla "negoziazione" nell'ambito professionale svolta dalla nostra Categoria.

I primi risultati indirizzano il nostro sguardo verso la necessità di operare una formazione attenta e mirata in questa direzione per una attività non solo utile, ma oramai indispensabile a qualificare la figura del nuovo professionista.

Formazione e cambiamento divengono un binomio inscindibile per traghettare la nostra professione verso nuovi confini.

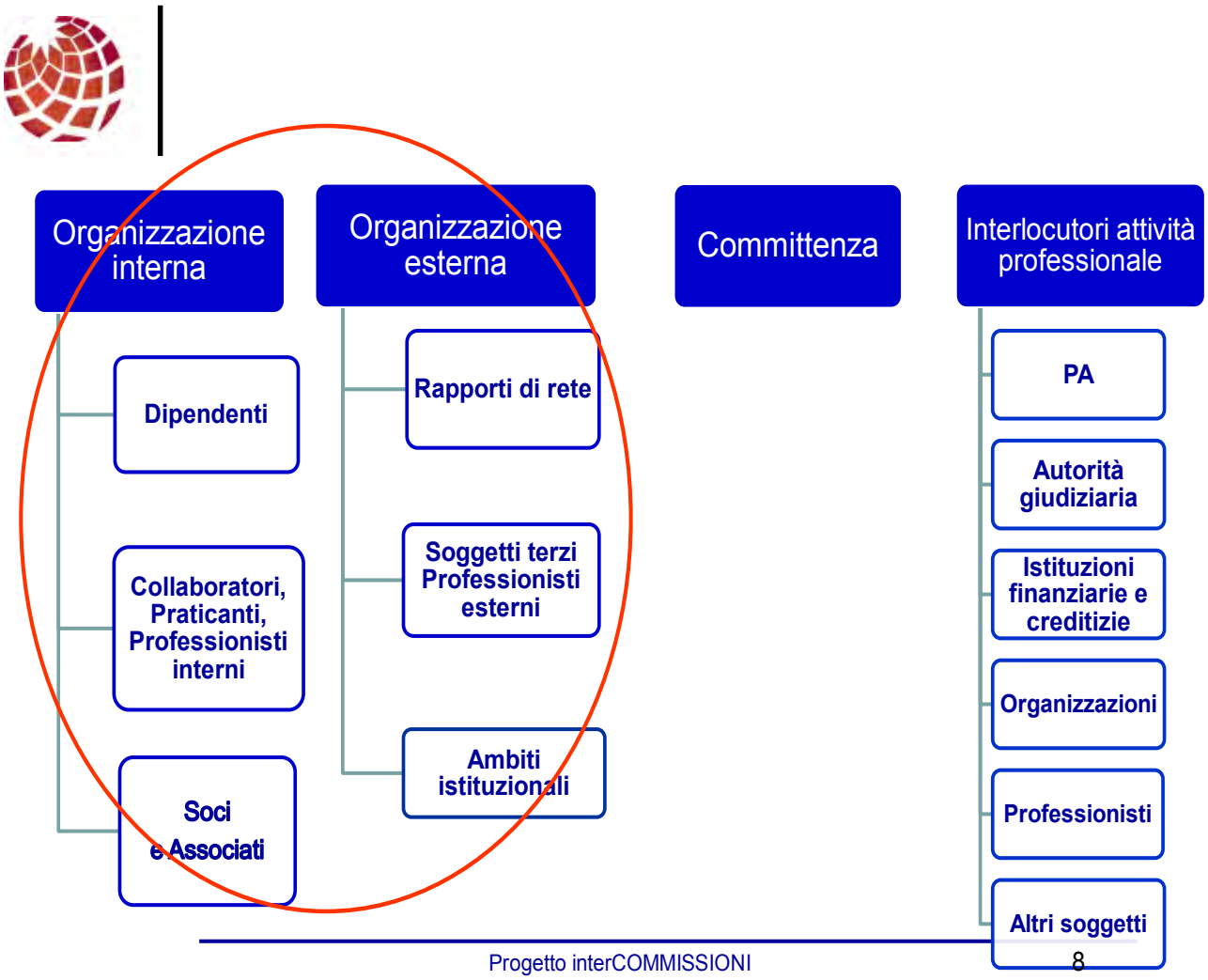
Siamo onorati di aver avuto la possibilità di tracciare un primo "solco" in questa direzione e di questa esperienza ringraziamo in particolar modo gli oltre 500 colleghi che in questi due anni hanno partecipato ai nostri convegni.

Cogliamo in ultimo l'occasione per ricordare la recente scomparsa del Prof. Mario Quinto, che nel 2009 venne incaricato, dal Presidente Edoardo Merlino, come docente del primo corso sulla negoziazione. A Lui vanno i nostri più sentiti ringraziamenti per averci mostrato una strada nuova.

La Commissione Arbitrato e Conciliazione

2. LE NOSTRE RELAZIONI PROFESSIONALI

In tutti i contesti in cui oggi viviamo siamo costantemente inseriti in una rete di relazioni sociali.
In famiglia, al lavoro, nelle relazioni amicali e in amore le relazioni interpersonali possono apportare grande ricchezza e benessere nella nostra vita, ma talvolta possono essere fonte di intensa sofferenza e disagio. Il modo migliore per far sì che le cose accadano, che si raggiungano gli obiettivi, è dunque saper gestire le relazioni e questo ci impone la necessità di passare attraverso la comunicazione per ottenere i risultati desiderati.
Sapersi relazionare vuol dire saper "leggere" gli eventi, interpretare le parole, le azioni e i gesti. Infatti, una stessa situazione può essere percepita dalle persone in modo molto diverso e questa diversità può creare talvolta disagio e conflitti nelle relazioni interpersonali.
Durante l'arco della giornata le nostre relazioni interpersonali sono legate a differenti "ruoli" che possiamo assumere secondo delle circostanze che dobbiamo affrontare: siamo figli, genitori, professionisti, compagni, amici; nello svolgimento della nostra attività lavorativa i soggetti con i quali interagiamo quotidianamente sono diversi: clienti, collaboratori, dipendenti, funzionari Pubblica Amministrazione, organizzazioni di categoria, ed altri, il tutto come meglio evidenziato nello schema che segue:



Come ogni organizzazione di persone anche lo studio professionale ha proprie dinamiche relazionali che non possono e non devono essere sottovalutate.

Lo studio è fatto di persone. E queste persone sono professionisti, collaboratori, dipendenti, etc. Sono loro a comporre le competenze dello studio, a dare forma alle sue attività, a fornire un'immagine.

Ma dobbiamo tenere a mente che dietro l'apparenza c'è un essere umano che interpreta un suo ruolo, inserito in un contesto, con funzioni e responsabilità, ambizioni e problemi, esperienze ed esigenze. E' necessario pertanto essere consapevoli non solo dei nostri molteplici ruoli ma anche di quelli che possono assumere gli altri. Pensiamo, ad esempio, al professionista che si relaziona con un nuovo cliente: cercherà di essere paziente, empatico, affinerà la capacità di ascolto e di vendita e, al contempo, la capacità di negoziazione.

Ma lo stesso professionista è anche colui che s'interfaccia con l'Autorità Giudiziaria o il dirigente dell'Agenzia delle Entrate per cui il suo ruolo in questo caso, in termini relazionali, sarà completamente diverso: richiede rispetto, professionalità, accettazione dell'autorità, poca inclinazione all'affidarsi e fiducia nell'altro. Lo stesso professionista, verosimilmente, dovrà essere consapevole di questo doppio ruolo, pronto a "cambiare abito" in base alle circostanze: non sarebbe opportuno che si relazionasse con il proprio cliente come farebbe con il dirigente o viceversa.

Pertanto, nel nostro ruolo professionale portiamo la nostra personalità, il nostro carattere. E' necessario, però, fare attenzione perché il nostro ruolo potrebbe richiedere atteggiamenti relazionali che non sono esattamente supportati dal nostro modo di essere. Inevitabilmente ci sono più consoni alcuni ruoli rispetto ad altri. Quindi è necessario modulare il proprio modo di essere in base al ruolo, gestire le proprie abitudini relazionali e non lasciarle a briglie sciolte.

Dobbiamo cioè essere flessibili. Avere flessibilità significa sapersi adattare a differenti situazioni e a cambiamenti di contesto, mostrando sincero interesse nel confronto con le altrui idee e avere disponibilità a riorganizzare il proprio pensiero e il proprio modo di agire sulla base di nuove informazioni a disposizione. La flessibilità presuppone:

- adattabilità alle situazioni, ai contesti, alle differenti sollecitazioni dell'attività svolta;
- tolleranza nei confronti delle idee altrui;
- ragionevolezza nel prendere in considerazione nuove situazioni, ovvero nuove visioni dei problemi che si affrontano.

Flessibilità però non significa cambiare idea ad ogni sollecitazione esterna, poiché occorre esercitare il senso critico e saper filtrare e valutare, nel contesto in cui si opera, le altrui idee.

2.1 PARTIRE DA SE…. PER ARRIVARE ALL'ALTRO

Per poter gestire in maniera costruttiva i rapporti con gli altri dobbiamo partire da noi stessi: comprendere e riconoscere i propri stati emotivi e l'impatto che tali emozioni provocano su noi stessi e sui nostri comportamenti, saper individuare i nostri punti di forza e di debolezza, al fine di poterli migliorare. Solo nel momento in cui sappiamo riconoscere le nostre emozioni più profonde possiamo gestirle, coordinarle, al fine di adottare un comportamento adeguato alle diverse situazioni in cui ci troviamo. I nostri stati d'animo, le emozioni e i comportamenti consequenziali influenzano le persone con le quali entriamo in contatto. Se quando entriamo nel nostro studio, siamo nervosi, preoccupati,

indecisi il nostro stato potrà influenzare quello dei collaboratori: il nostro stato o emozione disfunzionali li influenzerà nel loro modo di sentire e, di conseguenza, nei comportamenti. Se al contrario siamo in grado di testimoniare uno stato interno di possibilità, di proattività, di fiducia o ottimismo, ciò influenzerà positivamente gli stati interiore dei collaboratori.

Pensiamo anche ad una persona con una straordinaria intelligenza, brillante dal punto di vista accademico, competente sul piano lavorativo, ma arrogante, irascibile, incapace di trattare con le altre persone e di gestire le proprie emozioni: nonostante le sue competenze professionali e la sua intelligenza siamo sicuri che avrà successo nella sua carriera professionale?

A quanti professionisti è capitato di dover discutere progetti complessi o contratti molto impegnativi e importanti, che si sperava di poter trattare in maniera leale e trasparente e di finire, invece, in un'accesa discussione, perché non in grado di gestire la collera che ha infiammato gli animi delle parti? Nonostante le buone intenzioni di voler analizzare l'argomento in maniera civile e democratica, si è finiti l'uno contro l'altro, privi di controllo emotivo e più propensi a reagire e a difendere la propria posizione anziché comunicare; più disposti a entrare in conflitto piuttosto che essere sinceramente disponibili al dialogo. E quali sono state le conseguenze di un simile comportamento?

La consapevolezza delle nostre emozioni è pertanto un elemento chiave per avere successo non solo nella vita privata ma anche in ambito lavorativo, ove non è più sufficiente disporre di competenze specifiche da un punto di vista professionale ma occorre poter disporre di quella che Daniel Goleman chiama intelligenza emotiva.1

Il termine intelligenza emotiva usato da Goleman si riferisce alla "*capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali*". Sono abilità complementari ma differenti dall'intelligenza nella sua accezione più comune o dalla razionalità. Goleman individua due tipologie di competenze riferibili all'intelligenza emotiva:

- **Competenza personale**, che determina il modo in cui controlliamo noi stessi;
- **Competenza sociale**, che determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri.

La competenza personale

Alla base della competenza personale, ci sono alcune abilità che devono essere sviluppate:

a) consapevolezza di sé;

[1] Daniel Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva, come inventare un nuovo rapporto con il lavoro* BUR, Milano 1998

b) padronanza di sé;

c) motivazione.

COMPETENZA PERSONALE Determina il modo in cui controlliamo noi stessi	
Consapevolezza di sé Comporta la conoscenza dei propri stati interiori - preferenze, risorse e intuizioni	**Consapevolezza emotiva**: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti
	Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti
	Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità
Padronanza di sé Comporta la conoscenza dei propri stati interiori - preferenze, risorse e intuizioni	**Autocontrollo**: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi
	Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità
	Coscienziosità: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria presentazione
	Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento
	Innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove
Motivazione Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi	**Spinta alla realizzazione**: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza
	Impegno: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione
	Iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni
	Ottimismo: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli o insuccessi

A) La Consapevolezza di sé

Implica innanzitutto la capacità di riconoscere le proprie emozioni dando loro un nome. In genere, quando si hanno problemi sul lavoro o non ci si sente compresi o considerati dagli altri, l'emozione prevalente è la rabbia. Ad un'accurata riflessione, però, la rabbia è un emozione secondaria, cioè l'espressione di qualcosa che sta più a fondo e che può essere di volta in volta delusione, sconforto o anche paura. Dare un nome giusto ad ogni emozione significa già esercitare una prima forma di contenimento di controllo. La consapevolezza di sé comporta pertanto un'autovalutazione puntuale delle proprie risorse interiori, delle proprie abilità e dei propri limiti.

B) La padronanza di sé

Seppure vada intesa principalmente come autocontrollo, quindi come capacità di dominare le emozioni, non implica la soppressione, il soffocamento o la negazione delle stesse. Infatti, se tutte le

emozioni sono permesse, non tutte possono essere espresse. Ogni decisione che prendiamo ha conseguenze emotive su noi stessi e sugli altri. Non è rilevante solo cosa accadrà, ma come ci farà sentire e come farà sentire le persone intorno a noi. E' importante, quindi, essere allenati a prevedere le conseguenze emotive delle proprie scelte, siano esse positive o negative, in relazione agli obiettivi prefissati.

C) La motivazione

E' data dall'insieme delle tendenze emotive che guidano, sostengono o facilitano il raggiungimento degli obiettivi. La motivazione comporta sia la spinta alla realizzazione personale – connessa al cercare la propria soddisfazione proponendosi obiettivi stimolanti, orientandosi al risultato e coltivando l'impulso a migliorare le proprie prestazioni – sia l'impegno nel dare senso e sostegno anche ad un eventuale lavoro d'équipe. La motivazione è caratterizzata da un forte spirito di iniziativa che ci proietta verso l'obiettivo e dà una forte dose di ottimismo che ci sprona costantemente nel perseguire gli obiettivi al di là degli ostacoli o degli errori commessi.

La competenza sociale

L'intelligenza sociale ha come oggetto la qualità dei rapporti con gli altri. E' quindi un intelligenza che si forma interagendo con il mondo sociale esterno. Essere intelligenti socialmente significa capire, interagire e saper influenzare positivamente gli altri.

Alla base della competenza sociale vi sono talune abilità che devono essere sviluppate:

a) empatia;
b) abilità sociali.

COMPETENZA SOCIALE Determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri	
Empatia Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui	**Comprensione degli altri**: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri
	Assistenza: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente
	Promozione dello sviuluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto il potenziale delle loro abilità
	Sfruttamento delle diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo
	Consapevolezza politica: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo
Abilità sociali Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri	**Influenza**: impiego di tattiche di persuasione efficienti
	Comunicazione: invio di messaggi chiari e convincenti
	Leadership: capacità di ispirare e guidare gruppo e persone
	Catalisi del cambiamento: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento
	Gestione del conflitto: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo
	Costruzione di legami: capacità di favorire e alimentare relazioni utili
	Collaborazione e cooperazione: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni
	Lavoro in team: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni

A) Empatia

L'empatia è quell'abilità che consente alle persone di entrare in sintonia con i propri e gli altri stati d'animo. Questa capacità consente di capire come si sente un'altra persona ed entra in gioco in moltissime situazioni, da quelle tipiche della vita professionale a quelle della vita privata. La capacità empatica permette di leggere e capire non solo le emozioni che le persone esprimono a parole, ma anche quelle che, più o meno consapevolmente, sono espresse con il tono della voce, con i gesti, con l'espressione del volto e con altri simili canali non verbali. Nelle relazioni interpersonali l'empatia diventa la chiave principale e, forse, unica "chiave di accesso" ai sentimenti, agli stati d'animo, alle motivazioni e più in generale al mondo dell'altro. Grazie ad essa non solo si può afferrare il senso di ciò che afferma l'interlocutore, ma coglierne anche il significato più profondo, sintonizzandosi sulla sua stessa lunghezza d'onda.

L'empatia, pertanto, è un insieme di abilità, di competenze specifiche che possono essere affinate con la pratica e l'esperienza. In particolare, esse sono:

1. **Entrare nel punto di vista degli altri**

Il mio interlocutore ha una visione personale del mondo. Le sue esperienze di vita, il suo bagaglio culturale, le sue credenze, i suoi valori, le sue regole personali sono le lenti attraverso le quali decifra la realtà. Ognuno di noi ha una sua visione di ciò che è giusto o sbagliato, piacevole o spiacevole. E' importante riconoscerlo.

2. **Sospendere il giudizio**

Quando abbiamo compreso che ognuno ha la sua visione della realtà, non dobbiamo giudicarla. Bisogna comprenderla e non cercare di cambiarla.

3. **Comprendere le emozioni degli altri**

Dobbiamo comprendere quali sono le emozioni in gioco, per relazionarci meglio con chi è intorno a noi.

4. **Comunicare**

L'ultimo passo è manifestare agli altri che riconosciamo la loro condizione. La comunicazione è lo strumento più potente a nostra disposizione per unirci agli altri e creare una connessione potenziante.

B) Abilità sociali

Le abilità sociali non sono altro che la capacità di relazionarsi con gli altri in maniera positiva, piacevole, collaborativa e produttiva. Tutti quanti noi conosciamo persone con cui si sta bene o si lavora bene, individui con i quali, in genere, gli altri si rapportano e si relazionano con piacere e riescono a collaborare con facilità. Allo stesso modo, tutti noi conosciamo anche persone con le quali, invece, non si lavora bene e che vengono tendenzialmente evitate perché interagire con loro è difficile, faticoso e tutt'altro che gradevole.

Che caratteristiche hanno i primi e quali invece i secondi?

È evidente che una persona in grado di interagire positivamente con gli altri deve avere la capacità di adattarsi a persone diverse, il che implica comprenderle e trovare i giusti modi per relazionarsi con loro, ma anche essere flessibile e gestire se stesso in più modalità, visto che le persone possono essere estremamente differenti tra loro. Al contrario, le persone con cui si lavora male e che si tende il più possibile ad evitare sono in genere estremamente centrate su di sé, poco flessibili e molto poco consapevoli dei propri modi sgradevoli e dell'effetto che generano sull'altro.

La leadership, come evidenziato nel precedente schema, è una della abilità sociali che deve essere sviluppata per rapportarsi con gli altri in maniera più efficace ed efficiente, e che verrà di seguito approfondita.

2.2 LEADERSHIP

Il nuovo professionista: leader nello studio professionale

L'attuale contesto sociale è caratterizzato da continui mutamenti e incertezze, dove le organizzazioni sono sempre più impegnate a ri-pensare e a ri-disegnare la propria cultura e le proprie azioni. Molti colleghi hanno cominciato a condividere gli stessi locali non solo per ottimizzare le spese gestionali ma anche per garantire alla propria clientela un'offerta di servizi sempre più ampia e completa, dando vita a veri "poli" plurispecialistici con la presenza di più professionisti: avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro, notai. All'interno degli studi, quindi, convivono più esperienze, aspettative e competenze, che impongono al professionista la necessità di dotarsi di quelle competenze necessarie per creare un clima di lavoro positivo, di collaborazione e condivisione. Il professionista deve saper intervenire in situazioni conflittuali tra i diversi collaboratori ed essere consapevole che le emozioni del suo team incidono profondamente sulla loro *performance*; deve, cioè, con il suo comportamento, con le sue capacità di agire, di guidare e di influenzare il gruppo diventare un punto di riferimento per tutti i componenti dell'organizzazione: deve essere un *leader*.

La *leadership* situazionale per gestire le risorse umane dello studio

In relazione a quanto precedente detto, e facendo riferimento alla leadership situazionale elaborata da Hersey e Blanchard, di seguito viene analizzato come sia possibile essere o diventare veri *leader* competenti ed efficaci nella gestione del team di lavoro dello studio professionale.

La *leadership* situazionale parte dal presupposto che non esiste un modo "giusto" per essere *leader*, ma lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni e delle diverse caratteristiche dei destinatari. Occorre pertanto iniziare col chiedersi:

1. come analizzare e definire le situazioni;
2. quali sono i comportamenti e gli stili più coerenti.

2.3 L'ANALISI E LA DEFINIZIONE DELLE SITUAZIONI

Per una migliore comprensione dei processi che sarebbe bene tenere presenti per l'esame delle situazioni si prenderà in considerazione l'area di relazione tra il *leader* e i suoi collaboratori, nella quale il leader dovrà indagare il livello di maturità dei collaboratori. Intendiamo per "maturità" l'insieme della "maturità nel lavoro" e della "maturità psicologica".

La **maturità nel lavoro** è la competenza professionale specifica, l'esperienza maturata nello svolgere un particolare lavoro, nel raggiungere un determinato obiettivo.

La **maturità psicologia** è la disponibilità e la volontà di assumersi in prima persona le responsabilità che derivano dagli obiettivi assegnati; può essere considerato l'impegno nello svolgere un lavoro.

Se un individuo, o un gruppo, possiede sia maturità lavorativa che maturità psicologica, emerge un'altra dimensione della maturità che ne rappresenta un po' la sintesi: l'autonomia che definiamo, in

questo contesto, come la capacità di stabilire obiettivi di lavoro personali elevati, ambiziosi, sfidanti, ma nello stesso tempo realistici e raggiungibili.
Possiamo affermare quindi che un individuo, o un gruppo, è "maturo" quando:

- possiede le competenze e le capacità necessarie per svolgere un lavoro;
- è disponibile ad assumersi le responsabilità che ne derivano;
- è capace di fissarsi obiettivi ambiziosi e raggiungibili.

Un leader si trova spesso a dover gestire singoli collaboratori ed in questo caso si tratterà di cercare di definire il livello di maturità complessiva che l'individuo possiede.
A puro titolo esemplificativo, si riportiamo alcune domande che possono aiutare il leader a definire il grado di maturità dei collaboratori:

Maturità lavorativa

Questa persona, per svolgere questo particolare compito in una determinata situazione specifica:

 ha esperienze di lavoro precedenti utili?

 ha le conoscenze professionali necessarie?

 ha la piena comprensione dei requisiti del lavoro?

Maturità Psicologica

Questa persona, nel perseguire un determinato obiettivo in una determinata situazione specifica:

 è pronta e disponibile ad assumersi responsabilità?

 è motivata al raggiungimento dei risultati?

 si impegna nel lavoro?

Sinteticamente, si evidenziano quattro livelli di maturità (M):

BASSA MATURITA'	**(M1)**	La persona è non competente e non preparata, non pronta ad assumersi responsabilità.
MATURITA' MEDIO/BASSA	**(M2)**	La persona non è ancora competente, ma dimostra disponibilità e volontà di assunzione di responsabilità.
MATURITA' MEDIO/ALTA	**(M3)**	Il collaboratore è competente, ma si mostra ancora insicuro, non completamente disponibile ad assumersi responsabilità personali.
ALTA MATURITA'	**(M4)**	Il collaboratore è ormai capace, competente, disponibile, sicuro di sé.

2.4 GLI STILI DI COMPORTAMENTO DEL LEADER

Passiamo ora ad analizzare il comportamento di un *leader* secondo questo duplice aspetto:

- il comportamento direttivo o di guida operativa;
- il comportamento di relazione o di sostegno relazionale.

Il comportamento direttivo è composto da tutte le attività rivolte a fornire al collaboratore indicazioni operative e normative, determinazione delle scadenze e dei controlli.

Il comportamento di relazione è composto dalle attività tese a favorire un buon rapporto capo-dipendente e a fornire sostegno e supporto da un punto di vista più "psicologico", relazionale: interazioni frequenti, coinvolgimento, scambio di opinioni, interesse per i problemi personali, ascolto attivo, comunicazioni franche ed esplicite, etc.

E' chiaro che, nella realtà, qualunque comportamento adottato da un capo sarà sempre un *mix* di queste due dimensioni fondamentali; ciò che distingue un "stile" da un altro è proprio il prevalere di una

dimensione sull'altra e l'intensità di questi comportamenti. Ad esempio, è possibile che lo stile di un particolare *leader* sia caratterizzato da una grossa componente di indicazioni operative, di istruzioni specifiche e da poca attenzione alla relazione personale: ciò non significa "non parlarsi", ma tendenzialmente i rapporti *leader*-dipendente saranno caratterizzati soprattutto dai contenuti tecnico-professionali del lavoro, preoccupandosi meno del "fattore umano" della relazione.

Coerenza tra maturità e stile

Una volta determinato il livello di maturità del collaboratore, secondo la distinzione precedente, il *leader* dovrà comprendere quale sia lo stile più appropriato da porre in essere.

1. Ipotesi bassa maturità M1: persona non competente e non preparata all'assunzione di responsabilità

E' il caso, ad esempio, di neo assunti o di collaboratori ai quali viene assegnato un nuovo incarico: sono sufficientemente motivati, hanno grande entusiasmo legato alla novità, e hanno grande disponibilità all'apprendimento.

Qual è lo stile più efficace nei confronti di una persona (o di un gruppo) caratterizzata da una bassa maturità?

Probabilmente questo collaboratore avrà bisogno, prima di ogni altra cosa, di avere indicazioni precise sul lavoro da eseguire, di conoscere a fondo la normativa e le procedure necessarie per svolgere adeguatamente le proprie mansioni, mentre minore importanza avrà per lui, in questo momento, l'aspetto relazionale.

Lo stile che adotterà il *leader* sarà "*telling*", vale a dire che dirà le cose da fare, in poche parole uno stile direttivo nel quale è il *leader* che prende le decisione per i collaboratori, pianifica ed organizza loro il lavoro; il ruolo dei dipendenti consiste nel fare ciò che viene loro comunicato.

2. Ipotesi maturità medio bassa M2: persona non ancora competente, ma disponibile ad assumere responsabilità.

E' forse la situazione più difficile per un *leader*, poiché il collaboratore non ha ancora acquisito tutte le competenze tecniche necessarie ma anche parte dell'entusiasmo iniziale è diminuito. Il leader oltre a continuare l'addestramento pratico dovrà sostenere il collaboratore anche psicologicamente e dare un supporto emozionale. Spiegare il perché delle decisioni e sollecitare la sua opinione al fine di coinvolgerlo e incoraggiarlo maggiormente. Dovrà inoltre cercare di sviluppare insieme un

comportamento di relazione più alto al fine di mantenere la disponibilità e il senso di appartenenza dimostrati inizialmente.

Questa persona è caratterizzata, rispetto alla tipologia M1, da una maggiore disponibilità allo sviluppo professionale: dimostra volontà di crescere e di assumere le responsabilità, ma non è ancora competente completamente, capace di fare il lavoro assegnato.

Sarà dunque opportuno mantenere relativamente alto il supporto e l'aiuto per ciò che riguarda il contenuto del lavoro, affiancato però dall'attenzione crescente a spiegare il perché delle decisioni, a tenere in considerazione l'opinione del collaboratore e a sviluppare quindi un comportamento di relazione più alto.

E' uno stile che potremmo definire persuasivo – come sarà meglio definito nel proseguo attraverso un approfondimento in tema di persuasione – nel quale le decisioni rimangono una responsabilità del *leader*, ma vengono illustrate e motivate con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente il collaboratore mediante un comportamento di relazione sempre più intenso.

3. Ipotesi maturità medio alta M3: persona competente, ma ancora insicura per ciò che riguarda l'assunzione di responsabilità individuali.

Il collaboratore è, da un punto di vista lavorativo, ormai maturo, capace di svolgere adeguatamente le proprie mansioni; mostra però qualche incertezza sul piano della determinazione, della sicurezza delle proprie scelte che comunque sono oggettivamente corrette. E' quindi il caso di diminuire progressivamente il comportamento direttivo, mantenendo però alto il comportamento di relazione: si tratta di rassicurare il collaboratore, di dare fiducia alle proprie capacità, condividendo con lui il peso della responsabilità finale.

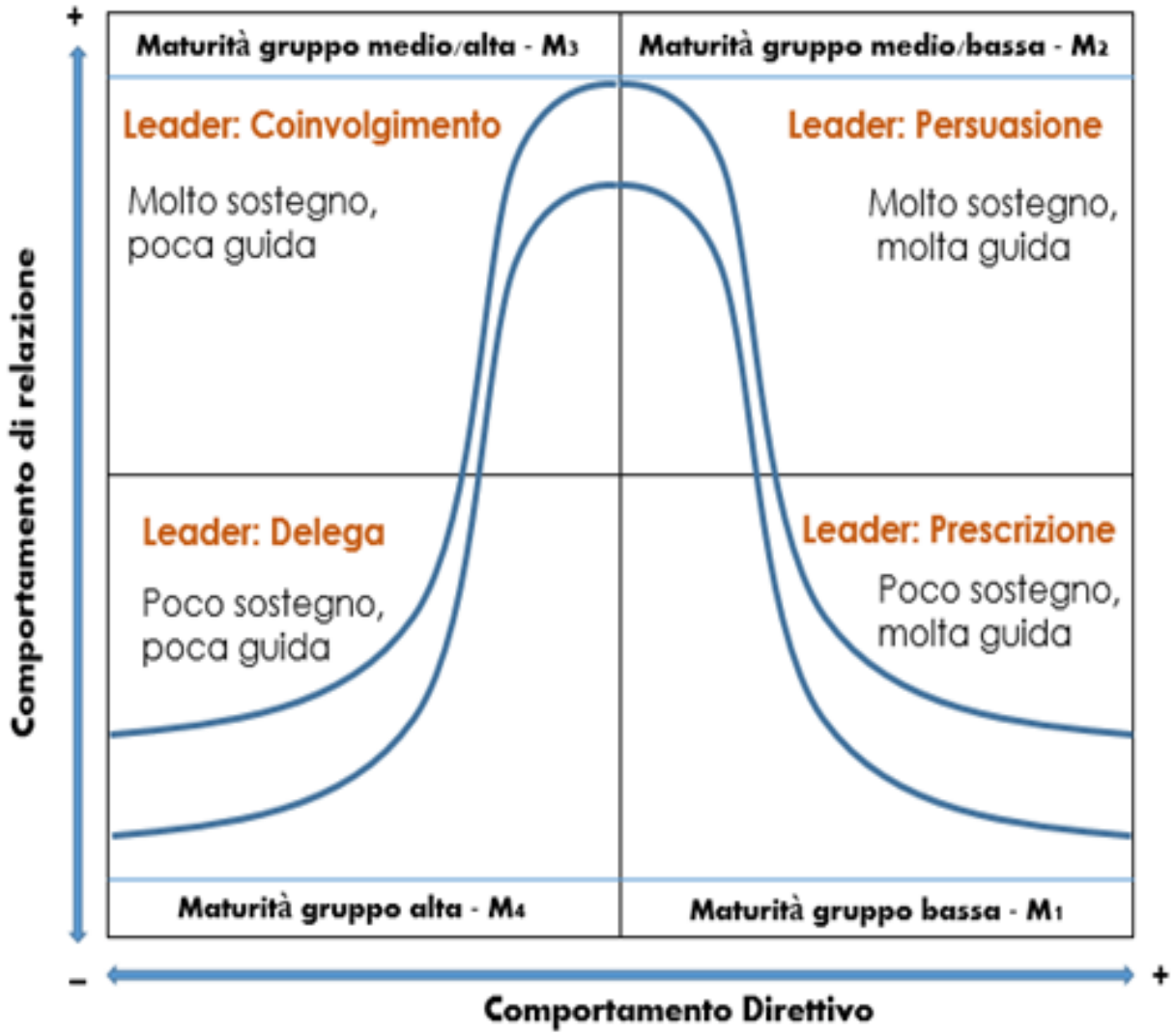
In questo stile partecipativo, il *leader* e il collaboratore decidono insieme le scelte qualificanti il lavoro e l'attenzione prevalente del *leader* sarà volta ad agevolare l'assunzione di decisioni autonome da parte del collaboratore.

4. Ipotesi maturità alta M4: persona capace, competente, disponibile, responsabile, sicura di sé.

Il collaboratore è autonomo dal punto di vista professionale ed emozionale. E' in grado di fissarsi gli obiettivi all'interno delle linee guida di riferimento stabilite dal *leader*. In questa situazione, il collaboratore si sente parte della squadra, è motivato, e, dunque, il *leader* ha modo di poter delegare e dargli fiducia; diversamente, continuare a seguirlo costantemente potrebbe provocare l'effetto

contrario, vale a dire renderlo insicuro. E' uno stile delegante, nel quale i livelli di interazione personale sono relativamente bassi e molto scarso il comportamento direttivo.

A seguire è rappresentato un grafico che illustra gli stili del *leader* in relazione alla maturità del collaboratore.



2.5 ERRORI DA EVITARE

Con riferimento ai diversi stili sopra evidenziati, un *leader* può rischiare di adottarne uno indipendentemente dalla situazione specifica. Analizziamo, allora, i rischi in relazione alle diverse combinazioni di stili.

Profilo 1-3 (direttivo-partecipativo)

Il rischio più grosso che corrono i *leader* con questo tipo di profilo è di etichettare i propri collaboratori, dividendoli in due grandi categorie nelle quali si perdono tutte le sfumature individuali: da una parte, i "buoni", persone motivate ed affidabili, dall'altra i "cattivi", persone pigre, irresponsabili e da tenere sotto stretto controllo.

Il rischio è che questa catalogazione del "contesto" da parte del *leader* diventi poi la realtà effettiva: approcciando le persone sempre in modo direttivo esse non assumeranno nessuna iniziativa e tenderanno a sfuggire gli incarichi più gravosi, confermando in questo modo la "profezia" del capo.

Profilo 1-4 (direttivo-delegante)

Questo profilo è molto simile a quello 1-3, con una differenza: la divisione dei collaboratori in due categorie non è fatta sulla base della loro motivazione al lavoro, bensì sulla loro competenza.

Ci sono, da una parte, i "competenti", liberi di svolgere in piena autonomia i compiti affidati, e, dall'altra, gli "incompetenti", bisognosi di una guida costante, di indicazioni precise, di controlli puntuali. Anche in questo caso valgono le riflessioni fatte in precedenza a proposito delle "profezie di conferma".

Profilo 2-3 (persuasivo-partecipativo)

E' il profilo più diffuso, ma il rischio è che il collaboratore sia scelto perché "non rischioso". Di fatto adottando questo stile non si rischiano grosse incoerenze tra il comportamento del *leader* e la maturità dei collaboratori; si tende però ad appiattire le differenze, non si colgono le situazioni nelle quali sarebbe più opportuno un comportamento direttivo o uno stile delegante: le persone e le situazioni vengono considerate tutte simili.

Profilo 1-2 (direttivo-persuasivo)

Questi *leader* non abbassano mai il loro comportamento di guida, sono sempre portati, in altre parole, a condurre il gioco. Danno sempre indicazioni precise di comportamento anche quando i collaboratori potrebbero essere in grado di decidere autonomamente.

Profilo 2-4 (persuasivo-delegante)

Sono i *leader* che tendenzialmente sono portati ad avere delle relazioni interpersonali molto intense con i propri collaboratori fornendo loro tutto il supporto tecnico e direttivo di cui hanno bisogno (stile 2). Non sono però capaci della necessaria gradualità nel passare allo stile delegante: se il collaboratore reagisce bene allo stile persuasivo e dimostra interesse viene subito responsabilizzato, dando così la sensazione di un ingiustificato abbandono. Il collaboratore può infatti interpretare la delega completa come disinteresse del capo nei suoi confronti, come una "punizione" non meritata.

Profilo 3-4 (partecipativo-delegante)

Il rischio di adottare sempre e solo questo profilo sta nel non rappresentare una guida. E' tipico dei capi interessati al "fattore umano", ma che tralasciano – forse per mantenere delle buone relazioni – la necessaria attenzione agli obiettivi ed ai risultati. Questi *leader* sono incapaci di gestire persone con bassa maturità, che rischiano di non essere aiutate a crescere dal punto di vista professionale.

Si vuole sottolineare che queste descrizioni sono per forza di cose schematiche e per certi versi semplicistiche: l'obiettivo è solo quello di evidenziare i rischi dovuti all'adozione di uno stesso stile senza la necessaria flessibilità di comportamento che le situazioni richiedono.

2.6 LE QUALITÀ CHE FACILITANO I RAPPORTI

Le qualità, intese come valori, rappresentano le basi interiori della personalità e, infatti, i comportamenti, le azioni, le relazioni con le persone care o con gli altri dipendono anche e soprattutto dai valori. Ma cosa sono i valori? I valori per una persona possono essere considerati come delle: convinzioni molto profonde, o delle credenze molto forti, cioè tutto ciò che è importante per noi. Essi rappresentano ciò che è bene per la persona, ciò che è giusto, ciò che è importante fare, dire, pensare per sé e per gli altri.

Ogni azione, ogni comportamento, ogni parola, ogni pensiero o, meglio, ogni scelta riguardo a ciò che si vuole fare o dire dipenderà soprattutto dai valori, alla base della vita di ciascuno. E dunque, entrare in contatto con una persona dotata di credibilità, affidabilità, coerenza e onestà mette nella condizione di interagire con essa con estrema serenità e fiducia e questo migliorerà i rapporti interpersonali.

Credibilità

La credibilità nella comunicazione e, in generale, nelle relazioni umane, è cruciale e attuale. Praticamente non esiste ambito della vita sociale in cui non entri in gioco la credibilità, a partire dalla relazione genitori-figli, dall'educazione, dal sistema dell'informazione fino all'ambito professionale. Tutti vogliono essere credibili, poiché ne guadagnano le relazioni umane, ma alla credibilità proiettata dall'individuo all'esterno non corrisponde sempre una pari credibilità percepita dagli interlocutori. Pertanto, la credibilità si collega con la comunicazione. La credibilità infatti è qualcosa che viene riconosciuto dagli altri. La credibilità si configura come una relazione, tra chi vuole essere credibile e colui che deve credere, e quindi avere fiducia.

La fiducia interpersonale si basa pertanto anche sull'aspettativa che il soggetto emittente non manipolerà la comunicazione, al fine di fornire un'immagine distorta della propria professionalità. La credibilità viene costruita nel tempo, non si improvvisa solamente dopo un incontro. Essa per il professionista viene riconosciuta e apprezzata da parte del cliente, dei collaboratori, di altri professionisti. Il comportamento, il modo di agire può far crescere la credibilità, ma può anche farla diminuire, dipende principalmente da ciascuno, dai comportamenti.

Affidabilità

Affidabilità vuol dire mantenere ciò che si promette. Generalmente ci fidiamo di chi ha dimostrato, nel tempo, e in situazioni diverse, di aver saputo compiere le scelte giuste grazie alle proprie conoscenze della vita e al proprio patrimonio di informazioni: cioè di conoscere più degli altri. Ma non basta sapere, aver accumulato una serie di informazioni per diventare affidabile. E' la capacità di connettere ed elaborare le informazioni, di valutarle e ponderarle di metterle i pratica per risolvere i problemi, che fa di una persona una fonte autorevole, degna di diventare un punto di riferimento. In altri termini, non è sufficiente sapere, ma bisogna anche saper realizzare.

Essere affidabile significa anche onorare un impegno, una promessa, una parola. Se questi non vengono rispettati si è pertanto considerati inattendibili. Questa superiorità complessiva fa di una persona affidabile, un punto di riferimento riconosciuto e la impone naturalmente all'attenzione come *partner* affidabile, nella vita come nella professione e negli affari.

L'affidabilità è pertanto una qualità che, oltre a essere innata, si può affinare e si rafforza nel corso della nostra esperienza professionale, perché essa è un valore positivo nei confronti dell'interlocutore: colleghi professionisti, clienti, collaboratori di studio. E' quindi un "*asset* professionale" importante.

Coerenza

Coerente è colui che fa ciò che dice. Coerenza vuol dire mantenere una line di condotta dove parole e gesti seguono un'unica direzione. L'alternativa è l'incoerenza, dire una cosa e farne un'altra, cambiare di continuo posizione. L'incoerenza è riconosciuta come valore negativo nella nostra cultura. Ciò che viene soprattutto appezzato è la coerenza tra parole e fatti. Promettere senza mantenere è un grave errore in tutti i rapporti umani, inclusi quelli professionali. Quando nella pratica professionale si incontra un caso troppo complesso, meglio non promettere subito al cliente risultati solo sperati, occorre invece riflettere sul problema, consultarsi con colleghi, documentarsi adeguatamente. La coerenza non va confusa con la testardaggine. Bisogna infatti saper riconoscere i priori errori, quando occorre, e portare i necessari cambiamenti di rotta. Se di fronte ad un errore proponiamo immediatamente una soluzione alternativa e ci prendiamo tutte le relative responsabilità, il rapporto con cliente, collaboratori, colleghi ne guadagna sicuramente.

Nei rapporti tra le persone il principio di coerenza fa sì che una volta espressa una opinione, assunta una posizione, si sarà portati a rimanere fedeli e coerenti a tale posizione e a continuare sulla strada tracciata.

Onestà

Il concetto di onestà è intuitivo e ciascuno ne comprende il significato. L'onestà indica la qualità umana di agire e comunicare in maniera sincera, leale e trasparente. In base a principi morali ritenuti universalmente validi. Questo comporta l'astenersi da azioni riprovevoli nei confronti del prossimo, sia in modo assoluto, sia in rapporto alla propria condizione, alla professione che si esercita e all'ambiente in cui si vive. Anche se la qualità sembrerebbe scontata in un professionista, purtroppo questo non è sempre vero come dimostrano alcuni casi di cronaca. L'onestà fa sentire in pace con se stessi e paga sul breve, ma soprattutto sul lungo periodo; un comportamento coerentemente e costantemente onesto viene percepito dai clienti e dai colleghi. Spesso la persona onesta è anche credibile e affidabile.

L'onestà intellettuale per un professionista denota un atteggiamento e comportamento coerente al di là delle persone e delle circostanze, è la fedeltà ai principi. Un professionista onesto non discute con frasi di comodo e di circostanza, ma esprime chiaramente quello che pensa. E' un contesto in cui non esiste la parola convenienza e opportunità. Si tratta in definitiva di una coerenza solida e costante fra pensieri e comportamenti, che una persona deve tenere.

3. QUALCHE RIFLESSIONE SUL CONCETTO DI "CONFLITTO"

Siamo abituati a concepire il termine conflitto in una accezione per lo più negativa, attribuendogli il significato di scontro, contrapposizione o guerra, nelle manifestazioni più gravi in cui si manifesta.

Abbiamo la sensazione, se non la certezza, che quando siamo in conflitto con noi stessi o con gli altri siamo in *impasse*, in uno stato cioè di inconciliabilità dei desideri, dei bisogni e delle esigenze che ci hanno mosso ad agire, guidandoci fino a quel momento.

Nel mondo relazionale poi, sia esso di lavoro, professionale o personale una situazione di conflitto viene vissuta come un insuccesso, una forma di vera e propria incapacità ed inadeguatezza al raggiungimento di un obiettivo/risultato o di una performance o alla conclusione di un contratto.

3.1 IL CONFLITTO COME OPPORTUNITÀ

I conflitti sono parte integrante della vita sociale e hanno origine dalle relazioni umane. E' infatti naturale che le diversità culturali, sociologiche e caratteriali tra le persone determinino differenti posizioni rispetto agli eventi del quotidiano. Il tema non è però il conflitto in quanto tale, ma piuttosto la modalità di gestione del conflitto medesimo. Molto spesso accade che il conflitto sia affrontato nella ricerca del consenso dell'altra parte, ovvero nel tentativo di conciliare le differenze cedendo nelle proprie posizioni. Una dato è certo: se il conflitto non si affronta o non è gestito in modo consapevole ed efficace si rischia di minare il contesto ove lo stesso è nato e di lasciare che esso si manifesti in tutta la sua potenza distruttiva.

Alcuni autori paragonano il conflitto all'acqua: l'eccesso di acqua danneggia la vita, le cose, l'ambiente, ma la sua scarsità desertifica e priva il mondo di colore e di vita.

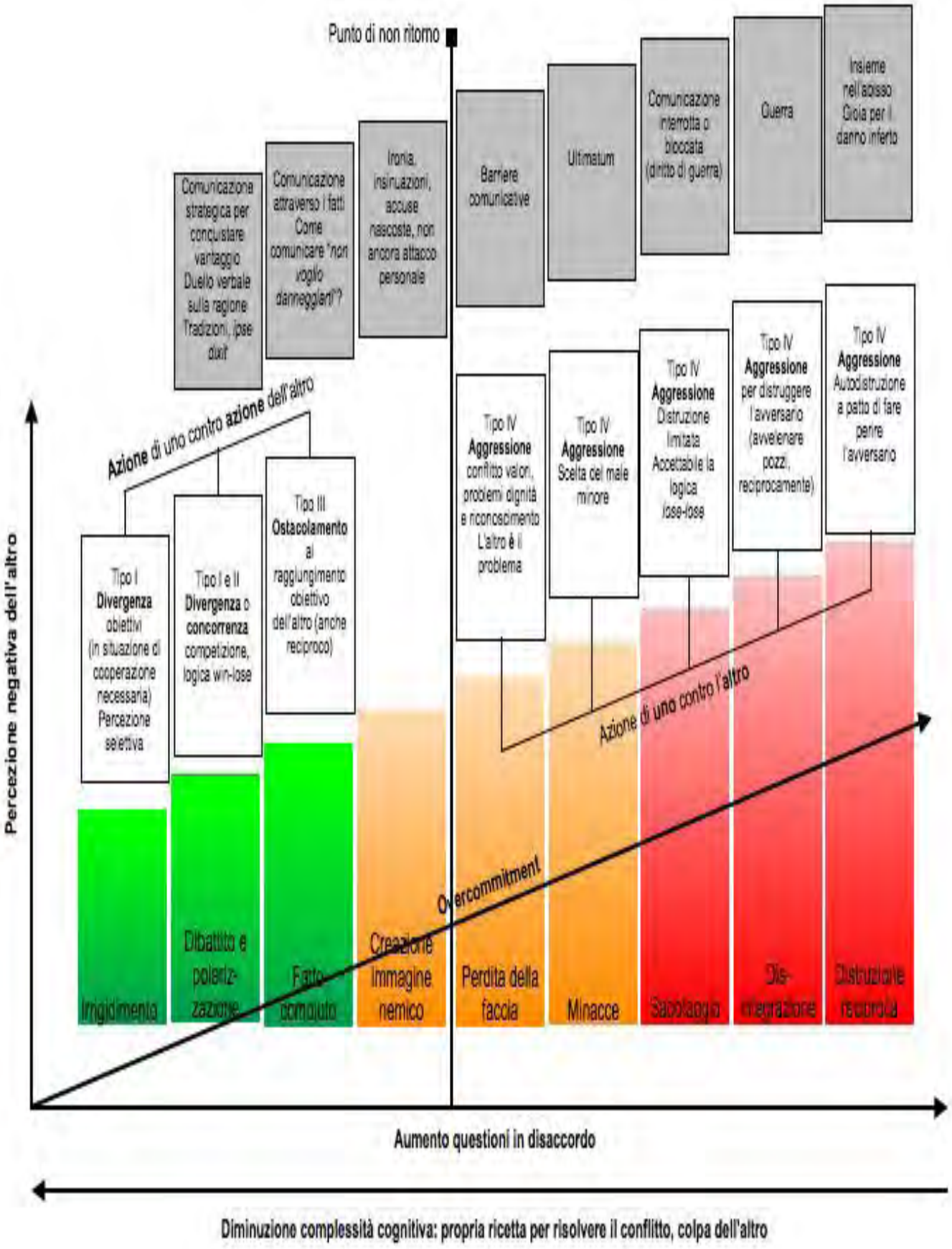
E come l'acqua, il conflitto va calibrato, gestito, "stoccato", poiché l'eccesso di conflitto non gestito irrompe in qualsiasi realtà sociologica e la devasta, ma la sua scarsità o assenza priva il contesto di ogni motivazione.

Le cause dei conflitti nelle relazioni, soprattutto professionali, possono essere individuate in diverse circostanze e, volendo proporre una classificazione, possiamo così esemplificare:

- ✓ sistema di comunicazione inefficace;
- ✓ disaccordo con le politiche/valori del contesto sociologico e/o organizzativo;
- ✓ mancanza o assenza di chiarezza negli obiettivi;
- ✓ cambiamenti nei processi o attribuzione di nuove competenze;
- ✓ mancanza o assenza di definizione delle responsabilità;
- ✓ mancanza di partecipazione nell'adozione delle decisioni;
- ✓ mancanza o assenza di condivisione dell'organizzazione;
- ✓ aspettative divergenti tra parti (tra soci/associati, tra colleghi, tra dominus e collaboratori, ecc.);
- ✓ interessi in conflitto;
- ✓ comunicazioni non chiare;
- ✓ relazioni interpersonali compromesse.

Chi si è interessato alle dinamiche del conflitto come Friedrich Glasl, uno dei massimi esperti in materia, economista e studioso di prevenzione dei conflitti internazionali, approfondendo in particolar modo la sua evoluzione nel tempo, ci ha spiegato come: se si lascia che i diversi punti di vista si contrappongano, se volontariamente o meno, una delle parti supera la soglia che lo conteneva entro certi limiti, si passa ad un grado o "stadio" via via successivo aumentando di intensità fino alla violenza.

Egli ha realizzato il seguente modello nel quale vengono indicati nove stadi di escalation dell'intensità del conflitto, che nella realtà si possono presentare in modo non lineare, ma con salti, arresti e possibili cambiamenti di direzione:


Punto di non ritorno
Comunicazione strategica per conquistare vantaggio Duello verbale sulla ragione Tradizioni, ipse dixit
Comunicazione attraverso i fatti Come comunicare "non voglio danneggiarti"?
Ironia, insinuazioni, accuse nascoste, non ancora attacco personale
Barriere comunicative
Ultimatum
Comunicazione interrotta o bloccata (diritto di guerra)
Guerra
Insieme nell'abisso Gioia per il danno inferto
Azione di uno contro azione dell'altro
Tipo I Divergenza obiettivi (in situazione di cooperazione necessaria) Percezione selettiva
Tipo I e II Divergenza o concorrenza competizione, logica win-lose
Tipo III Ostacolamento al raggiungimento obiettivo dell'altro (anche reciproco)
Tipo IV Aggressione conflitto valori, problemi dignità e riconoscimento L'altro è il problema
Tipo IV Aggressione Scelta del male minore
Tipo IV Aggressione Distruzione limitata Accettabile la logica lose-lose
Tipo IV Aggressione per distruggere l'avversario (avvelenare pozzi, reciprocamente)
Tipo IV Aggressione Autodistruzione a patto di fare perire l'avversario
Azione di uno contro l'altro
Overcommitment
Irrigidimento
Dibattito e polariz-zazione
Fatto compiuto
Creazione immagine nemico
Perdita della faccia
Minacce
Sabotaggio
Dis-integrazione
Distruzione reciproca
Percezione negativa dell'altro
Aumento questioni in disaccordo
Diminuzione complessità cognitiva: propria ricetta per risolvere il conflitto, colpa dell'altro

I nove stadi del modello di Glasl sono stati identificati e spiegati come segue:

1. **irrigidimento**: le differenti opinioni si cristallizzano in punti di vista contrapposti, la percezione si fa selettiva e si colgono gli aspetti positivi del proprio gruppo rispetto a quelli di controparte;
2. **dibattito e polarizzazione:** si rafforza la divisione tra i gruppi coinvolti ed inizia a costituirsi una divisione dei ruoli tra leader, membri di gruppo, simpatizzanti e spettatori;
3. **tattica del fatto compiuto:** se gli scambi verbali non portano alcun progresso, gli attori possono decidere di agire in maniera unilaterale non si vuole più persuadere l'altro ma perseguire autonomamente i propri fini;
4. **preoccupazione per l'immagine e ricerca di alleati:** le parti non hanno più motivazioni miste tra il cooperativo ed il competitivo, ormai SI VINCE O SI PERDE;
5. **perdita della faccia:** vengono intaccati i bisogni fondamentali della dignità e del riconoscimento; è l'altra persona che costituisce il problema a tutti gli effetti;
6. **la strategia della minaccia:** i fattori cognitivi e percettivi corrispondono a situazioni di elevato stress in cui i valori ed i bisogni fondamentali appaiono in pericolo, l'avversario diventa nemico;
7. **distruzione limitata (sabotaggio):** il punto focale si sposta dalle percezioni alle azioni compiute dalle parti; iniziano gli atti di sabotaggio, le parti mettono in conto di subire delle perdite pur di infliggere delle sofferenze all'avversario;
8. **disintegrazione:** gli attori cercheranno di distruggere a vicenda la base del consenso, del potere e delle risorse dell'altro;
9. **distruzione reciproca:** insieme nell'abisso: le parti sono disposte a pagare qualsiasi prezzo, compresa la propria scomparsa a patto di ottenere l'annientamento dell'avversario.

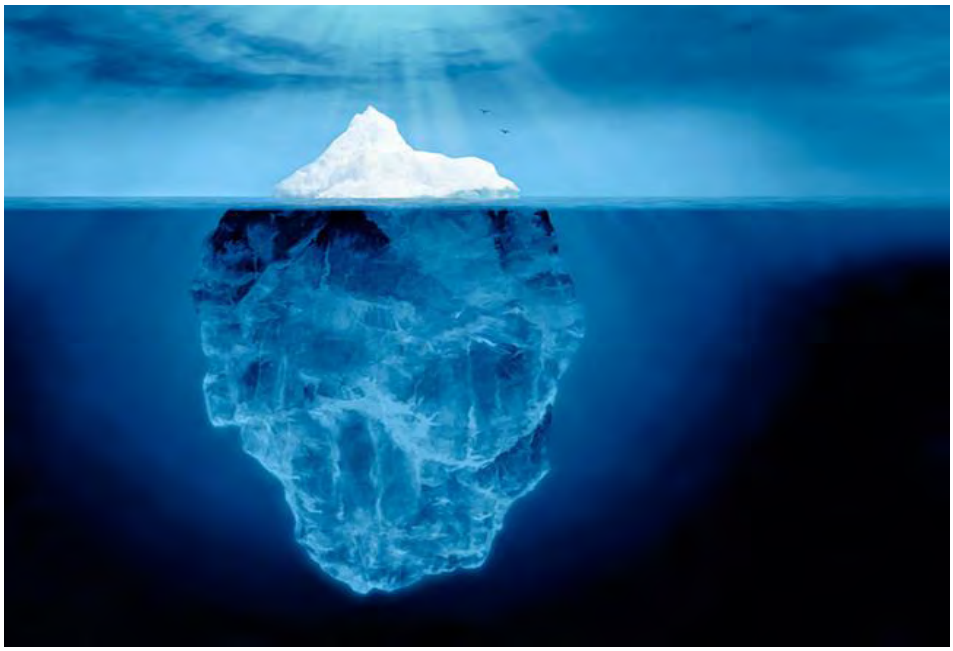
Per riepilogare è possibile distinguere **tre grandi fasi** in un processo di escalation del conflitto:

- Nei conflitti di intensità moderata, dallo stadio 1 al 3 del modello di Glasl, vi è la speranza che possa esistere una soluzione di mutuo beneficio. Prevale la cooperazione sullo scontro e rimane in primo piano l'insieme dei problemi concreti che dividono le parti, le contraddizioni oggettive.

- In un momento intermedio dell'escalation, dallo stadio 4 al 6, le parti hanno perso la fiducia nella possibilità del dialogo e rafforzano la percezione del carattere negativo dell'altro, della necessità di una contrapposizione. Prendono il sopravvento logiche, comportamenti e dinamiche psicologiche tipici dello scontro verbale.
- Infine, a livello più elevato di escalation dallo stadio 7 al 9, può subentrare la logica dello scontro aperto con l'uso della coercizione, aggressioni e violenza.

Tutto ciò può provocare oltre a danni in termini economici, per l'incapacità di percorrere strade alternative che ci portino alla soluzione auspicata - come quando ci troviamo a scegliere se, ad esempio, realizzare in un contratto il massimo profitto/risultato per il nostro cliente a scapito della controparte o rispettare gli interessi di tutte le parti in un equo rapporto delle prestazioni - anche danni in termini fisici e psicologici, come può avvenire, ad esempio quando dobbiamo scegliere: se cedere alla golosità per una ghiottoneria o mantenere un buon aspetto fisico e di salute o tra la voglia d'indipendenza e la necessità di protezione nel caso di un adolescente, spingendosi a volte al coinvolgimento di livelli anche non consapevoli.

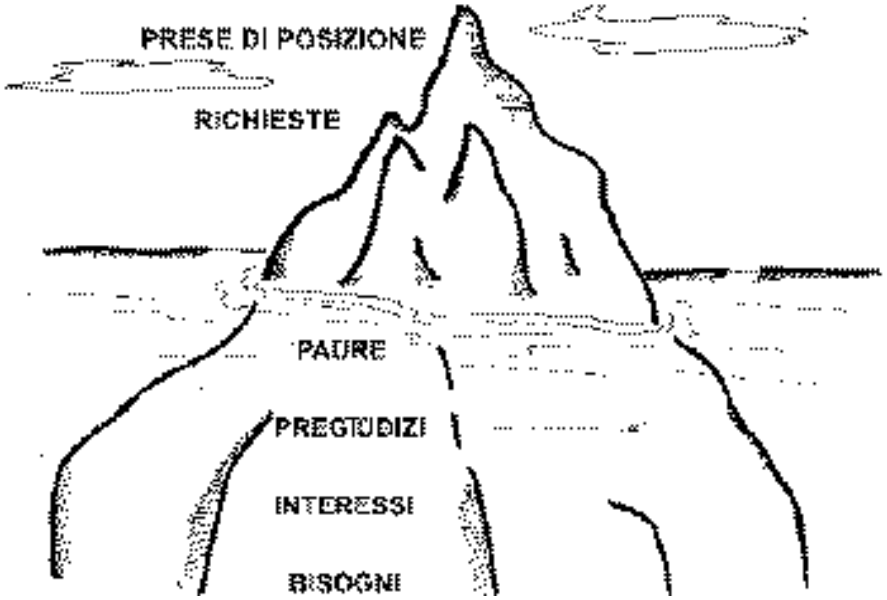
In conseguenza di quanto abbiamo detto perciò, potremmo immaginare un conflitto come un iceberg, ove la cima è quello che si vede, vale a dire le posizioni delle parti; ma alla base dell'iceberg giacciono la gran parte degli interessi reali delle parti medesime, che restano sommersi e spesso inesplorati: tecnicamente la cima e la base dell'iceberg costituiscono un'area denominata anche la "misura della negoziazione".



Le posizioni delle parti spesso si presentano incompatibili tra loro e apparentemente sembrano ostacolare ogni possibilità di pervenire ad un accordo di reciproca soddisfazione. Le posizioni si riferiscono a quello che le parti affermano di volere, sono pretese fondate su una sequenza di fatti, su argomentazioni giustificative con prevalenza di elementi personali, giuridici e morali.

Gli interessi indicano invece ciò che le parti desiderano nella realtà e, a differenza delle posizioni, non sempre sono opposti ma possono anche avere elementi comuni, differenti e opposti: gli interessi comuni sono quelli condivisi dalle parti, mentre gli interessi differenti fanno riferimento alle diverse preferenze delle parti stesse e gli interessi opposti sono reciprocamente escludenti.

E allora, si provi ad immaginare lo stesso iceberg come rappresentazione del conflitto e le sue diverse aree come gli elementi che compongono il conflitto stesso.



La cima dell'iceberg si presta a rappresentare le prese di posizione delle parti, le loro richieste concrete, ma esse altro non sono che la manifestazione visibile di un fenomeno elaborato sulla base di paure, pregiudizi, interessi e bisogni.

A ben vedere la soluzione potrebbe apparire semplice, in quanto in un contesto di conflitto basterebbe sondare, esplorare l'area dell'iceberg sommersa, in modo da individuare i reali bisogni ed interessi delle parti e arrivare ad un accordo condiviso.

Il punto è che spesso le persone, le parti, non riescono a canalizzare i propri ragionamenti e le proprie energie sugli interessi in quanto tali, non riuscendo ad elaborare il passaggio dalle "posizioni" agli "interessi". Questo avviene poiché spesso in una situazione di conflitto le persone si concentrano sui punti in cui gli interessi sono inconciliabili e tralasciano gli eventuali punti di comunione degli interessi stessi, o semplicemente perché utilizzano uno stile di comunicazione sbagliato, inefficace che alimenta nell'altra parte la convinzione circa le scarse possibilità di risolvere la questione in modo collaborativo.

3.2 L'ITER LOGICO DI UN CONFLITTO

Il conflitto è, quindi, insito nella natura umana e di per sé non rappresenta un elemento negativo. Il conflitto nella sua più vasta accezione è sicuramente utile per la crescita dell'individuo, a patto che sia corretta la sua gestione.

E' noto che la maggior dei conflitti nasce da elementi soggettivi e che solo una piccola parte è basato su elementi oggettivi come abbiamo evidenziato anche in precedenza.

I più recenti studi scientifici nel campo della psicologia, della sociologia, dell'antropologia, e non da ultimo delle neuroscienze, hanno raggiunto una certa unanimità nel considerare il conflitto come un aspetto necessario e vitale nelle relazioni umane; un'evenienza naturale ed inevitabile della vita così come le differenze che ci distinguono l'uno dall'altro e, in particolare, nell'ambito evolutivo evidenziano come il conflitto sia funzionale al processo di individuazione della persona singola e al riconoscimento delle differenze tra gli individui.

Il conflitto e il modo in cui affrontiamo i conflitti e le diversità interpersonali e sociali, è determinante per il nostro benessere individuale, per rendere efficiente il lavoro nei gruppi, nelle organizzazioni e per realizzare una società più equilibrata.

Piuttosto che evitarlo, quindi, vale la pena imparare ad "attraversarlo" dicono gli esperti, per poter mantenere in vita le relazioni anche nei momenti di tensione e di crisi.

Si arriva a sostenere con ciò, ed in una accezione più positiva, che il conflitto è parte della relazione; questo perché nel conflitto accade che l'altro ci obbliga a considerare un punto di visto diverso dal proprio, ad ampliare il nostro grado di comprensione della realtà; il conflitto ci impone di imparare a negoziare con se stessi, a trovare un compromesso e una sintesi, una composizione utile (non utilitaristica) e conveniente tra le parti coinvolte.

Il conflitto, insomma, fa parte dell'esistenza ed è funzionale nel percorso evolutivo umano.

Una chiave di lettura senza dubbio più positiva che vale la pena, a nostro avviso di prendere in considerazione, per avviare un percorso di crescita personale attraverso l'apprendimento di nuove modalità di approccio alle difficoltà e alle contrarietà che inevitabilmente incontriamo sul nostro cammino.

E' importante quindi affrontare il conflitto e come dice il prof. Tsur:

". molto meglio imparare a gestire i conflitti, piuttosto che permettere ai conflitti di gestire noi stessi"

Essere consapevoli che i conflitti hanno prevalentemente un'origine soggettiva, ci deve consentire di trasformarli perseverando nell'orientare il conflitto verso una soluzione.

Per approfondimenti sul tema si consigliano autori come Emanuele Arielli e Giovanni Scotto che trattano di conflitti, Marianella Sclavi che esplora le capacità di ascoltare o Giorgio Nardone nelle sue riflessioni sul dialogo strategico.

Normalmente il conflitto dovrebbe seguire il seguente iter.

Le parti che entrano in conflitto generalmente hanno la possibilità di trovare insieme una soluzione senza nessun intervento esterno. Possono negoziare trovando soluzioni senza che ci sia alcun intervento esterno.

Laddove le parti non trovino una soluzione, potrebbero ricorrere all'intervento di un terzo capace di aiutarli a trovare una esito condiviso.

Solo in ultima analisi il conflitto dovrebbe trovare una soluzione giudiziale trasformandosi così in controversia e lasciando a un giudice la decisione basata non più sui reali interessi ma sulle norme vigenti.

Nel prosieguo di questo lavoro vedremo quindi quali strumenti si possono utilizzare per trasformare il conflitto e qual è l'approccio adatto e le risorse che utilmente si possono mettere in campo.

4. LA COMUNICAZIONE LEVA STRATEGICA DEL PROFESSIONISTA

Ogni professionista e ogni studio professionale, si relazionano con un'ampia e varia quantità di interlocutori e stakeholders, le azioni di comunicazione, spesso, non rispondono ad una strategia ma alla semplice attivazione di strumenti di comunicazione improvvisati o affidati a professionalità non competenti.

- Diventare oggi un libero professionista di successo, non è facile! Commercialisti, avvocati, notai, consulenti del lavoro, ingegneri, architetti e geometri, oltre a possedere competenze tecniche eccelse ed una adeguata e comprovata esperienza professionale, devono conoscere alcune tecniche di comunicazione e di marketing.
- Il professionista del futuro è un professionista market-oriented. Il settore delle professioni è stato recentemente oggetto di vari interventi legislativi in funzione di una sempre maggiore liberalizzazione e concorrenza, spingendo molti professionisti ad adottare un approccio di marketing più metodico e razionale. In passato, il tema del marketing non ha mai goduto di particolare attenzione per i divieti di carattere legislativo e deontologico e per le incertezze degli stessi professionisti.

E' proprio così! Al pari di una qualsiasi azienda commerciale, il professionista di oggi ha la necessità di acquisire e fidelizzare i clienti dello studio professionale.

Per questo motivo la conoscenza della comunicazione e di alcune principali regole di marketing possono determinare il successo o l'insuccesso di un libero professionista, per quanto bravo che sia nel suo campo. Quasi tutte le professioni, negli ultimi anni, si sono evolute a tal punto che hanno bisogno di nuovi ed efficaci strumenti per risolvere ed affrontare i problemi comuni che nascono all'interno dello studio professionale: acquisizione di nuovi clienti, espansione dei propri orizzonti, riduzione dei costi, aumento del fatturato e così via. E devo dire che, allo stato attuale, gran parte dei professionisti hanno capito bene l'importanza e la necessità di comunicare e soprattutto comunicare bene, avendo acquisito la consapevolezza che chi non comunica (o non comunica bene), prima o poi viene escluso dal mercato. Ma quali sono gli ingredienti principali per comunicare con efficacia? Sicuramente al primo posto metterei l'intelligenza e l'acutezza, quindi le conoscenze tecniche, le capacità logiche, la conoscenza delle principali regole di comunicazione nello studio professionale, la conoscenza del marketing, le capacità relazionali, e la capacità di creare nuovi contatti. E perché è importante saper comunicare? Non c'è ombra di dubbio che il saper comunicare bene può apportare enormi benefici

personali e professionali, affinché il messaggio che vogliamo far giungere a destinazione possa far rendere bene l'idea che vogliamo dare di noi stessi: la comunicazione apre ogni relazione.

DEFINIZIONE DI COMUNICAZIONE

Le definizioni della comunicazione

- Il verbo comunicare deriva dal latino *communis agere* e significa mettere in comune, condividere.
- La comunicazione è lo scambio e la condivisione di informazioni tra soggetti per mezzo della parola scritta o parlata, di gesti, immagini e suoni. (fonte: Sole24 Ore)
- Comunicazione ha il significato semantico di "far conoscere", "render noto".
- La comunicazione è un processo costituito da un soggetto che ha intenzione di far sì che il ricevente pensi o faccia qualcosa. (fonte: Wikipedia).

4.1 LA COMUNICAZIONE COME SCAMBIO

Comunicare è un aspetto fondamentale nella vita delle persone permette di costruire relazioni importanti con gli altri ed è un'attività che ciascuno di noi compie in ogni momento della propria giornata. Tutti, nella quotidianità facciamo esperienza sia in quella che viene definita comunicazione sociale sia nella comunicazione interpersonale pur appartenendo allo stesso ambito i due processi hanno caratteristiche piuttosto diverse.
La comunicazione sociale avviene quando un solo emittente trasmette un messaggio ad un ampio gruppo di destinatari, senza che questi abbiano le necessità o la possibilità di rispondere. Un tipico esempio di comunicazione sociale è quella attuata tramite i mass media, i mezzi di comunicazione di massa chiamati così proprio perché riescono a raggiungere un pubblico vasto e indifferenziato.

Gli elementi della comunicazione

La comunicazione interpersonale è uno scambio di informazioni tra due o più persone che avviene sia attraverso il canale verbale, sia attraverso quello non verbale presuppone un'interazione tra emittente e destinatario. La comunicazione interpersonale è la forma basilare della comunicazione umana: il linguaggio verbale ne è lo strumento principale, ma non è l'unico. Infatti, non comunichiamo solo con le parole: anche il tono di voce, il nostro aspetto, i nostri gesti, i nostri atteggiamenti dicono qualcosa di noi. Possiamo quindi affermare che tutto comunica intorno a noi e a quello che vogliamo trasmettere, affinché questa funzione possa compiersi, devono essere presenti tre elementi fondamentali: un *emittente*, cioè colui che invia il messaggio, *un messaggio*, che è il contenuto della comunicazione e un *ricevente*, colui che riceve il messaggio. Tuttavia questi tre elementi, da soli, non bastano a completare il processo comunicativo e la loro azione è condizionata da altri tre fattori: rumore, codice e feedback. Infatti, ci aspettiamo che il messaggio che "parte" dall'emittente sia perfettamente uguale a quello che "arriva" al ricevente, a meno che non intervengano alterazioni durante il tragitto, definite rumore. Per rumore si intende non solo un rumore fisico che disturba la comunicazione, ma tutte quelle interferenze che possono ostacolare la trasmissione e la ricezione completa del messaggio (per esempio la disattenzione dell'ascoltatore); se ogni rumore fosse assente, il messaggio inviato e quello ricevuto sarebbero perfettamente uguali.
Inoltre, affinché la comunicazione abbia luogo, è necessario che emittente e destinatario condividano lo stesso codice, ossia lo stesso linguaggio che può essere lo stesso idioma o lo stesso sistema di

simboli. Data la condivisione del codice e l'assenza di rumore, il messaggio inviato dall'emittente sarà ricevuto tale e quale dal ricevente.

Il modello circolare della comunicazione

Il modello descritto fin qui delinea e implica una comunicazione lineare, che procede in una sola direzione, dall'emittente al ricevente. Se, però, proviamo a pensare alle nostre situazioni comunicative quotidiane ci accorgeremo che ciò che le caratterizza, pur nella loro variabilità, è la risposta, il ruolo attivo del ricevente nell'influenzare la comunicazione: quest'ultimo, infatti, invia un'informazione di ritorno, detta feedback, che permette all'emittente di controllare, di volta in volta, se il proprio messaggio è stato compreso correttamente dal ricevente. Caratteristica fondamentale della comunicazione interpersonale, infatti, è il suo essere circolare: il messaggio viene compreso dal destinatario che invia al mittente un segnale di ricezione. Grazie a questo segnale il mittente riceverà informazioni sull'esito della propria comunicazione e adeguerà gli scambi successivi. La comunicazione è quindi un processo che coinvolge due o più partecipanti che hanno come obiettivo quello di mettere in comune informazioni e costruire insieme un significato condiviso di ciò che viene trasmesso.

Il processo di interpretazione

Un elemento fondamentale della comunicazione umana è il significato; è necessario confrontarsi sempre con il senso di ciò che vogliamo esprimere e trasmettere, e che vorremmo fosse compreso dagli altri. La comunicazione umana si fonda su un processo costante di rielaborazione: quello che viene detto è "fatto proprio" da ciascuno di noi, letto e interpretato alla luce del contesto in cui ci troviamo, della relazione tra i partecipanti, delle aspettative reciproche, della nostra personalità. La comunicazione è, quindi, lo strumento principale che permette di costruire relazioni con gli altri.

La Comunicazione tramite i Social network

È innegabile lo sviluppo che hanno avuto negli ultimi tempi i social network (basti pensare che attualmente Facebook ha in media 600mila iscritti al giorno) e il loro straordinario impatto sociale su una fetta così ampia della popolazione; infatti, nonostante si creda che il fruitore medio di questi servizi sia un adolescente o un giovane adulto, sono sempre di più coloro che fanno uso di questi nuovi

mezzi comunicativi per i motivi più disparati: le aziende si fanno pubblicità, gli studi professionali condividono le informazioni e le esperienze sia con il cloud sia con i social media. Insomma, la rivoluzione che Internet ha provocato dal punto di vista delle relazioni sociali, sia in positivo che in negativo, non può essere ignorata e si estende a macchia d'olio. Ma quanto realmente ragioniamo sulla nostra vita virtuale?

Il primo grande merito dei social network è indubbiamente quello di aver facilitato la comunicazione: basta avere la connessione a Internet per parlare in tempo reale con persone dall'altra parte del globo, grazie alle webcam addirittura vederne il volto.

Riusciamo a mantenere i contatti nel tempo più facilmente e procurarne altri in modo ancor più semplice, e in questo vastissimo intreccio di reti sociali virtuali le informazioni viaggiano alla velocità della luce e le idee circolano e si modificano continuamente, permettendo anche la diffusione di informazioni "non ufficiali" che non potrebbero essere diffuse altrimenti; in questo modo quasi qualunque tipo di informazione è accessibile a chiunque. Nonostante i meriti da riconoscere ai social network, è necessario parlare anche dei problemi che nascondono. Sono moltissimi coloro che sono riusciti a guadagnarsi i tanto agognati quindici minuti di popolarità nella piazza virtuale, anche a costo di ridicolizzarsi o di accendere i riflettori sulla propria vita privata; è importante invece tutelare i propri dati personali per evitare sgradevoli inconvenienti.

In secondo luogo pur favorendo lo sviluppo di relazioni virtuali, i social network portano molti utenti a isolarsi dalla vita sociale reale in quanto le amicizie online sono più facilmente gestibili, fenomeno che si diffonde sempre più.

Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e Youtube fanno parte della vita quotidiana di tutti, o quasi. Molti professionisti credono però che ad utilizzare i social network siano soltanto i giovani, ma non è così. I social network, invece, rappresentano oggi anche un importante canale di business, uno strumento utilissimo per il professionista. Che si tratti di un dentista, un commercialista o un avvocato poco cambia: una fan page o un buon profilo Linkedin possono facilitare una serie di importanti attività aziendali. La questione, quindi, non è se i canali social si addicano o meno a finalità prettamente professionali, quanto apprendere l'utilizzo di questi strumenti e implementarli per tali finalità.

Twitter e Facebook, ad esempio, sono utilizzati soprattutto per interagire con la customer base (tutti i clienti o potenziali clienti connessi al tuo account). In questi spazi della rete si può effettuare un vero e

proprio servizio clienti, si possono proporre vantaggi e benefit esclusivi dedicati ai fan e fidelizzare il pubblico facendolo sentire coccolato.

LinkedIn, invece, è ideale per il B2B e per connettersi con potenziali partner commerciali. Youtube è un video network dove è possibile caricare i video istituzionali (e sappiamo quanto siano potenti, a livello di comunicazione, i video: più di qualsiasi testo o immagine).

In sintesi, tra i benefici che i social media offrono al professionista ci sono:

- Portare traffico e click al proprio sito web
- Farsi conoscere all'interno di community, gruppi e forum cercando di diventare opinion leader
- Presentare la propria attività e il proprio lavoro quotidiano anche con strumenti multimediali come i video in pillole
- Fidelizzare la community di clienti e trovarne di nuovi
- Interagire con colleghi per restare aggiornati su eventi, seminari e news del settore
- Possibilità di contattare ed eventualmente assumere nuovi collaboratori

Chiaramente, così come il web ha le proprie regole, anche i social network hanno un linguaggio preciso, un modo di interagire ben definito e delle regole da seguire per evitare che abbiano un effetto controproducente sulla propria identity. Inoltre, è bene considerare che gestire la comunicazione di un'azienda è molto diverso dal creare autorità attorno ad una figura professionale. Tutto il marketing di un professionista deve girare attorno alla propria persona. Il cliente deve fidarsi di quella persona e deve riconoscergli una certa autorità.

Per il professionista, oggi, non è più possibile ignorare questi strumenti di comunicazione digitale poiché sempre più il web rappresenterà un luogo di incontro tra domanda e offerta di servizi professionali e i social, per numerosissime ragioni, saranno i canali privilegiati.

Comunicazione
Nuovo Scenario
Condivisione
delle
Informazioni
Cloud
Studio
Follow me!
You Tube
BLOG
FORUM
Cloud
Studio
Cloud
Studio

WORLD POPULATIONS
1.CHINA
2.INDIA
3.FACEBOOK
4.TENCENT
5.WHATSAPP
6.UNITED STATES
7.GOOGLE+
8.INDONESIA
9.LINKEDIN
10.TWITTER

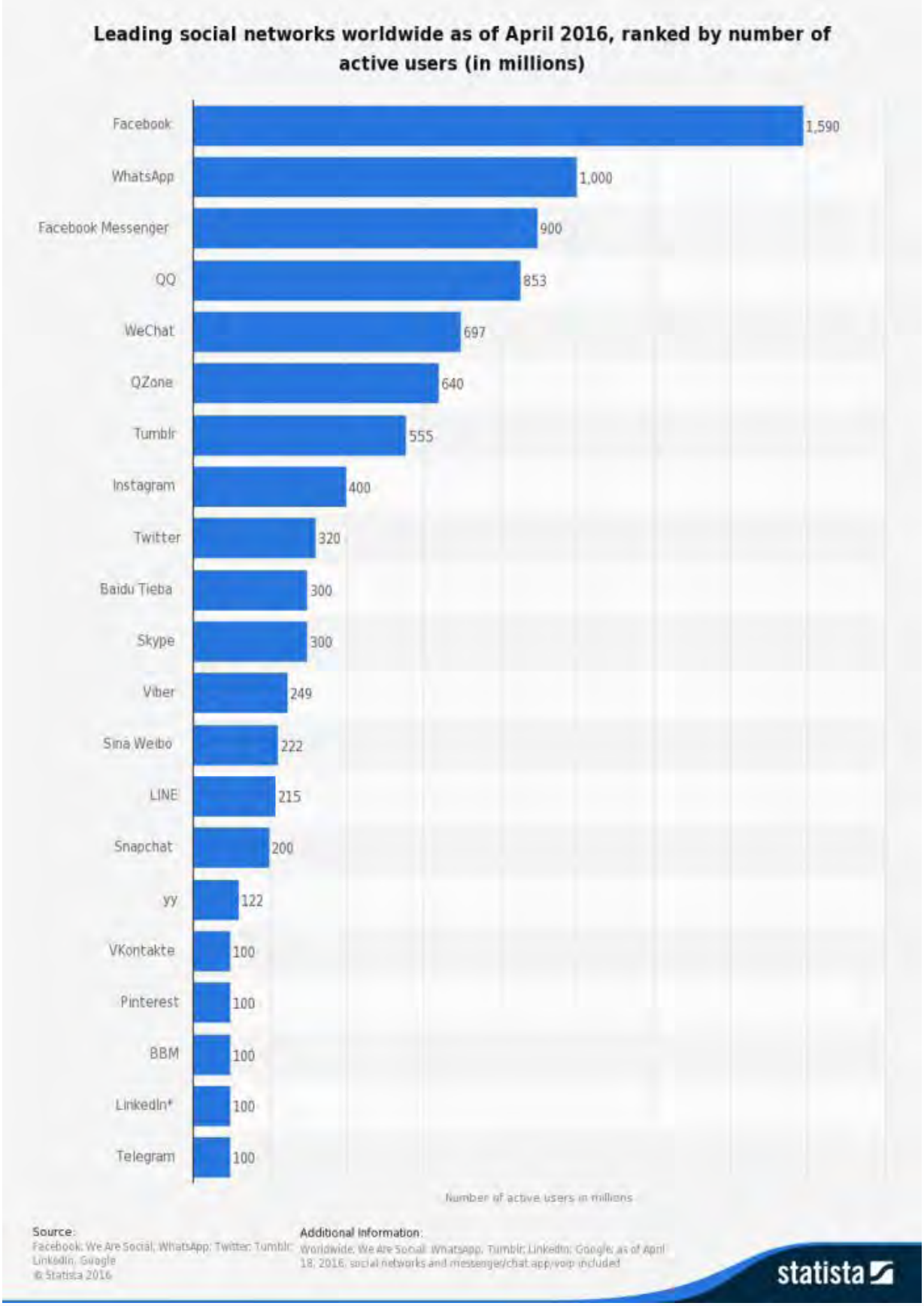
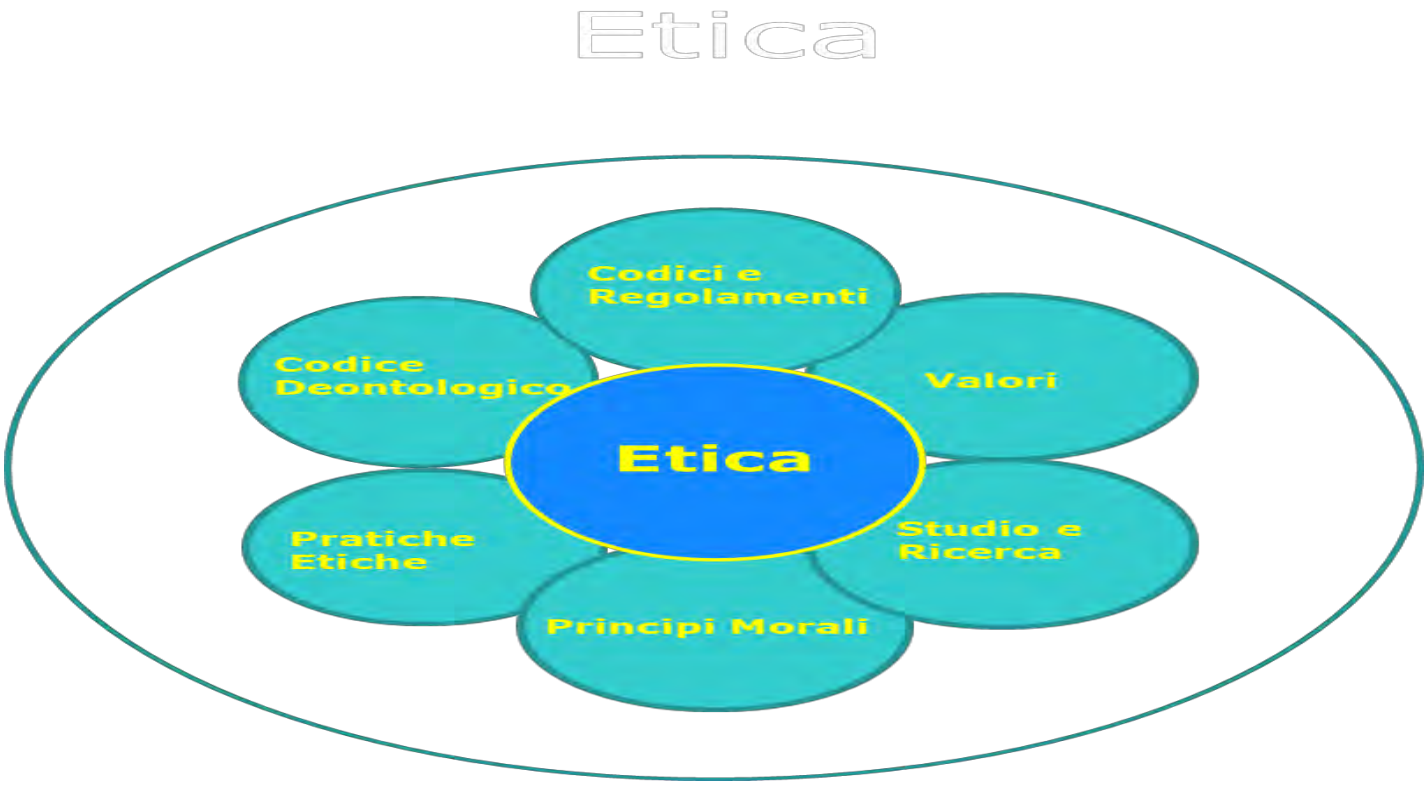

Leading social networks worldwide as of April 2016, ranked by number of active users (in millions)
Facebook 1,590
WhatsApp 1,000
Facebook Messenger 900
QQ 853
WeChat 697
QZone 640
Tumblr 555
Instagram 400
Twitter 320
Baidu Tieba 300
Skype 300
Viber 249
Sina Weibo 222
LINE 215
Snapchat 200
yy 122
VKontakte 100
Pinterest 100
BBM 100
LinkedIn* 100
Telegram 100
Number of active users in millions
Source:
Facebook; We Are Social; WhatsApp; Twitter; Tumblr; LinkedIn; Google
© Statista 2016
Additional Information:
Worldwide; We Are Social; WhatsApp; Tumblr; LinkedIn; Google; as of April 18, 2016; social networks and messenger/chat app/voip included
statista

Tabella che esamina in dettaglio il fenomeno Facebook e ne evidenzia l'importanza:

Dati	Descrizione
1,65 miliardi	Sono gli utenti che accedono a Facebook almeno una volta al mese (dato aggiornato al 2016).
1,09 miliardi	È il numero di persone che utilizza attivamente Facebook su base giornaliera (dato aggiornato al 2016).
1,51 miliardi	Sono le persone che usano Facebook da dispositivo mobile ogni mese (dato aggiornato al 2016).
66,10%	È la percentuale di iscritti che accede a Facebook quotidianamente (dato aggiornato al 2016).
40	Sono i minuti che l'utente medio di Facebook trascorre quotidianamente sulla piattaforma (dato aggiornato al 2014).
3,57	Sono i gradi di separazione in media fra gli utenti (dato aggiornato al 2016).
84,20%	È la percentuale di utenti fuori dagli Stati Uniti e Canada (dato aggiornato al 2016).
28 milioni	È il numero di utenti italiani che utilizza Facebook (dato aggiornato al 2016).
21 milioni	È il numero di utenti italiani che si connette a Facebook ogni giorno (dato aggiornato al 2016).
15%	È l'aumento percentuale che si registra in estate per ciò che riguarda il numero di contenuti condivisi (dato Italia aggiornato al 2015).
52,3 milioni	Numero di interazioni correlate allo sport in Italia (dato aggiornato al 2015)
45 miliardi	Sono i messaggi inviati ogni giorno tramite Facebook (dato aggiornato al 2015).
900 milioni	È il numero di utenti attivi di Facebook Messenger su base mensile (dato aggiornato al 2016).
1 miliardo	È il numero di utenti attivi di WhatsApp su base mensile (dato aggiornato al 2016).
500 milioni	Sono le persone che utilizzano Instagram ogni mese (dato aggiornato al 2016).
8 miliardi	Il numero di video visualizzati ogni giorno su Facebook (dato aggiornato al 2016).
10 miliardi	Le volte in cui il bottone Like viene visualizzato ogni giorno (dato aggiornato al 2016).
30%	È la percentuale di Like provenienti da dispositivo mobile (dato aggiornato al 2016).
201 miliardi	Il numero complessivo di connessioni accettate su Facebook (dato aggiornato al 2016).
30 milioni	È il numero di aziende che ha una Fan Page di Facebook (dato aggiornato al 2014).
19 milioni	Sono le imprese che hanno una Fan Page ottimizzata per cellulari (dato aggiornato al 2014).
122%	A tanto ammonta l'incremento nella spesa effettuata dalle aziende per unità di annunci su Facebook anno su anno (dato aggiornato al 2014).
1,5 milioni	È il numero di aziende che investe in annunci di Facebook.
1 miliardo	Sono le ricerche giornaliere effettuate su Facebook ogni giorno
112 milioni	È il numero di *Mi Piace* presenti sulla pagina di Cristiano Ronaldo, il giocatore europeo con il maggior numero di like su Facebook (dato aggiornato al 2016).
221 milioni	Sono le interazioni (post, commenti e simili) correlate ai recenti Europei di calcio (dal 1 maggio al 7 giugno 2016).
80%	È la percentuale delle applicazioni "top" di iOS e Android che utilizza Facebook Login per la registrazione degli utenti (dato aggiornato al 2014)
5,38 miliardi (di dollari)	A tanto ammontano i ricavi realizzati dall'aziende nel primo trimestre del 2016.
82%.	È la percentuale di ricavi del social network (relativa al primo trimestre del 2016) generata dalla vendita di pubblicità in ambito mobile.
1,51 miliardi (di dollari)	L'utile netto realizzato da Facebook nel primo trimestre del 2016.
Fonte:Panorama	tratto da JeffBullas, Statista, DMR.

L'Etica



Le **nuove tecnologie** non possono prescindere dall'**etica**: la sicurezza nell'ambito dei dati informatici richiede al contempo anche un uso corretto e coscienzioso degli stessi.

L'etica professionale è un regolatore del mercato, perché esplica i criteri guida e le regole da rispettare per il bene della comunità intera e per il singolo che ne fa parte.

Il rispetto dell'etica nella professione è indispensabile per assicurare equità nelle transazioni tra clienti e professionisti, e per garantire equilibrio nella concorrenza, assicurando la sostenibilità del contributo professionale nell'economia futura.

4.2 I LIVELLI DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione interpersonale si compone di tre livelli strettamente legati tra loro:

- Comunicazione verbale
- Comunicazione paraverbale
- Comunicazione non verbale

Comunicazione verbale

Si intende quella forma di comunicazione che utilizza un linguaggio, sia esso scritto o orale. Il linguaggio non è uniforme in ogni situazione; a seconda del contesto, si dovrà adottare un linguaggio formale o informale.

Comunicazione paraverbale

Se analizziamo con attenzione la nostra esperienza quotidiana, ci accorgiamo che la voce non è importante solo perché ci permette di parlare, ma anche perché le sue caratteristiche (tono, timbro, volume, pause, silenzi) ci consentono di modificare il significato del messaggio per raggiungere i nostri scopi comunicativi.
La comunicazione paraverbale, così come quella non verbale, ha un peso talvolta maggiore di quella verbale: essa può rafforzare o negare quanto viene detto a parole, ribaltandone il senso. Anche il volume della voce può influire sulla ricezione del messaggio; esso può dipendere dallo stato emotivo, dalla relazione tra interlocutori e dal contesto della comunicazione. Anche la velocità dell'eloquio, le pause nel discorso, i silenzi, il riso sono elementi che contribuiscono a dare un certo significato ai messaggi trasmessi e a evidenziarne alcune parti.

Comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale è composta da tutti quegli aspetti che non sono relativi al linguaggio verbale e alla voce, ma rappresentato comunque una componente fondamentale nel processo di comunicazione. In particolare essa comprende i seguenti ambiti: la prossemica, la cinesica, l'estetica.

La *prossemica* riguarda il modo in cui gli interlocutori stabiliscono la reciproca collocazione nello spazio, ed è quindi relativa alla distanza interposta tra i partecipanti allo scambio comunicativo. La prossemica definisce i ruoli: solitamente, quanto più lontano l'uno dall'altro si collocano due parlanti, tanto maggiore è la loro distanza interpersonale e meno stretta la loro relazione.

La *cinesica* riguardala comunicazione trasmessa dai movimenti del corpo, in particolare del viso: le espressioni del volto, il contatto visivo, la gestualità delle mani e la postura. Attraverso questi elementi comunichiamo le nostre emozioni e la relazione che intendiamo instaurare con l'interlocutore.

Il contesto è molto importante per decodificare, ossia comprendere il significato dell'espressione facciale: si può ridere di felicità o per imbarazzo, si può piangere di gioia o di tristezza. Pensiamo anche a quanto avviene per via elettronica: soprattutto nelle comunicazioni informali si utilizzano le *emoticon* per dare un'espressione emotiva a quello che scriviamo; quando non possiamo comunicare *vis à vis*, cerchiamo e utilizziamo modalità che possano in qualche modo svolgere la stessa funzione della comunicazione cinesica.

4.3 I CINQUE ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Tra coloro che hanno contribuito a definire le regole fondamentali della comunicazione figurano un gruppo di ricercatori appartenenti al *Mental Research Institute* di Palo Alto, in California, tra cui i principali nelle persone di **Gregory Bateson**, **Paul Watzlawick**,. Il loro approccio è basato sull'intreccio tra comunicazione e comportamento; in particolare essi sostengono che:

- Anche i comportamenti hanno un significato comunicativo;
- Il processo comunicativo comporta un'interazione tra le persone coinvolte che, influenzandosi reciprocamente, danno vita a una comunicazione in continua evoluzione.

La comunicazione non può essere quindi slegata dal rapporto interpersonale che essa contribuisce ad instaurare. La loro opera **Pragmatica della comunicazione umana**, ha posto le basi di un nuovo paradigma della comunicazione, individuando cinque principi che si concentrano sugli effetti *pragmatici* dell'azione comunicativa, sottolineando l'influenza di tutti i fattori coinvolti.

- Primo Assioma

Non si può non comunicare ogni comportamento è comunicazione.

- Secondo Assioma

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione comunicare implica trasmettere un messaggio, cioè un contenuto, ma anche individuare la relazione che intercorre tra i partecipanti, sia a livello di ruolo, sia a livello di interpretazione del significato.

- Terzo Assioma

La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i partecipanti la comunicazione è bidirezionale, si caratterizza per una serie di scambi che avvengono a turno tra i partecipanti regolati da una sorta di punteggiatura che è data dai feedback.

- Quarto Assioma

Gli esseri umani comunicano sia con il linguaggio digitale (verbale), sia con quello analogico (non verbale) la comunicazione verbale necessita del supporto del canale non verbale.

- Quinto Assioma

Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari simmetrico se è basato su una relazione di uguaglianza tra i partecipanti, ed è quindi democratico e paritario; complementare se la relazione tra i partecipanti si fonda su un rapporto di subordinazione.

4.4 STILI COGNITIVI

Dimensioni	Aree	Funzioni
Operativa	Operativa	
Psicologica	**Sociale, Linguistica, Intellettiva, Affettiva, Emotiva, Percettiva**	
Corporea	**Motoria**	Motorie: Schemi motori a)semplici b)combinati c)globali Psicomotorie: Schema corporeo orientamento spaziale temporale Equilibrio Coordinazione dinamica generale Coordinazione dinamica segmentale Stabilizzazione lateralità Coordinazione senso-motoria e ideomotoria Controllo respiratorio e rilassamento
Biologica	**Organica**	Apparato neurologico, cardiocircolatorio, respiratorio, muscolare, Osteo-articolare, endocrino, digestivo, neurovegetativo.

Progetto interCOMMISSIONI

L'entità personale dell'individuo deriva dall'incontro dinamico di questi tre aspetti. Infatti l'uomo è corporeità (strutture organiche), è capace di funzioni psichiche, ed è pertanto in grado di operare, fare, essere attivo.

Stili Cognitivi

"Sempre un Passo oltre l'ostacolo!".

Progetto interCOMMISSIONI

Le Motivazioni

Costituiscono le spinte del comportamento umano e la direzione dell'agire e della personalità umana, l'energia della condotta, quindi la sua psico-dinamica.
Sono opportunamente trattate unitamente alle emozioni per i radicali intrecci che le uniscono a partire dall'unica radice etimologica (dal latino emovere, movere).
L'emotività e le emozioni sono collocate nella zona di confine tra dimensione corporea e dimensione psicologica, la ragione si trova nella loro doppia direzionalità o sensibilità ambivalente, dalle spinte emotive ai comportamenti e dal vissuto alle spinte emotive.

4.5 GLI STILI COMUNICATIVI

La nostra identità, che si è formata nel corso del processo di socializzazione, ha subito, nel corso della vita, continui ritocchi e cambiamenti, suggeriti dalle esperienze passate. Dell'identità fa parte lo stile comunicativo, che caratterizza e indirizza ogni nostra relazione, sia personale, sia lavorativa. Ciascuno di noi ha uno stile di comunicazione prevalente, ossia comunica, sia attraverso le parole, sia attraverso

i comportamenti, utilizzando determinate modalità, che sono in parte inconsce, in parte modificate dalle esperienze vissute.

- Che cos'è uno Stile?
- C'è differenza tra Stile e Abilità?

Differenza tra Stile e Abilità

- "Lo stile non è una abilità ma una preferenza"
- Uno stile si riferisce al modo in cui ad una persona piace fare qualcosa.
- Una abilità si riferisce al grado di bravura con cui una persona sa fare qualcosa.

Differenza tra Stile e Modello

STILE:

Tratti Tendenziali

1. Probabile
2. Flessibile

MODELLO:

Tratti Standard

1. Prevedibile
2. Definito

STILI DELL'AUTOGOVERNO MENTALE di R.J. Sternberg. *Prendere coscienza del proprio stile preferito di pensiero, "per comprendere come esso influenzi le percezioni degli altri e le loro interazioni e per rendersi conto dei pregiudizi*".

Stili Cognitivi

Categoria	Stile	Caratteristiche
Funzioni Così come un immaginario Governo, anche le persone quando pensano ed operano svolgono tre funzioni.	**Legislativo** **Esecutivo** **Giudiziario**	Fa le cose a modo proprio, ama compiti poco strutturati, progetta, crea. Esegue direttive, ama situazioni strutturate Valuta, esprime giudizi su cose, persone, soluzioni idee.
Forme Ci sono quattro modi diversi di accostarsi al mondo ed ai suoi problemi	**Monarchico** **Gerarchico** **Oligarchico** **Anarchico**	Esegue una cosa alla volta, in sequenza, con il massimo impegno. Esegue più cose in contemporaneità ma stabilendo priorità di come e quando. Esegue più cose in contemporaneità ma con problemi nella priorità. Esegue un approccio casuale, sfugge sistemi e costrizioni.
Scopi	**Interno** **Esterno**	Lavora da solo, è autosufficiente, introverso. Lavora con gli altri, è indipendente, estroverso.
Livelli	**Globale** **Locale**	Si occupa di questioni vaste e astratte del quadro generale. Si occupa dei dettagli, degli aspetti pragmatici delle situazioni
Inclinazioni	**Liberale** **Conservativo**	Opera in modo nuovo, evita le convenzioni Opera in modo noto, segue le convenzioni

Progetto interCOMMISSIONI

Essere consapevoli dello stile preferito da ognuno, così da capitalizzare opportunità per l'apprendimento "massima aspirazione".

La Metacognizione

E' la consapevolezza e insieme la capacità di riflettere sui propri stati interni: affettivi, cognitivi ed emotivi. Centriamo la nostra attenzione sulle azioni che il pensiero esercita su se stesso e sui propri compiti, evidenziandone la duplice valenza di conoscenza del proprio stile cognitivo e di controllo del proprio agire. Il soggetto in apprendimento appare a "Flavell" come un processore cognitivo, il quale è in grado di porsi come un osservatorio di sé e degli altri.
La ricerca è orientata da "Flavell" in due direzioni:

- Capire come si conosce;
- Capire come si conosce nelle diverse situazioni. (Qui entrano in gioco la memoria, il ragionamento, l'attenzione).

VAK

VAK è l'acronimo di: Visivo, Auditivo, Cinestetico, ed è un metodo molto semplice per capire il proprio o altrui stile di apprendimento.

Lo stile di apprendimento è la modalità che ogni persona privilegia per acquisire ed elaborare nuove informazioni. Persone diverse preferiscono metodi diversi.
Secondo il modello VAK, molte persone hanno uno stile dominante o preferito di apprendimento, altre hanno un mix equilibrato dei tre stili.

Un *visivo* preferirà vedere e osservare, quindi utilizzerà immagini, diagrammi, dimostrazioni, dispense, filmati, ecc. Chi preferisce imparare in questo modo tende ad associare le nuove informazioni con le immagini mentali.

Un *uditivo* preferisce acquisire informazioni attraverso l'ascolto, quindi piuttosto che leggere preferirà la parola parlata, e gli sarà molto utile il ripetere a se o ad altri, in alternativa gli sarà utile, essere coinvolto in un dibattito, dove discutere con altri le nuove informazioni.

Per il *cinestetico* apprendimento implica un'esperienza fisica, toccare, sentire, imparare facendo l'esperienza diretta. A chi rientra in questa tipologia, può capitare di essere sicuro di ricordare un concetto solo nel momento in cui lo scrive.

Il modello VAK è importante perché permette alle persone di conoscersi e capire come migliorare le proprie prestazioni, memorizzando informazioni efficacemente e con minor fatica e consentendo più opportunità di successo nella trasmissione di informazioni agli altri.

Stili di Comunicazione

In base alle loro caratteristiche, sono stati individuati tre stili comunicativi che possono coesistere ed emergere nella stessa persona a seconda della situazione:

- Passivo;
- Assertivo;
- Aggressivo;

Non esiste a priori uno stile giusto e uno sbagliato, ma diversi stili possono facilitare o meno l'ottenere un certo risultato ed è bene saperli adattare al contesto e alla situazione. I tre stili sono tre elementi di un continuum, ossia non sono separati e indipendenti l'uno dall'altro, ma sono collegati tra loro così che è possibile passare dall'uno all'altro continuamente e gradualmente. Ciò che li identifica è la capacità di esprimere il proprio punto di vista con diversi gradi di intensità. E' però corretto parlare di stile prevalente per ciascun individuo come di una modalità di comunicazione che lo caratterizza, legata ad aspetti della sua personalità, ma che poi viene adattata e modificata a seconda dei contesti, delle situazioni, dei ruoli ricoperti.

Lo Stile Passivo

Lo stile comunicativo passivo è basato sulla censura dei sentimenti e dei bisogni individuali, fino a portare al soffocamento o all'annullamento di sé.
Lo stile passivo si esplica attraverso i seguenti atteggiamenti:

- ridimensionare se stessi;
- non fare richieste agli altri;
- accondiscendere anche quando non si è d'accordo;
- non sapere mai dire di no;
- cercare sempre l'approvazione;

L'atteggiamento generale è di inferiorità di apparente indifferenza e riservatezza anche quando non si è d'accordo.

Lo Stile Assertivo

Lo stile comunicativo assertivo è basato sull'affermazione dei propri sentimenti e dei propri bisogni, senza dimenticare o prevaricare quello degli altri.

Questo stile comunicativo prevede:

- l'ascolto dell'altro e l'ascolto di sé;
- la formulazione di richieste precise;
- il rifiuto, se necessario;
- la negoziazione;
- la non colpevolizzazione dell'altro e l'astensione dal giudicarlo;
- il rispetto e la comprensione dell'altro;

L'atteggiamento è aperto e disponibile.

Lo Stile Aggressivo

Lo stile comunicativo aggressivo è basato sulla prevaricazione dell'altro, sul riconoscimento dei propri diritti e sulla convinzione che le proprie esigenze siano prioritarie rispetto a quelle degli altri.

Esso comporta le seguenti azioni:

- attaccare;
- impartire ordini e comandi;
- criticare e biasimare;
- umiliare e ridicolizzare;
- interrompere l'altro quando parla;
- cambiare argomento a propria discrezione;

L'atteggiamento generale è di superiorità e di sicurezza.

Confronto tra Modalità Comunicative Non Verbali:
Passivo
Aggressivo
Assertivo
MIMICA FACCIALE
Sorrisi di circostanze di fronte alle critiche
Movimenti rapidi
Disgiunta dai contenuti del discorso
MIMICA FACCIALE
Il sorriso si trasforma in ghigno
Mascelle chiuse e rigide
Viso proteso verso l'interlocutore
MIMICA FACCIALE
Sorrisi in presenza di eventi positivi
Mascelle rilassate
La collera viene espressa
CONTATTO OCULARE
Evasivo
Sguardo orientato in basso
CONTATTO OCULARE
Dominante dall'alto verso il basso
CONTATTO OCULARE
Fermo, ma non dominante

Confronto tra Modalità Comunicative Non Verbali:
Passivo
Aggressivo
Assertivo
MOVIMENTO DEL CORPO
Si copre la bocca con le mani
Spalle piegate in basso
Braccia incrociate
Si siede sull'orlo della sedia
MOVIMENTO DEL CORPO
Indice usato per indicare l'interlocutore
Corpo proiettato verso l'alto
Braccia conserte
Si muove sempre
MOVIMENTO DEL CORPO
Movimenti delle mani aperti ed invianti
Il corpo assume una postura aperta e rilassata
DISTANZA DEL CORPO
Distanza eccessiva
DISTANZA DEL CORPO
Troppo ravvicinata
DISTANZA DEL CORPO
Adeguata alla natura del rapporto

4.6 LA COMUNICAZIONE EFFICACE

Una comunicazione è efficace se i tre livelli (verbale, paraverbale, non verbale) sono congruenti, una comunicazione efficace serve per entrare in contatto con l'altro, dare e ottenere fiducia, affermare, tranquillizzare, coinvolgere, affascinare, ottenere consenso.

Le parole chiave di una comunicazione efficace sono:

- empatia
- ascolto
- flessibilità
- feedback
- spontaneità

L'empatia

L'empatia è una delle componenti principali della relazione il termine empatia deriva dal greco en dentro pathos sentimento e fa riferimento alla capacità di vedere il mondo attraverso gli occhi di un'altra persona. Chi è empatico riesce a comprendere il mondo interiore di un altro (affetti, pensieri, emozioni, ecc.) senza però farli propri. Ciò che si apprende è il modo di aprirsi un varco verso il prossimo evitando gli errori che chiudono la comunicazione. Gli elementi chiave della comunicazione empatica sono la comprensione e l'ascolto attivo.
Quando si comunica con un'altra persona ci sono due vie principali attraverso le quali cercare di comprendere quanto ci sta raccontando. La prima forma è la comprensione intellettuale, tipica di chi vuole comprendere i fatti. Chi ascolta è quindi concentrato sui fatti accaduti e su come si siano avvicendati. Il focus è sul cosa l'altro sta raccontando. La seconda è la comprensione empatica che invece è centrata sul come il nostro interlocutore stia raccontando. Il focus è quindi sulle sfumature emotive che colorano la narrazione è che forniscono informazioni sullo stato d'animo del narratore.

L'ascolto

Saper ascoltare è un aspetto fondamentale della comunicazione perché permette di acquisire nuove idee, nuove soluzioni e di conoscere punti di vista diversi dai propri. In generale la persona si arricchisce attraverso l'ascolto e la relazione con gli altri. La comunicazione interpersonale ha una duplice finalità: comprendere ed essere compresi. Se vogliamo entrare in relazione con l'altra persona dobbiamo parlarle; e dall'altra persona ci aspettiamo comprensione. Una comprensione che riguardi non solo il contenuto del messaggio, ma anche gli aspetti emotivi, gli stati d'animo, i desideri, le motivazioni; una comprensione che sia quindi empatica.
Perché ci possa essere comprensione, è fondamentale che ci sia ascolto; ascoltare implica attenzione, ed è diverso dal sentire. Ascoltare significa essere rivolti verso l'altro per comprendere il suo messaggio, mentre sentire è un'attività più superficiale, che richiede meno attenzione.
Esistono diversi tipi di ascolto:

- *ascolto discontinuo*, avviene a tratti perché ci si lascia distrarre dai propri pensieri;
- *ascolto del contenuto*, si presta attenzione quasi esclusivamente al significato logico di quanto detto;
- *ascolto attivo o empatico,* è il tipo di ascolto più efficace, in cui il nostro interlocutore è realmente compreso, non solo nel contenuto del suo discorso, ma anche nelle sue motivazioni, significati, vissuti.

Flessibilità

L'obiettivo è quello di sviluppare flessibilità relazionale secondo cui non esiste un comportamento giusto o sbagliato in sé, un modo unico e oggettivo di interpretare la realtà comunicativa, ma il comportamento adeguato-efficace per ogni situazione specifica.
È' quindi necessario prendere consapevolezza degli effetti che le nostre azioni producono sugli altri, non rimanendo fermi, come il più delle volte facciamo a difendere le nostre intenzioni comunicative senza renderci conto di ciò che effettivamente sta accadendo nel "*qui e ora*".

Feedback

Per una buona comunicazione è importante saper cogliere il feed-back (informazione di ritorno) che ci viene sempre veicolato dall'interlocutore sia verbalmente che non. Il feed-back è la risposta che si ottiene dopo aver inviato un messaggio e che produce, a sua volta, un altro feed-back e così via. Il feed-back può essere considerato un fattore di controllo della comunicazione, perché consente di verificare l'effetto che i nostri messaggi producono sull'altro. Attraverso il feed-back esprimiamo assenso o dissenso, accettazione o rifiuto, comprensione o incomprensione, chiarezza o confusione. Abbiamo tre possibilità di risposta:

• il feed-back positivo: è un messaggio di conferma, nel quale si approva ciò che l'altro ha detto (ad es. la lode). Significa "Tu esisti, sono d'accordo con te".

• il feed-back negativo: è un messaggio di negazione di quanto è stato detto (ad es. la critica). Significa "Tu esisti, ma non sono d'accordo con te".

• la disconferma: è una comunicazione patologica perché non prende in considerazione ciò che l'altro ha detto. Spesso è veicolata attraverso una comunicazione non verbale (ad es. voltare il viso dall'altra parte). Significa "Tu non esisti".

Spontaneità

La comunicazione efficace non è una strategia studiata a tavolino, uguale per tutti, dipende dalla nostra storia e dalle nostre esperienze in situazioni interattive, dipende dal soggetto, dall'altro, dal contesto.

Tutto ciò si traduce in un atteggiamento di ascolto attivo: accogliere e incoraggiare l'altro rispetto al messaggio che mi invia, restituire all'altro ciò che mi arriva ("da ciò che mi dici mi sembra di capire che…"), rinunciare ad atteggiamenti sabotatori della comunicazione e della relazione (giudicare, criticare, minimizzare, fornire soluzioni frettolose…).

A questo punto è utile accennare alla comunicazione assertiva: è quella competenza relazionale che permette di riconoscere le proprie emozioni, i propri bisogni e le proprie opinioni e di comunicarli agli altri nel rispetto reciproco, e di impegnarsi a risolvere positivamente le situazioni e i problemi. Tale

modo di comunicare nasce dall'armonia tra abilità sociali, emozioni e razionalità: chi è assertivo sa esprimere in modo chiaro e efficace emozioni, sentimenti, esigenze e convinzioni, sa esprimere e difendere il proprio punto di vista, con calma e pacatezza, riducendo ansia e aggressività, sempre recependo l'espressione delle posizioni altrui.

Obiettivo della comunicazione assertiva è la capacità di ridurre le proprie componenti aggressive e passive. Chi ha uno stile comunicativo aggressivo impone i suoi diritti violando quelli altrui e suscita così sentimenti di offesa e umiliazione nell'altro. Chi ha uno stile comunicativo passivo, tende invece a non esprimere i propri sentimenti e desideri, a subire tacitamente prevaricazioni e richieste irragionevoli.

Conclusioni

Acquisire competenza comunicativa nel proprio rapporto con gli altri, consente di individuare in modo preciso le esigenze del proprio interlocutore, ma anche le necessità che emergono dalla relazione verbale con collaboratori, clienti, fornitori, colleghi ecc… per generare cambiamenti positivi, risolvere conflitti e costruire rapporti di fiducia. Le capacità negoziali sono alla base di qualsiasi relazione, fondamentale la conoscenza delle più efficaci tecniche di negoziazione per chiunque voglia affrontare in modo eccellente la "controparte". Negoziamo sempre, in ogni circostanza, in ogni ambiente e con i più disparati interlocutori: clienti, colleghi, dipendenti, familiari, collaboratori. Sin da piccoli ci alleniamo a negoziare di tutto: le vacanze, la cena, il cinema, la paghetta settimanale. E sin da piccoli usiamo tutte le armi a nostra disposizione per cercare di raggiungere il nostro risultato. Poi, crescendo, attribuiamo troppa importanza alle parole (parlate e scritte) e troppo poca al paraverbale e al non verbale (linguaggio del corpo), centri nevralgici del negoziato. Il 93% dell'efficacia comunicativa passa proprio attraverso questi due canali e non nelle parole.

5. COMUNICARE IN MODO PERSUASIVO

In questa breve disamina del concetto di persuasione e delle capacità di persuadere che in ogni rapporto, relazione, scambio comunicativo poniamo in essere, si cercherà di fissare l'attenzione su:

- Concetto di persuasione quale influenza - doppia accezione negativa e positiva – volta rispettivamente alla costrizione e al convincimento.

- Studi effettuati in psicologia sociale ed in particolare di R. Cialdini ricerche sulla psicologia dell'acquiescenza, quali fattori motivazionali al cambio di opinione.

- Etica nella persuasione.

5.1 IL SIGNIFICATO DELL'ESSERE PERSUASIVI E I PRINCIPI CHE LO REGOLANO

"Molti di noi vengono oggi influenzati più di quanto non sospettino, e la nostra esistenza quotidiana è sottoposta a continue manipolazioni di cui non ci rendiamo conto".

Sono queste le parole che Vance Packard, insegnante di giornalismo all'Università di New York, scrive negli anni '60 nel suo libro I Persuasori occulti, epoca nella quale si riteneva che soprattutto la pubblicità si proponeva di influenzare il comportamento delle persone, come con le immagini subliminali.

Nella accezione negativa che ne è conseguita quindi la persuasione era ed è l'abile uso di immagini, di slogan e di simboli che sfruttano i nostri pregiudizi e in qualche modo fanno affidamento sulle nostre emozioni, con l'obiettivo di indurre il destinatario del messaggio ad accettare la nostra idea come se fosse la propria.

Quando si parla di persuasione, nella maggioranza dei casi si pensa a qualcosa di manipolatorio. In realtà, la persuasione è o dovrebbe essere una strategia o un procedimento etico, un modo per ottenere un'approvazione.

Nel libro "L'arte di persuadere" di Massimo Piattelli Palmarini- Edizione Mondadori 2009 viene proposta un'accezione positiva della persuasione.

Egli sostiene che è possibile attuare un'opera di convincimento che comporta sempre una scelta, un esercizio di libera volontà, disponendo della capacità di indurre un cambiamento dell'opinione altrui solo per mezzo di un trasferimento e una condivisione di idee.

Persuadere in senso positivo implica che la persona sia libera non solo di volere, di agire, ma anche di pensare, di credere, di decidere.

E' lecito esercitare un certo ascendente, ma non fare appello alla propria autorità.

L'autorità, non a caso, subentra quando la persuasione non basta.

La persuasione può tollerare invece, la lusinga, una moderata adulazione, il mettere in guardia contro future perdite o la suggestione di futuri vantaggi.

Nella comunicazione persuasiva, quando ci si rapporta in una consulenza professionale con un cliente importante, quando ci si interfaccia con una istituzione o si negoziando un contratto o si sta espletando una procedura stragiudiziale, quando ad esempio si sostiene un colloquio di lavoro e cosi via l'obiettivo da raggiungere è quello di essere più incisivi, motivanti e convincenti.
Alcune persone hanno innata questa dote, mi riferisco all'assertività, ovvero la capacità di parlare e agire in modo talmente naturale da suscitare attenzione e positività nell'interlocutore e così raggiungere i propri obiettivi, intendendo per persona assertiva, come si vedrà meglio in altra parte del presente lavoro, quella che si si colloca a metà strada tra gli estremi di una sconsiderata aggressività e una passività disfattista.

Le componenti del messaggio assertivo, dunque, si possono riassumere con le seguenti regole: i) sintetizzare i dati e fatti della situazione; ii) esprimere pensieri e sensazioni; iii) affermare con chiarezza desideri e bisogni includendo le ricadute positive per l'altra parte. Tenere in considerazione i vantaggi altrui, infatti, consente di chiudere accordi vantaggiosi per se stessi, diversamente puntare

solo ai propri benefici rischia di far fallire le trattative. Occorre, quindi, per quanto possibile essere specifici e affermare le idee in maniera semplice e chiara.

La psicologia sociale studia l'interazione tra individuo e gruppi. È una disciplina abbastanza recente, il primo studio è "La psicologia dei popoli" di Wilhelm Wundt, del 1900 e 1920, ma essa si afferma come disciplina a sé negli USA agli inizi del XX secolo.
Gli psicologi sociali tipicamente spiegano il comportamento umano in termini di interazione tra stati mentali e situazioni sociali immediate. Nella concezione di Kurt Lewin (1951), il comportamento viene visto come una funzione dell'interazione tra la persona e l'ambiente.
Negli ultimi sessant'anni molti psicologi sociali hanno studiato usi ed abusi quotidiani della persuasione, e hanno condotto migliaia di esperimenti per verificare le innumerevoli ipotesi sugli effetti di tale tipo di comunicazione. In questo modo è stato possibile individuare le tecniche di persuasione più efficaci e comprendere cosa rende persuasivo un messaggio.

A questo scopo, è opportuno analizzare in concreto le leggi della persuasione sviluppate da Robert B. Cialdini, tratte da concrete esperienze pratiche e sintetizzate in nel testo "Le armi della persuasione", il cui titolo originale è "Influence: The Psychology of Persuasion", la cui prima edizione risale al 1984.

Robert Cialdini, psicologo statunitense e attualmente professore all'Università di Stato dell'Arizona, è considerato uno dei principali studiosi della psicologia sociale e della persuasione.

Cialdini illustra le sei "armi della persuasione", i sei principi che sono alla base della comunicazione persuasiva, le sei leve psicologiche che, se utilizzate correttamente, aumentano le possibilità che le persone accettino determinate proposte; spiegando come i persuasori possono avere maggiore successo, sfruttando queste leve della persuasione, ed anche come è possibile prendere provvedimenti per neutralizzare gli effetti di queste tecniche se usate in maniera costrittiva e non etica.

Riassumendo brevemente, i sei principi si possono declinare nel seguente modo:

1. Principio della reciprocità (o "regola del contraccambio"): le persone si sentono "obbligate" a contraccambiare quello che hanno ricevuto da un'altra persona (esempio un favore, un regalo, un invito). Il potere della regola della reciprocità sta nel fatto che, facendoci un favore per primi, gli altri,

anche persone che non ci piacciono affatto, possono aumentare di molto le possibilità che noi accondiscendiamo a loro successive richieste.

2. Principio dell'impegno e della coerenza ("commitment and consistency"): le persone hanno un bisogno, quasi ossessivo, di essere (e apparire) coerenti con ciò che hanno già fatto. In pratica, una volta compiuta una scelta o presa una posizione, andiamo incontro a tutta una serie di pressioni, personali e interpersonali, nello sforzo di essere coerenti con quell'impegno. Gli impegni presi spingono le persone a cercare delle giustificazioni per essi, impegnandosi così ulteriormente, per evitare di apparire incoerenti.

3. Principio della riprova sociale ("social proof"): uno dei mezzi che usiamo per decidere che cos'è giusto è cercare di scoprire che cosa gli altri considerano giusto. Tendiamo a considerare più adeguata un'azione quando la fanno anche gli altri. Quando ci troviamo in una situazione dubbiosa o incerta, guardiamo al comportamento degli altri e lo prendiamo per buono.

4. Principio della simpatia ("likeness"): di regola preferiamo acconsentire alle richieste delle persone che conosciamo e che ci piacciono. Gli elementi di una persona che ci suscitano simpatia sono solitamente collegati alla bellezza, alla somiglianza (ci piacciono di più le persone che sono simili a noi), al fatto che ci faccia dei complimenti, alla familiarità (contatto e cooperazione), al condizionamento e alla associazione (esempio proviamo antipatia per chi ci dà un'informazione spiacevole, anche se non ne è la causa).

5. Principio dell'autorità ("authority"): abbiamo un senso di deferenza verso l'autorità molto radicato in noi. Tendiamo a seguire fino all'estremo l'ordine di un'autorità o di una persona autorevole (o presunta tale) in un determinato campo. I tre tipi di simboli dell'autorità sono i titoli, gli abiti e gli ornamenti.

6. Principio della scarsità ("scarcity"): le opportunità ci appaiono più desiderabili quando la loro disponibilità è limitata. Se una cosa è rara o sta per diventarlo, ai nostri occhi diventa più attraente, vale di più. E non solo desideriamo di più una cosa quando scarseggia, ma la desideriamo più che mai se dobbiamo competere con altri per averla.

5.2 L'ETICA NELLA PERSUASIONE

Differentemente da quanto si ritenga nell'opinione comune, come si è detto, la persuasione non è di per sé un fenomeno positivo o negativo. Il valore della persuasione dipende dalle finalità che il persuasore si prefigge.

Ad esempio, in un progetto di prevenzione e promozione della salute, in cui si vuole trasmettere alla persona abitudini positive e salutari, la persuasione non è solo un processo auspicabile, ma è quasi un dovere per il medico.

Allo stesso modo, se un consulente ha una buona alternativa per il cliente, esso può essere efficace solo se è in grado di convincerlo.

La persuasione è dunque uno strumento che tutti utilizziamo, ma come tale è positivo o negativo solo in base all'uso che ne facciamo.

Concludendo quindi, la persuasione, può essere intesa come la capacità di motivare ad ascoltarci, a riflettere sulle nostre ragioni senza chiudersi o difendersi a priori, con l'intento di arrivare ad un punto di incontro, alla gestione di un negoziato, alla conclusione di un accordo, di un contratto, al raggiungimento di un obiettivo, alla ripresa di un dialogo, in modo costruttivo efficace ed efficiente per tutti i soggetti coinvolti.

Conclusioni

Acquisire competenza comunicativa nel proprio rapporto con gli altri consente di individuare in modo preciso le esigenze del proprio interlocutore, ma anche le necessità che emergono dalla relazione verbale con collaboratori, clienti, fornitori, colleghi ecc… per generare cambiamenti positivi, risolvere conflitti e costruire rapporti di fiducia. Le capacità negoziali sono alla base di qualsiasi relazione, fondamentale la conoscenza delle più efficaci tecniche di negoziazione per chiunque voglia affrontare in modo eccellente la "controparte". Negoziamo sempre, in ogni circostanza, in ogni ambiente e con i più disparati interlocutori: clienti, colleghi, dipendenti, familiari, collaboratori. Sin da piccoli ci alleniamo a negoziare di tutto: le vacanze, la cena, il cinema, la paghetta settimanale. E sin da piccoli usiamo tutte le armi a nostra disposizione per cercare di raggiungere il nostro risultato. Poi, crescendo,

attribuiamo troppa importanza alle parole (parlate e scritte) e troppo poca al paraverbale e al non verbale (linguaggio del corpo), centri nevralgici del negoziato. Il 93% dell'efficacia comunicativa passa proprio attraverso questi due canali e non nelle parole.

6. LA NEGOZIAZIONE

Riportiamo un passo della prefazione al testo di Richard Shell: IL VANTAGGIO DI NEGOZIARE,

Tradizionalmente, l'insegnamento in Italia delle tematiche professionali — ed in particolare di quelle giuridiche, economiche e contabili — si focalizza sulla conoscenza del diritto e della dottrina, mentre la formazione manageriale punta su materie come la gestione aziendale, la finanza e il marketing.
In entrambi i casi, i percorsi formativi sono incentrati sulle "conoscenze" (cosa conosco)e raramente sulle "competenze" (cosa so fare).
Il miglioramento delle capacità e delle abilità del professionista e del manager è quindi del tutto trascurato sia nel percorso formativo di base che prepara alla vita lavorativa, sia nei programmi — ancora a dire il vero poco frequentati—di aggiornamento professionale, incentrati quasi esclusivamente sulle novità legislative.
Il problema dell'insegnamento della negoziazione, si badi, non riguarda solo l'Italia. Robert Mnookin, della Harvard Law School, ha sottolineato i tre grandi pregiudizi sull'insegnamento della negoziazione che occorre sfatare. Il primo è che "non esiste una teoria della negoziazione". A negoziare, secondo questo pregiudizio, s'imparerebbe solo sul campo, evidentemente anche a costo di errori assai gravi.
L'enorme successo di centri di emanazione della cultura negoziale come il Program on Negotiation della stessa Università di Harvard dimostra in realtà il contrario.
Per gli accademici sostenitori dell'interdisciplinarità negli studi, la negoziazione è anzi un settore di particolare interesse, tagliando trasversalmente il diritto, le teorie economiche, la psicologia, la sociologia, le scienze politiche e altre discipline ancora. Sebbene nessuna di queste discipline sia in grado di fornire da sola tutte le risposte alle domande che lo studio della negoziazione pone, va detto che, specie negli ultimi venti anni, una produzione letteraria sterminata e molto sofisticata ha contribuito ad aumentare considerevolmente la nostra comprensione della materia.
Un secondo falso mito a proposito della negoziazione è che "le persone imparano dalla propria esperienza".
Al contrario, è evidente che la maggior parte delle persone non impara affatto dalla propria esperienza.
Non diversamente da tutti gli individui, i negoziatori tendono a comportarsi seguendo le proprie abitudini, frutto magari di pratiche standard che a volte funzionano a loro favore, altre volte no. Affrontare il negoziato basandosi esclusivamente sulla propria esperienza, è però un approccio ad alto rischio.
Questi negoziatori, nella quotidianità delle trattative professionali, sia che continuino cautelativamente a comportarsi allo stesso modo nelle

circostanze più diverse, sia che tentino di sperimentare nuovi approcci e tattiche, possono causare gravi danni a sé e ai propri clienti.
Uno tra i principali benefici delle simulazioni negoziali, non a caso, è proprio la possibilità di accrescere la consapevolezza della propria esperienza negoziale in un ambiente privo di rischi.
Il terzo falso mito, conseguente ai precedenti, è che "la negoziazione non può essere insegnata".
Secondo questa convinzione, è sufficiente appellarsi alle proprie, innate capacità pratiche per cimentarsi nella trattativa secondo il detto: negoziatori si nasce, non si diventa.
Anche in questo caso, sono i fatti a contraddire la vulgata.
E tra questi, non pensiamo sia senza motivo la circostanza che tutte le migliori università, non più solo d'oltreoceano, offrano da molti anni corsi di negoziazione, di vari livelli, che sono poi tra i più seguiti e apprezzati, quando non si tratti addirittura di insegnamenti obbligatori.

Tratto da: IL VANTAGGIO DI NEGOZIARE di G. RICHARD SHELL Storie e strategie di professionisti della trattativa
Edizione italiana a cura di Giuffrè Editore 2005

Negoziare non è semplice e, pur essendo naturale, occorre metodo per farlo efficacemente e a tal fine occorre sviluppare competenze.

Un unico modo realmente valido per capire che cosa è la negoziazione è provare, sperimentare. Può essere di qualche aiuto conoscere situazioni, simularle ed applicare i principi che, come vedremo, sono alla base del percorso negoziale, ovvero:

- ✓ conoscere se stessi, i propri punti di riferimento, cos'è realmente importante per noi o per il cliente che assistiamo nel contesto negoziale;
- ✓ conoscere gli altri dal loro punto di vista, i loro punti di riferimento, ascoltare e osservare;
- ✓ conoscere le regole della comunicazione nella cultura dell'altro, il significato di gesti, comportamenti, riti;
- ✓ essere disposti a modificare i propri obiettivi, i propri scopi per accogliere quelli dell'altro, nella speranza di un atteggiamento reciproco: non c'è negoziazione senza reciprocità, ma per ottenere reciprocità è necessario accettare il cambiamento;
- ✓ considerare le distorsioni cognitive che si presentano;
- ✓ conoscere le tattiche negoziali, come funzionano e come agiscono.

Ecco che allora la negoziazione si presenta come uno strumento per la gestione delle situazioni non solo conflittuali, nel significato proprio del termine, ma anche oppositive, di divergenza o semplicemente di ricerca di accordi complessi (multilivello e multiparte) divenendo una interessante opportunità professionale.

6.1 LA NEGOZIAZIONE: STRUMENTO PER RAGGIUNGERE ACCORDI

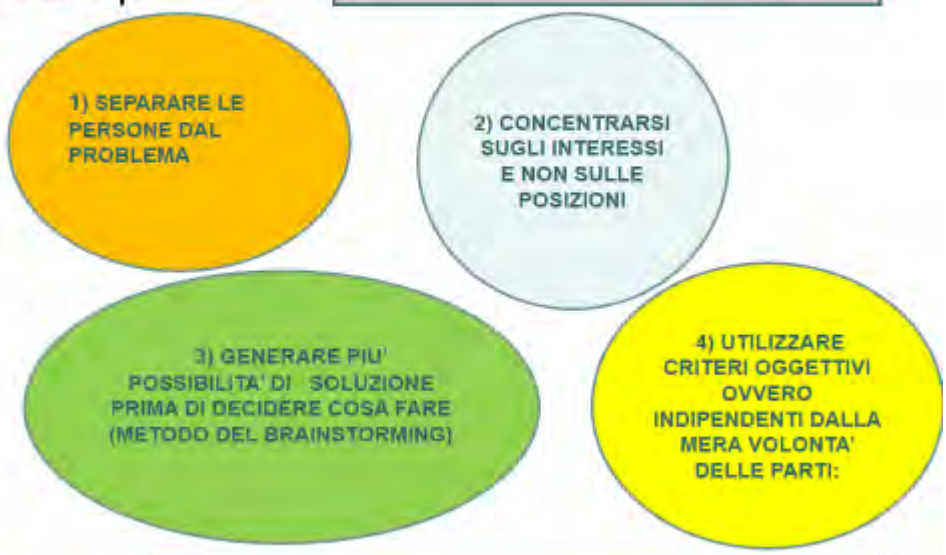
Con l'utilizzo delle cosiddette tecniche di negoziazione è possibile raggiungere un accordo tra due o più persone, riuscendo a massimizzare i risultati mediante la collaborazione e il confronto reciproci.
Conoscere le tecniche negoziali più appropriate in base alla specifica fattispecie richiede una apposita formazione, poiché non esistono soluzioni univoche, ma piuttosto abilità e strumenti concepiti per aumentare le probabilità di successo al raggiungimento di un accordo.
Per dare conto delle principali caratteristiche di un processo negoziale e delle principali tecniche di negoziazione – crediamo sia meglio parlare di competenze negoziali – richiamate dalla dottrina prevalente, sono di seguito rappresentati:

1. i presupposti di un processo negoziale;
2. i luoghi comuni nella negoziazione;
3. il ruolo del professionista negoziatore;
4. le competenze o tecniche negoziali.

Presupposti del processo negoziale
ESISTONO almeno DUE PARTI
"ACCORDO SULL' ACCORDARSI"
C'È DISPONIBILITA' DELLE RISORSE NECESSARIE
ESISTONO BISOGNI ALTRIMENTI NON APPAGABILI
C'È NEGOZIAZIONE SE ...
C'È UNA SITUAZIONE DI POTERE DISTRIBUITO
ESISTE VOLONTA' INTENZIONE DI SODDISFARLI
ESISTONO OBIETTIVI CONNESSI TRA DI LORO

Ruolo del professionista negoziatore
Il ruolo del negoziatore è quello di aiutare a compiere un analisi della trattativa:
Conoscere il proprio ruolo
Identificare gli obiettivi (raggiung. accordo/pian o)
Identificare la strategia
PROFESSIONISTA
Identificare gli interessi contrapposti (deb./cred.)
Definire i margini di trattativa oltre il quale non andare
Identificare gli interessi comuni (possib. attività)

TECNICHE NEGOZIALI



I luoghi comuni della negoziazione

- **COMPROMESSO** → *facciamo a metà*
- **IO NON MI MUOVO DALLA MIA POSIZIONE** → *deve essere "lui" a chiedermelo*
- **IO SONO IO E LUI NON E' NESSUNO** → io quello me lo bevo
- **E' UNA QUESTIONE DI PRINCIPIO** → gliela devo far pagare
- **VERBA VOLANT** *(le parole non sono importanti)* → tanto a parole si può dire quello che si vuole
- **NON CEDERE PER NON PERDERE LA FACCIA** → oramai devo tenere il punto
- **IL NEGOZIATO NON RICHIEDE PREPARAZIONE** → non ho tempo da perdere
  L'HO SEMPRE FATTO, BASTA L'ESPERIENZA → proviamoci se va, va.....

6.2 LA NEGOZIAZIONE: CENNI STORICI

Le scuole di riferimento che hanno segnato la storia della negoziazione e la sua elaborazione teorico-pratica sono principalmente quella harvardiana e quella europea, che, contrariamente alla prima non ha una sede identificabile con un università specifica, ma fa riferimento a contributi e prospettive convergenti di studiosi localizzabili nell'Europa nord occidentale, in particolare Olanda, Germania e Francia.

❖ *Scuola americana (Harvard): matrice negoziale – strategica*

Il fondatore della Scuola americana ha come fondatore Howard Raiffa e fanno parte di questa scuola anche Roger Fisher, il fondatore ad Harvard del corso di Negoziazione all'interno della *Law School*. Il focus sul quale si sviluppano queste teorie sono le modalità e tecniche (teorie dei giochi) per raggiungere il risultato finale della negoziazione. Un orientamento successivo all'interno della stessa Scuola fa capo a James K. Sebenius che focalizza i suoi studi sulle negoziazioni all'interno delle organizzazioni, dove vanno considerati sempre tre elementi:

1. interdipendenza tra le parti = il legame che unisce le parti (interesse comune e problema comune da risolvere);
2. percezione del conflitto = posizioni soggettive da cui ci si muove determinano la visione e il comportamento che le parti terranno durante la negoziazione;
3. interazione opportunistica = ciascuna parte cercherà di massimizzare il profitto in base alla percezione che di esso avrà.

❖ *Scuola europea: matrice psico – sociale*

La Scuola di riferimento in Europa è di matrice francese e fa capo a Dupont. Il focus è qui concentrato sul processo negoziale più che sul risultato della negoziazione. Il negoziato è secondo Dupont lo strumento per affrontare una situazione di conflitto o di divergenza di interessi senza dover ricorrere alla forza, ma solamente alle capacità di trovare un accordo.

6.3 TIPOLOGIE DI NEGOZIAZIONE

Nel quadro di una negoziazione è possibile determinare un valore definito come oggetto e, quindi, la trattativa negoziale ha la funzione di stabilirne la distribuzione tra le parti, ma è altresì possibile che il

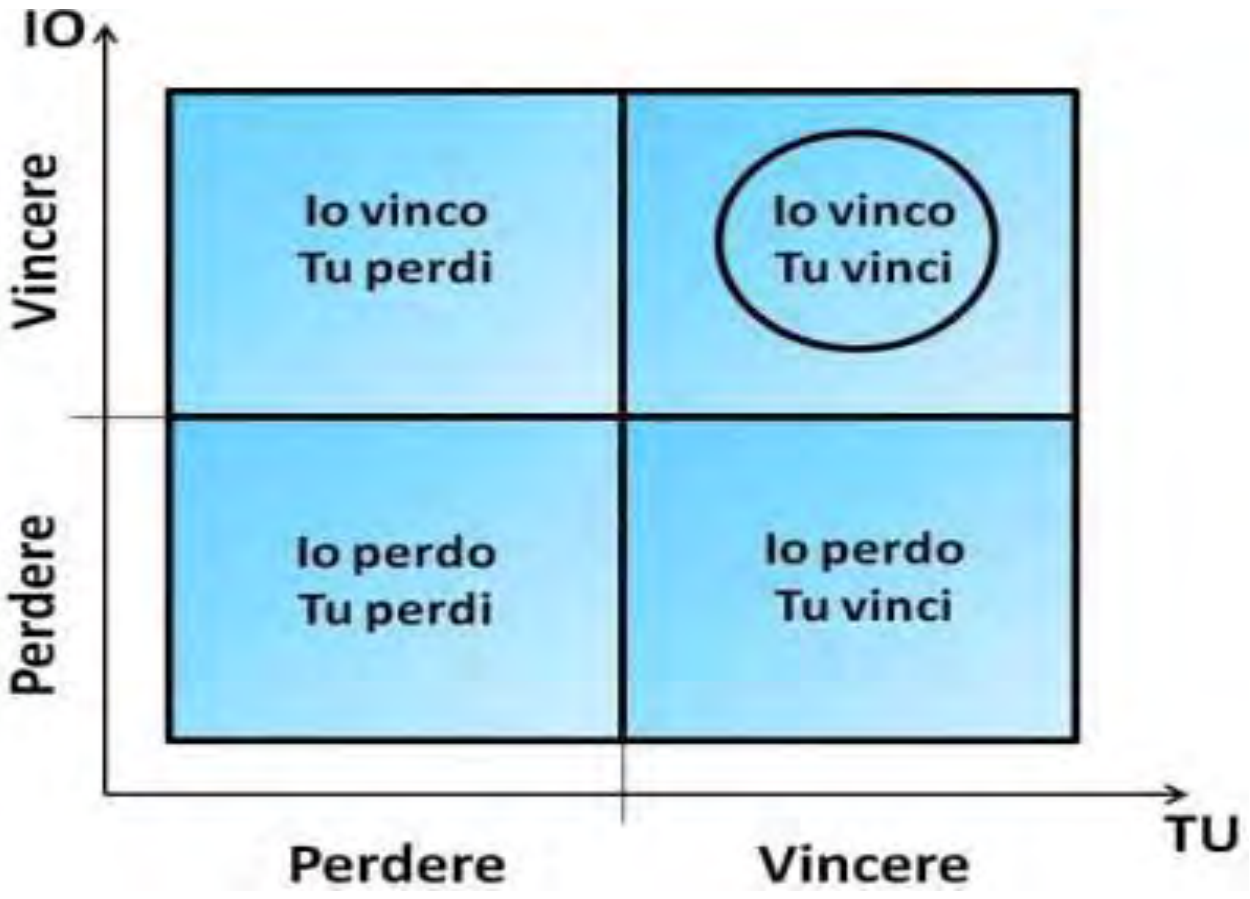
valore dell'oggetto non sia determinato, ma possa essere incrementato dalle parti negoziali. Ebbene, in funzione della determinabilità o meno dell'oggetto si distinguono le due diverse tipologie di negoziazione di seguito illustrate.

❖ *Negoziazioni distributive (o ripartitive)*

In buona sostanza si tratta di trattative "a somma zero", in cui il guadagno dell'uno corrisponde alla perdita dell'altro. Si tratta di una tipologia negoziale efficacemente rappresentata nella metafora della torta da dividere, ove si avrà una parte più soddisfatta dell'altra (secondo lo schema Win – Lose).

❖ *Negoziazioni generative (o Cooperative o Integrative)*

Sono le negoziazioni la cui trattativa tra le parti ha lo scopo di aumentare il valore della posta in gioco per poi concordarne la distribuzione. Esemplificativo è il caso delle *partnership* o *joint venture*, oppure degli accordi di *outsourcing*. In tali contesti le parti sono soddisfatte dei risultati generati dall'accordo (secondo lo schema Win – Win).



L'approccio alla negoziazione, quindi, determina il comportamento negoziale. Infatti, se un partecipante al tavolo negoziale sceglie un approccio duro, competitivo, per massimizzare il risultato e portarsi a casa il massimo raggiungibile il suo approccio sarà opportunistico, con tutte le conseguenze comportamentali del caso; questi terrà per sé le informazioni e farà tutto ciò che aumenterà il suo "potere" contrattuale. Se la parte predilige un approccio morbido, invece, lavorerà con spirito cooperativo per trovare e aumentare il vantaggio per entrambi.

Ad esempio, la trattativa tra due associati per determinare le modalità di partecipazione agli utili dello Studio professionale potrà essere affrontata in modo competitivo (a somma zero), oppure in modo generativo. Le parti, pertanto, potranno scegliere, in base alla percezione che avranno della negoziazione, di approcciarla in modo "duro", come un rapporto di forza e dunque cercando di massimizzare il proprio profitto partendo dall'assunto che ciò che cedo io guadagni tu e viceversa (secondo lo schema negoziale Win – Lose), oppure potranno cercare di generare soluzioni, anche innovative e creative, che aumentino il valore dell'oggetto negoziale in modo da trarre entrambi maggior beneficio possibile dalla trattativa negoziale (secondo lo schema negoziale Win – Win).

6.4 LE FASI DELLA NEGOZIAZIONE

Secondo le elaborazioni della Scuola americana le fasi principali in cui si compone il processo negoziale sono le seguenti tre:

1. la pre – negoziazione;

2. la negoziazione;

3. la post negoziazione.

Esaminiamole brevemente.

1. La pre – negoziazione

La fase cruciale che precede il processo negoziale che si terrà attorno al tavolo della negoziazione si compone delle sotto-fasi di seguito illustrate.

- *La fase della diagnosi* (analizzare la situazione/lite/conflitto)
  - ✓ quali sono i bisogni delle parti;

- ✓ quali sono i reali margini di negoziazione;
- ✓ quali sono le probabilità di una conclusione soddisfacente per entrambi;
- ✓ quanto è il tempo a diposizione e il ruolo del fattore tempo.

➢ *La fase previsionale*

- ✓ previsioni delle conseguenze di un mancato accordo;
- ✓ previsioni delle conseguenze di un accordo parziale.

➢ *Fase programmatica*

- ✓ definire gli obiettivi di entrambe le parti;
- ✓ fissare le strategie: ripartitiva (io vinco-tu perdi o Win-Lose) ovvero generativa (io vinco-tu vinci o Win-Win).

Secondo la Scuola di Harvard la preparazione al negoziato richiede di individuare alcune "aree" della trattativa ancor prima di sedersi al tavolo negoziale. In modo schematico le aree su occorre concentrarsi prima di una negoziazione sono:

➢ *la B.A.T.N.A.*

Un momento fondamentale nella preparazione della negoziazione è quello di individuare la propria Batna (*Best Alternative to a negotiated Agreement*) che indica la migliore alternativa all'accordo e significa conoscere cosa faremo o cosa accadrà se non riusciremo a raggiungere l'accordo soddisfacente con la negoziazione che ci attende. Questo concetto, conosciuto in inglese con l'acronimo Batna e in italiano come MAAN (Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato), consiste nella individuazione della migliore alternativa che ogni parte avrebbe a disposizione al di là della negoziazione nel caso che non si raggiunga un accordo con l'altra parte. Essa rappresenta un parametro con il quale confrontare le diverse ipotesi di accordo prospettate insieme all'altra parte. La sua utilità pratica è quella di ampliare il ventaglio delle opzioni negoziali e di valutare le stesse in forma razionale.

➢ *la Z.O.P.A.*

La Z.o.p.a. (*Zone of possible agreement*) indica l'area in cui è possibile concludere un accordo che soddisfi entrambe le parti. La Zopa è in sostanza il limite, l'area, al di sotto o al di sopra della quale non siamo disposti a concludere l'accordo.

Occorre, dunque, avere le idee chiare prima di intraprendere il negoziato. La Z.o.p.a. può anche coincidere con la B.a.t.n.a. La generazione di valore attraverso lo scambio reciproco è possibile quando una parte possiede qualcosa che per lui vale poco privarsene, mentre per la controparte ha un valore importante.

2. La negoziazione

E' il momento in cui le parti comunicano, interagiscono tra loro, esplorano le possibilità concrete di soluzione del conflitto. La comunicazione tra le due parti può essere di due tipi:

- ✓ argomentativa, quando serve a scambiarsi valutazioni, informazioni, simulazioni di scenari futuri;
- ✓ impegnativa, quando una parte decide di rilanciare il gioco, mettendo in discussione risorse su cui l'altra parte confida, attraverso minacce o promesse.

La soluzione del gioco avviene quando finalmente una parte riesce a formulare una proposta in grado di accogliere, almeno parzialmente, le richieste di entrambe le parti e quindi di sciogliere il conflitto attraverso i diversi interessi. La trattativa si chiude solo se l'altra parte valuta che costa meno accettare la proposta che rilanciare il gioco, innalzando in tal modo il livello di conflitto.
E' evidente che la capacità di valutare correttamente un accordo è una competenza cruciale per un negoziatore: ogni accordo è infatti un compromesso, poiché accade di rado di ottenere tutto ciò che si sperava e spesso occorre prendere decisioni dolorose, rinunciare a qualcosa in cambio di qualcos'altro.

3. *La post-negoziazione*

Si tratta della fase in cui si valutano gli effetti e la bontà di un accordo negoziale raggiunto. I parametri con i quali può essere valutata la soluzione di un gioco negoziale si fondano su quattro fondamentali elementi:

- ✓ la qualità, la sua idoneità a risolvere in modo adeguato il problema da cui il negoziato era stato generato;
- ✓ la capacità di stabilizzare le relazioni tra le parti, strutturando un (nuovo) sistema di regole di reciproca soddisfazione tra le parti medesime;
- ✓ l'efficienza, la proprietà di non essere migliorabile, se non peggiorando la condizione di una delle parti;
- ✓ l'equità, nel suo significato di contemperamento tra interessi e di equilibrio nella distribuzione dei costi/benefici.

6.5 I DUE DIFFERENTI APPROCCI AL NEGOZIATO

Sono due gli approcci fondamentali al negoziato:

- ➢ *approccio competitivo*: atteggiamento "duro", dove si cerca di portarsi via il massimo risultato possibile, senza considerare la soddisfazione di entrambi come possibile risultato;
- ➢ *approccio cooperativo*: atteggiamento finalizzato al raggiungimento della massima soddisfazione di entrambi al tavolo negoziale, attraverso un clima più sereno e, appunto, cooperativo tra le parti.

Spesso si parla di controparti nel primo caso e di *partner* nel secondo. Nel primo caso si pensa al massimo per "sé stesso", nel secondo caso al massimo per "noi". Si è visto che esistono negoziazioni di tipo competitivo (distributive o ripartitive) ovvero di tipo generativo (cooperative), ma in ogni caso ogni negoziazione può essere affrontata con un approccio piuttosto che un altro e l'approccio determinerà le scelte comportamentali delle parti in gioco. Spesso i negoziatori si concentrano solo sulla propria "fetta di torta" e sui propri interessi, invece di considerare l'intera torta. I negoziatori

molto spesso si preoccupano di affermare i propri interessi e il proprio punto di vista, senza considerare quello dell'altra parte, poiché ci si muove nella convinzione che le due cose siano opposte.
I negoziatori abili ed esperti, invece, sono consapevoli dell'importanza di saper fare entrambe le cose: essere assertivi, affermando quindi le proprie opinioni e interessi con un linguaggio persuasivo che permette di far "vedere" le cose agli altri attraverso il proprio punto di vista, e nello stesso tempo essere abili nel far sentire l'altro compreso nel proprio vissuto e nella propria esperienza. In buona sostanza sanno *comunicare* e *ascoltare*, e da questo equilibrio tra *assertività* e *empatia* mettono in campo le proprie strategie sul tavolo negoziale.

ASSERTIVITA'
=
capacità di affermare i propri bisogni, interessi e punti di vista.

EMPATIA
=
capacità di mostrare comprensione verso i bisogni e gli interessi della controparte.

La capacità di cambiare il punto di vista e assumere quello dell'altra parte viene definita "assunzione di prospettiva"; questa abilità unita alla capacità di non giudicare rappresentano le competenze di base del negoziatore abile ed esperto. Spesso invece nei negoziati si assume un atteggiamento competitivo (a somma zero), oppure conciliativo (opposto al primo, risulta essere spesso troppo remissivo) ovvero elusivo (si nega il negoziato).
Nel 1958 Eric Berne elaborò un modello psicologico per comprendere meglio le nostre capacità di interazione con gli altri. La teoria di Berne afferma che nell'interazione con gli altri le persone assumono quattro possibili posizioni esistenziali:

1. IO sono ok, TU sei ok: è il caso di chi ha buona autostima e tratta gli altri allo stesso modo ed è la posizione ideale per la negoziazione in quanto mostra equilibrio e sicurezza;

2. IO sono ok, TU non sei ok: è il caso di chi ha una forte autostima, ma non ha stima degli altri, che tratta in modo arrogante generando rapporti conflittuali;
3. TU sei ok, IO non sono ok: è il caso di chi non ha autostima e si sente inferiore rispetto agli altri e ha bisogno dell'altrui approvazione;
4. IO non sono ok, TU non sei ok: è il caso di chi svaluta se stesso ma anche gli altri, costruendo relazioni negative con scetticismo e distacco.

Sapere individuare le peculiarità psicologiche proprie e degli altri permette di avere una visione di se stesso in rapporto alle altri parti presenti sul tavolo negoziale e consente l'interazione, facilitando la comunicazione, il raggiungimento dell'altro.

6.6 LA NEGOZIAZIONE E LE DISTORSIONI COGNITIVE

Come abbiamo avuto modo di esaminare, la negoziazione è una catena di decisioni legate ad un filo comune e determinate dalla visione del problema, dove non mancano strategie e tattiche.

E' importante sapere che in questo processo ci sono *bias* (distorsioni) che viziano il processo cognitivo, valutativo e decisionale sui cui poggia l'efficacia del processo negoziale.

Ne tratteremo solo alcune, particolarmente significative e la cui conoscenza è rilevante:

- gli effetti di *framing*;
- la disponibilità;
- illusione del controllo;
- svalutazioni delle alternative;
- escalation dell'impegno;
- ancoraggio.

I *frames* prevalenti sono quelli distributivi e negativi dove l'impostazione del problema negoziale tende a convergere verso la struttura di un gioco a somma zero. Nei *frames* distributivi la negoziazione assume lo schema del gioco competitivo dove il valore e la posta in gioco è un dato fisso inamovibile (approccio distributivo) e pertanto solo il più duro vince (atteggiamento duro).

Nei *frames* negativi vi è invece una sopravvalutazione delle perdite che possono conseguire con l'accordo negoziale e, pertanto, si incrementa l'opportunismo per massimizzare la propria utilità a scapito di quella altrui.

La *disponibilità* è un'altra distorsione che influenza non poco il negoziato, soprattutto nella fase di preparazione. Confidare solo in informazioni prontamente disponibili o di *partner* appartenenti al *network* personale per la generazione di ipotesi alternative di accordo, preclude l'efficienza potenziale dell'accordo negoziale e costituisce una prematura chiusura delle opportunità che diversamente si potrebbero produrre.

Anche *l'illusione del controllo*, ovvero quella distorsione che induce a sottostimare la possibilità di valutare percorsi alternativi a quello preferito, limita di molto l'efficacia di un risultato potenziale. Illudersi di poter controllare, e pertanto sovrastimare, le aspettative di un successo personale, aumenta i rischi e l'incertezza della negoziazione determinando, di contro, una *escalation* dell'ansia e percezioni fuorvianti.

La *svalutazione delle alternative* si presenta invece come una distorsione che mina le possibilità che si presentano nel corso del tavolo negoziale, attribuendo una superiorità a quelle ben definite e strutturate percepite come più tranquillizzanti e sicure rispetto a quelle meno definite.

Questa svalutazione delle alternative proprie e/o altrui riduce notevolmente il perimetro delle opzioni percorribili per un buon accordo, restringendo notevolmente le soluzioni esaminabili, che talvolta si riducono ad una sola.

L'escalation dell'impegno emerge nel momento in cui i negoziatori smettono di negoziare per contare i costi sommersi della negoziazione, ovvero il tempo perso, le concessioni fatte, le risorse impegnate ed investite. Come logica conseguenza questo perdere di vista l'obiettivo congiunto di accordarsi fa scattare la "logica della competizione" e della vincita a ogni costo, difesa della posizione, piuttosto che ricercare un accordo efficiente.

L'ancoraggio vizia sistematicamente la conduzione di un negoziato, ed è la tendenza a valutare ricollegandosi ad un punto di riferimento prescelto inconsapevolmente e che difficilmente muta nel corso del negoziato. Gli ancoraggi tipici sono quelli quantitativi, per cui si gira inconsapevolmente intorno ad un dato numerico, magari fornito o emerso come semplice informazione nel corso della negoziazione o anche al di fuori.

Ma ci sono anche *ancoraggi legati alla persona*, che rimandano alla prima impressione avuta, ancorandone il giudizio senza tener conto degli aspetti valutativi. Un'altra forma tipica di ancoraggio è

quella legata all'effetto trascinamento, dove una decisione ricorrente determina valutazioni analoghe a quelle prese in passato.

C'è poi un'altra forma di "distorsione" legata al potere della *motivazione*, ovvero cogliere il negoziato come un'opportunità per prevaricare, vincere, acquisire potere nei confronti altrui e non connesso all'oggetto negoziale o alla strategia adottata. Verranno allora adottate strategie manipolative come le tattiche di pressione e induzione o influenza negativa. Logica conseguenza di questo atteggiamento è l'aumento della conflittualità con rottura della relazione. E' differente però questa distorsione dalle altre di tipo cognitivo, anche se le conseguenze sono le stesse, solo che, in questo caso, non si tratta di una erronea classificazione della situazione da gestire, ma la stessa causa.

In conclusione…

Attraverso questa breve introduzione alla negoziazione, le sue fasi e le sue regole si è voluto esaminare come con l'utilizzo di questa metodica si possano sia cogliere opportunità che si presentano, e che spesso non vengo percepite e considerate come tali, sia consentirci di gestire situazioni conflittuali che attraversano la nostra vita personale e professionale.

Per negoziare efficacemente ci vuole metodo e non possiamo farlo senza sviluppare competenze comunicative, abilità relazionali, creatività nell'individuare opzioni percorribili, sostenibili e rinegoziabili, aspetti tutti necessari per affrontare con efficienza e consapevolezza un processo negoziale di reciproca soddisfazione per le parti coinvolte.

Piace pensare che aver passato in rassegna le nozioni e i concetti di base necessari per vivere e affrontare con successo una negoziazione abbia altresì accompagnato un passaggio creativo verso nuove competenze e abilità, da utilizzare nelle esperienze professionali come preziose risorse da mettere al servizio di coloro che si affidano al professionista.

«La cosa più difficile in ogni negoziato, è fare in modo di mettere da parte l'emozione e affrontare i fatti»
- Howard Baker -

7. LA MEDIAZIONE

Se le capacità negoziali possono essere considerate parte intregrante di ognuno di noi, non necessariamente siamo sempre in grado di negoziare da soli.

I capitoli che precedono hanno fornito una panoramica sulle modalità di comunicazione e sulle differenti percezioni della realtà. I cultori della PNL, per evidenziare le differenti modalità di percezione della realtà e del mondo di ognuno di noi, usano il termine "mappe", le mappe mentali, e sostengono che "*la mappa non è il territorio*".

Ognuno quindi interpreta in maniera differenziata il mondo che lo circonda attraverso i propri filtri cognitivi, condizionati sia dalle diverse modalità sensoriali con cui percepiamo la realtà (analizzati nei precedenti capitoli) sia da altri elementi culturali, linguistici, etc. I modelli culturali possono rappresentare una grossa barriera nella comunicazione, ma altrettanto forte può esser la barriera linguistica.

Seppure crediamo di essere perfettamente razionali, il nostro cervello non sempre interagisce in maniera altrettanto razionale e spesso può essere in balia di vere e proprie "trappole mentali" che possono rappresentare un forte ostacolo alla comunicazione interpersonale.

Gli studi scientifici ci hanno largamente dimostrato le diverse competenze dei nostri emisferi celebrali: quello destro, emisfero cd. creativo, e quello sinistro, che gestisce la parola e la razionalità.

Le nostre scelte dovrebbero scaturire dalla perfetta interazione di entrambi gli emisferi, ma normalmente si preferisce "economizzare" il nostro impegno celebrale attivando per così dire una sorta di pilota automatico. Spesso, infatti, alcune scelte sono fatte "in economia celebrale" ovvero senza attivare correttamente la parte di emisfero addetta al calcolo o ai meccanismi celebrali. Per chi volesse approfondire i temi inevitabilmente appena accennati in questa sede, si rinvia alla copiosa letteratura esistente in materia. In particolare, si suggerisce l'opera del premio nobel Daniel Khaneman "*Pensieri lenti e veloci*", particolarmente esaustiva sulle modalità di scelta che spesso sono fatte violando i principi di razionalità.

7.1 NEGOZIARE CON L'AUSILIO DI UN TERZO

Si è visto dunque come nel corso di una negoziazione spesso le parti siano "vittime" dei propri meccanismi percettivi, delle barriere culturali o linguistiche e talvolta anche di vere e proprie trappole mentali. In questo contesto diventa probabilmente necessario l'ausilio di un terzo in grado di ristabilire

tra le parti il giusto livello di comunicazione, avendo le competenze per riconoscere le barriere e le trappole mentali. Queste capacità sono normalmente le abilità richieste ad un mediatore che sia in grado di gestire il conflitto tra le parti per indirizzarlo su basi oggettive.

Il mediatore è normalmente chiamato in causa in presenza di un conflitto tra due o più parti quando le stesse non sono in grado di negoziare tra di loro.

Anche senza conoscere gli strumenti e le tecniche proprie della negoziazione è comunque possibile per le parti trovare una soluzione. Indubbiamente però questa conoscenza consente alla stesse di approcciare in maniera differente al conflitto che le lega evitando una gestione su "posizioni". Può così accadere dove gli stili negoziali sono collaborativi, che le parti possano trovare soluzioni soddisfacenti in modo da arrivare a risultati Win-Win (io vinco, tu vinci).

Diversamente sarà necessario ricorrere all'aiuto di un terzo neutrale ed indipendente ovvero un mediatore, in grado di facilitare le parti a ristabilire la giusta comunicazione affinchè le parti negozino nel rispetto dei reciproci interessi. La soluzione giudiziale dovrebbe rappresentare l'ultima *ratio* e andrebbe percorsa esclusivamente dopo aver tentato le soluzioni negoziate quali modalità naturale e di efficiente gestione.

L'aumento progressivo dei diritti, avvenuta soprattutto nel secolo scorso, ha consentito gradualmente a tutta la popolazione di richiedere la tutela degli stessi utilizzando i tradizionali canali previsti dalla giustizia ordinaria. Se l'allargamento delle tutele e dei diritti è da annoverare tra le grandi conquiste del secolo precedente, il rovescio della medaglia è stato l'utilizzo sproporzionato degli strumenti di risoluzione dei conflitti cd. "avversariali e o giudiziali". Vi è stata in sostanza una vera è propria esplosione del contenzioso giudiziario, legata ad una eccessiva gestione giurisdizionale dei rapporti personali, anche a scapito degli interessi delle parti in gioco.

Le parti in conflitto hanno spesso rinunciato alla propria autonomia e alla possibilità di risolvere autonomamente un conflitto, devolvendo la soluzione dello stesso ad un giudizio di un terzo, al quale è stato dato sempre più potere. Nei conflitti che coinvolgono *organizzazioni complesse* (come banche assicurazioni ed enti pubblici) si assiste spesso anche ad una totale deresponsabilizzazione dei soggetti deputati, che preferiscono affidarsi completamente ad una sentenza piuttosto che assumersi la responsabilità di una negoziazione, sebbene siano anche evidenti i vantaggi economici che quest'ultima garantirebbe.

In definitiva, si è perso completamente l'iter logico e naturale di "gestione" un conflitto, passando direttamente alla controversia giudiziaria.

Va detto, peraltro, che pure affidandosi ad un Giudice, non necessariamente il conflitto viene a cessare. Dopo la sentenza che inevitabilmente porta scontento ad almeno una delle parti coinvolte, spesso si assiste all'immancabile *escalation* che la soluzione giudiziaria si porta dietro.

7.2 QUALE STRUMENTO UTILIZZARE PER LA GESTIONE DEL CONFLITTO

Seppure spesso il conflitto sia devoluto alla gestione di un terzo, che valuta e decide, è importante capire se tale soluzione rappresenti la migliore delle soluzioni possibili e sulla base di quale criterio.
Senza soffermarsi su quelle che sono oramai le patologie del nostro sistema giudiziario, ipotizzando una normalizzazione dello stesso, uno dei criteri di valutazione degli strumenti di risoluzione del conflitto dovrebbe innanzitutto valutare il grado di soddisfazione delle parti.
La soluzione giudiziale vede necessariamente una parte vincitrice ed una soccombente e, ovviamente, quest'ultima in genere non sarà soddisfatta dell'esito della controversia. Spesso però anche la parte vincitrice non è soddisfatta della soluzione giudiziale per diversi ordini di motivi. Una vittoria in giudizio, seppure gratificante, potrebbe, di fatto, non comportare per il vincitore alcuna utilità sostanziale: o perché nonostante il giudizio la parte soccombente non è comunque in grado di onorare quanto stabilito in sentenza, o perché dopo anni di contenzioso ormai il giudizio diventa quasi del tutto irrilevante e i danni ormai irreparabili.
Nelle soluzioni alternative alla gestione del conflitto possiamo avere o ipotesi di forti concessioni di una parte rispetto all'altra, ma è possibile ipotizzare anche situazioni di reciproca soddisfazione cd. Win–Win (io vinco, tu vinci). In molti casi quindi una gestione negoziale del conflitto porta ad un maggiore grado di soddisfazione per entrambe le parti.
Un altro aspetto importante da valutare riguarda gli effetti sul rapporto tra le parti in conflitto, che normalmente saranno definitivamente compromesse nell'ipotesi di soluzioni giudiziali, mentre potrebbero continuare nelle ipotesi di gestione alternativa.
Non va sottovalutata poi la recidiva alla litigiosità: se una delle due parti ha subito una sentenza sfavorevole potrebbe iniziare un nuovo conflitto se ritiene di avere più possibilità di vincita, mentre laddove le parti hanno faticosamente trovato un accordo soddisfacente, anche con l'aiuto di un terzo, è meno probabile che lo stesso venga rimesso in discussione.
In ultima analisi è necessario valutare i costi della gestione del conflitto.

Il nostro sistema giudiziario è certamente meno oneroso dei sistemi anglosassoni, se si evidenziano esclusivamente i costi espliciti. Analizzando però i costi impliciti di una giustizia estremamente lenta, oltre al fatto che spesso la sentenza definitiva arriva all'ultimo grado di giudizio, molto probabilmente il nostro sistema diventa il più oneroso in assoluto, al punto che alcuni studi valutano una perdita in termini di PIL pari all' 1%.

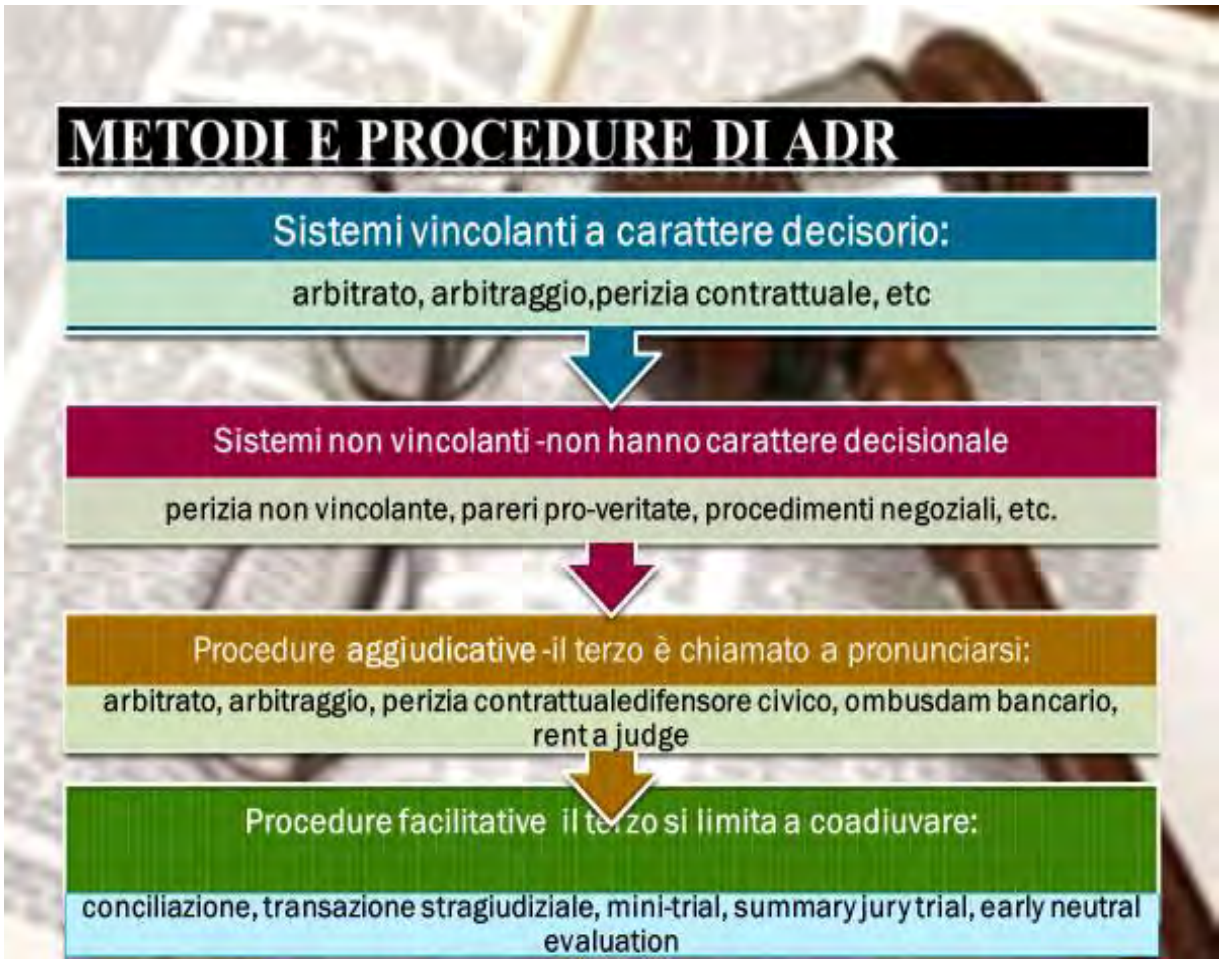
Nell'elaborato della Commissione Arbitrato e Conciliazione dal titolo "*Effetti economici della lunga durata dei processi in Italia. Dati statistici relativi alla introduzione della mediazione civile e commerciale in Italia e correlazione con i misuratori dello sviluppo economico*" sono evidenziati i costi della lenta giustizia nel nostro sistema economico e i benefici che il sistema potrebbe avere con l'utilizzo della mediazione. Si rimanda pertanto al citato elaborato per un ulteriore approfondimento di tali specifici temi.

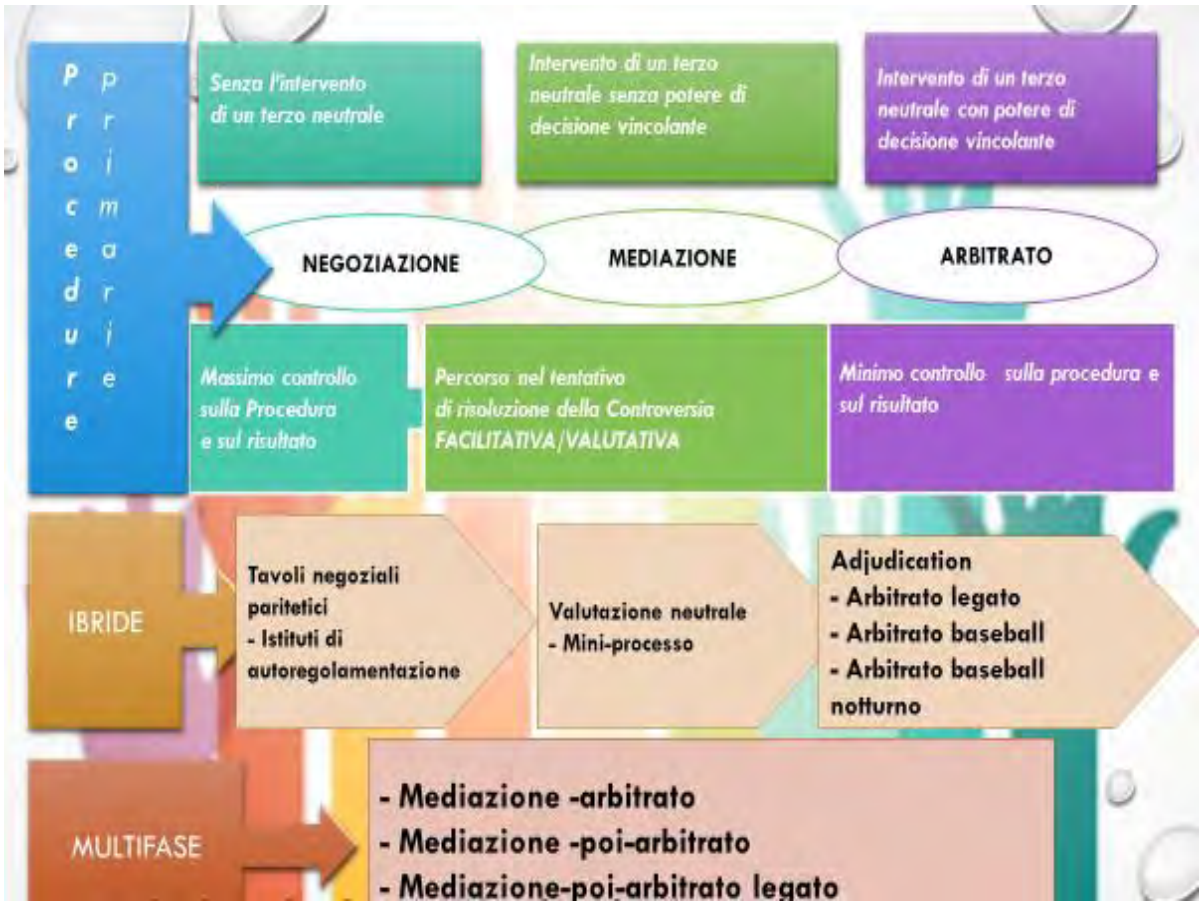
7.3 LE ALTERNATIVE AL SISTEMA DI GIUSTIZIA ORDINARIO

La consapevolezza che un sistema ipergiuridizzato fosse comunque fonte di insoddisfazione tra le parti è stata alla base di una ricerca di nuove soluzioni alla gestione del conflitto.

I sistemi alternativi alla giustizia ordinaria si sono sviluppati nei paesi anglosassoni e, in particolare, negli Stati Uniti, dove già a partire dai primi anni del secolo scorso ci si è posti il problema delle cause di insoddisfazione della giustizia.

Le problematiche della giustizia hanno focalizzato il dibattito di molti giuristi e le soluzioni sono state trovate affiancando al sistema di giustizia ordinario sistemi di giustizia alternativi (cd. ADR, vale a dire *Alternative Dispute Resolutions*). Il contesto culturale americano ha poi favorito lo sviluppo degli strumenti alternativi tra cui l'arbitrato e la mediazione. Ma non solo. Nei paesi anglosassoni si sono sviluppati ulteriori strumenti alternativi che hanno consentito una riduzione del carico giudiziario.





La Mediazione Moderna

E' bene ricordare che la "mediazione" è sempre esistita e, in un certo senso, rappresenta un elemento genetico del genere umano, al pari della innata propensione a litigare.

Da sempre, in ogni comunità, esiste un punto di riferimento che, grazie alla sua autorevolezza, è in grado di trovare soluzioni alle esigenze delle parti senza necessariamente ricorrere ad un "giudizio" ma utilizzando l'antico strumento del "buon senso".

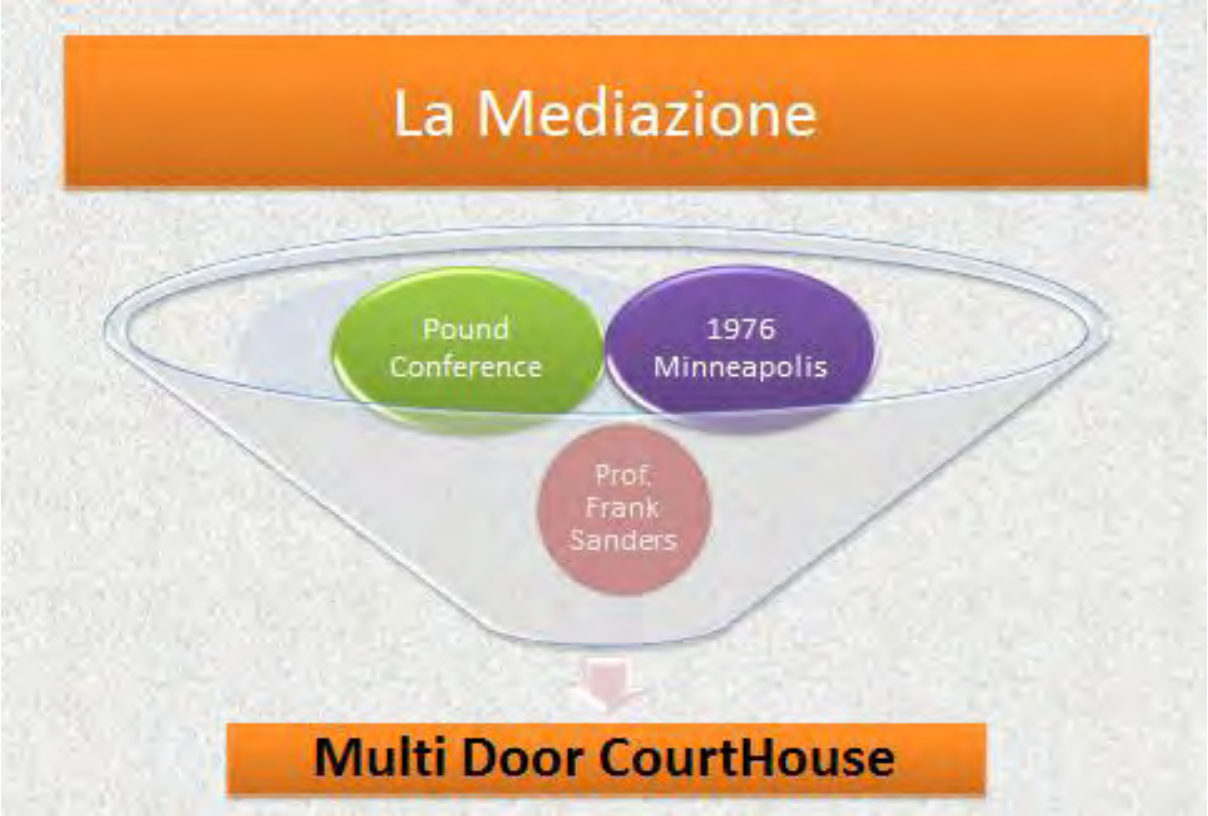
Ognuno di noi ha poi sicuramente rivestito il ruolo di conciliatore o pacificatore nel corso della sua esistenza. Nelle attività professionali e, in particolare nell'attività del Commercialista, ci si trova spesso a "riappacificare" le tensioni societarie indicando la via degli interessi e temperando le questioni di mero principio.

La mediazione moderna è però altro.

La capacità di mediare si è via via affinata grazie al contributo di nuove tecniche di negoziazione e comunicazione, affiancandosi spesso ai percorsi giudiziari e divenendo un valido strumento di soluzione delle controversie.

I capitoli precedenti hanno dato una panoramica piuttosto ampia delle tecniche di comunicazione, e non solo, che hanno influenzato lo scenario e costituito il trampolino di lancio della mediazione. Un contesto culturale e scientifico particolarmente florido ha poi consentito il pieno sviluppo nei sistemi anglosassoni della *mediation* come principale strumento alternativo per la gestione stragiudiziale delle controversie.

Fin dai primi anni dello scorso secolo negli Stati Uniti si è aperto un dibattito sull'importanza degli strumenti alternativi alla giustizia ordinaria. Il dibattito, cha ha visto il coinvolgimento di molti giuristi, avvocati e giudici ha creato le basi per lo sviluppo degli strumenti alternativi alla giustizia ordinaria, ma, soprattutto, l'idea che il conflitto potesse avere diversi canali di soluzione è maturata grazie ad un contesto culturale molto attivo.



La Pound Conference del 1976 a Minneapolis ha rappresentato nello stesso tempo il punto di arrivo di un dibattito apertosi ormai dai primi anni del '900 e il punto di partenza di una riorganizzazione del sistema giudiziario che apriva le sue porte agli strumenti alternativi di risoluzione favorendone le sviluppo.

Gli strumenti alternativi si sono quindi diffusi e sviluppati nei paesi anglosassoni fino a diventare complementari agli strumenti di giustizia ordinaria.

Gli interventi comunitari

Lo sviluppo della mediazione nei paesi anglosassoni non poteva passare inosservato negli altri paesi del vecchio Continente. Anche la Comunità Europea è quindi intervenuta più volte per esortare gli Stati membri ad armonizzare la normativa comunitaria attraverso Direttive e Raccomandazioni sul tema.

L'esigenza di un mercato Comune ha posto il tema di una giustizia veloce e armonizzata negli stati membri per evitare lacci e laccioli del giudizio ordinario, laddove non sempre è necessario l'intervento

di un giudice. L'Unione Europea ne ha saputo cogliere le potenzialità in termini macroeconomici e diversi sono stati gli interventi normativi, che vedremo più avanti.

7.3 CARATTERISTICHE DELLA MEDIAZIONE

Normalmente si esaltano le seguenti caratteristiche della mediazione ed in particolare:

- ✓ **RISERVATEZZA:** quanto è detto in mediazione rimane solo in tale ambito. Tutti coloro che intervengono all'incontro si impegnano a non divulgare le informazioni relative al caso trattato e le parti si impegnano a non utilizzare in un eventuale giudizio o arbitrato quanto emerso durante il tentativo di conciliazione;
- ✓ **ECONOMICITA':** la procedura è più economica di una controversia infinita;
- ✓ **VELOCITA':** l'attuale normativa prevede la chiusura della mediazione entro tre mesi. In realtà i tempi possono essere anche più brevi;
- ✓ **SEMPLICITA' E INFORMALITA'**: non è un processo, ma un semplice incontro tra le parti rispettivamente assistite da un legale e alla presenza di un mediatore;
- ✓ **ESECUTIVITA' DELL'ACCORDO:** il verbale di mediazione che si conclude con un accordo tra le parti ha valore esecutivo se firmato dagli avvocati delle parti presenti in giudizio.

7.4 ASPETTI QUALITATIVI DELLA MEDIAZIONE

Oltre alle caratteristiche indicate è necessario porre particolare attenzione agli aspetti qualitativi della mediazione, ovvero la possibilità per le parti di concepire soluzioni originali delle proprie controversie fondate su interessi che possono dalla stesse parti essere ritenute reciprocamente soddisfacenti (cd. autodeterminazione delle parti). Questa possibilità, soprattutto nelle attività d'impresa, porta ad una valorizzazione della mediazione, con l'opportunità di rinegoziare e quindi migliorare anche gli accordi preesistenti.

L'accordo conciliativo voluto dalle parti risulta qualitativamente superiore in quanto grazie alle tecniche cooperativistiche, si giunge ad una soluzione condivisa che spesso consente ai litiganti di tornare a "lavorare insieme" avendo rimosso gli ostacoli insorti (WIN-WIN).

Le procedure cd. avversariali (giudizio e arbitrato) portano inevitabilmente all'interruzione dei rapporti tra i litiganti in quanto giungono sempre a determinare un vincitore ed un perdente (Win-Lose) pregiudicando definitivamente le relazioni tra le parti.

7.5 IL DECRETO LEGISLATIVO n. 28/2010

La Direttiva CE 2008/52 del 21 maggio 2008 ha esortato gli Stati membri ad utilizzare e sviluppare la "conciliazione" (poi definita "mediazione" dal nostro legislatore) per specifiche materie civili e commerciali ed in particolare per le controversie transfrontaliere.

L'art. 60 della Legge 18 giugno 2009, n. 69 ha recepito le indicazioni della Direttiva comunitaria, delegando il Governo ad emanare un apposito decreto in materia di mediazione. Ebbene, il D. Lgs. 4 marzo 2010, n. 28 ha reso obbligatoria la mediazione a far data dal 20 marzo 2011 e con il Decreto del Ministero di Giustizia 18 ottobre 2010, n. 180, sono stati disciplinati i requisiti dei mediatori e degli organismi di mediazione.

In particolare il Legislatore ha dato le seguenti definizioni:

- "**MEDIAZIONE**": l'attività, comunque denominata, svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere due o più soggetti sia nella ricerca di un'attività di un accordo amichevole per la composizione di una controversia, sia nella formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa;
- "**CONCILIAZIONE": la** composizione di una controversia a seguito dello svolgimento della mediazione.

Il legislatore ha previsto a pena d'improcedibilità l'obbligatorietà del tentativo di mediazione su alcune materie. Prima di procedere in giudizio è quindi necessario che le parti esperiscano un tentativo *obbligatorio* di mediazione nelle seguenti materie:

- condominio – diritti reali – divisione – successioni ereditarie – patti di famiglia – locazione – comodato – affitto di aziende;
- contratti assicurativi, bancari, finanziari;
- risarcimento del danno derivante: da responsabilità medica e sanitaria, da diffamazione con il mezzo stampa o con altro mezzo di pubblicità.

7.6 TIPOLOGIE DI MEDIAZIONE

Il D. Lgs. n. 28/2010 si è inserito in un contesto normativo che già prevedeva in diverse situazioni la mediazione o la conciliazione. Inoltre, in materia di diritti disponibili era già comunque possibile inserire apposite clausole contrattuali che obbligassero le parti al tentativo obbligatorio di mediazione, e anche in assenza di clausole specifiche le parti di comune accordo potevano rivolgersi ad un organismo o ad un mediatore per risolvere la propria controversia.

Oltre alla cd. *mediazione obbligatoria*, le parti, già prima del D. Lgs. n. 28 del 2010 potevano esperire un tentativo di conciliazione in materia di diritti disponibili, sia inserendo apposite clausole contrattuali (cd. *mediazione contrattuale*) sia chiamando l'altra parte ad un tentativo presso un organismo di mediazione (cd. *mediazione volontaria*). E' inoltre previsto che in sede giudiziaria lo stesso giudice inviti le parti ad avviare una conciliazione.

L'art. 5, comma 2, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69, cd. Decreto del fare, ha introdotto una novità, in base alla quale "*il giudice, anche in sede di giudizio di appello, valutata la natura della causa, lo stato dell'istruzione e il comportamento delle parti, può invitare le stesse a procedere alla mediazione.*

L'invito deve essere rivolto alle parti prima dell'udienza di precisazione delle conclusioni ovvero, quando tale udienza non è prevista, prima della discussione della causa. Se le parti aderiscono all'invito, il giudice fissa la successiva udienza dopo la scadenza del termine di cui all'articolo 6 e, quando la mediazione non è già stata avviata, assegna contestualmente alle parti il termine di quindici giorni per la presentazione". Si tratta della cd. *mediazione delegata* che rappresenta quindi una vera e propria novità nel panorama giuridico.

La sentenza della Corte Costituzionale sulla mediazione obbligatoria

Anticipata dal singolare comunicato stampa pubblicato sul sito della Corte Costituzionale è arrivata "la bocciatura" dell'obbligatorietà della mediazione di cui al Decreto n. 28/2010 con la Sentenza della Corte Costituzionale n. 272/2012, depositata il 12 dicembre 2012, accolta dall' ovazione del Consiglio Nazionale Forense e dei molti detrattori della mediazione.

L'art. 5 del Decreto n. 28/2010 aveva introdotto la novità dell'obbligatorietà della mediazione in talune materie quale condizione di procedibilità della domanda giudiziale.

Oltre a tale previsione la norma aveva introdotto altresì l'obbligo per l'avvocato di informare il proprio cliente della possibilità di ricorrere alla mediazione prima di esperire un azione giudiziaria. La Corte Costituzionale ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art 5 in relazione alla suddetta obbligatorietà, in quanto il Governo ha agito in difetto di delega.

Nelle sentenza la Suprema Corte ripercorre l'*iter* che ha portato il Legislatore delegato ad emanare il Decreto oggetto di censura, evidenziando che nella delega parlamentare non era prevista l'obbligatorietà della Mediazione e tantomeno tale obbligatorietà era da ricondursi alla Direttiva Comunitaria.

Forte è stato l'entusiasmo con cui i detrattori della mediazione hanno accolto la pronuncia della Consulta; tuttavia, un'attenta lettura della sentenza ha però ridimensionato fortemente l'entusiasmo dei detrattori della mediazione. La censura costituzionale è espressamente rivolta al solo difetto di delega come giustamente ravvisato. In poche parole il Governo aveva stabilito *l'obbligo* della mediazione senza che il Parlamento, titolato del potere legislativo, gli conferisse tale possibilità nella legge delega.

La sentenza, oltre all'*excursus* legislativo, ha analizzato le diverse tipologie di mediazione esistenti all'interno della Comunità europea e le raccomandazioni della stessa.

Il modello di riferimento è certamente quello della mediazione *volontaria* e *facilitativa*, modello già presente nel nostro sistema prima dell'introduzione dell'obbligatorietà.

Analizzato il contesto europeo e le tipologie di mediazione esistenti, la Suprema Corte ha affermato che la scelta dei modelli (obbligatorio, volontario, contrattuale o delegato) è lasciata alla volontà dei singoli Stati, sostenendo "*con assoluta chiarezza che laddove il legislatore nazionale volesse oggi intervenire, con legge ordinaria, sulla disciplina della mediazione prevedendo ipotesi di obbligatorietà ciò non sarebbe affatto in contrasto con la normativa europea la quale prende in considerazione la mediazione anche nella sua forma obbligatoria, considerandola del tutto legittima, e come una delle possibilità, quella obbligatoria, in cui si può articolare la mediazione, la cui scelta,*

insieme a quella volontaria ed a quella invitata dal giudice, rientra nella piena e legittima discrezionalità del legislatore nazionale"

Non è quindi *l'obbligatorietà* ad essere stata dichiarata incostituzionale, come qualcuno aveva tentato di far credere, bensì il difetto di delega da parte del Governo. Quindi se fosse stato rispettato il normale *iter* legislativo, inserendo correttamente nella delega la previsione dell'*obbligatorietà*, la Corte non avrebbe posto alcuna censura, ed è questa la naturale conclusione al quale si giunge leggendo la sentenza.

Il decreto del Fare

Preceduto dalla reazione dei saggi, che faceva chiarezza sulle potenzialità della mediazione, il Decreto del fare ha reintrodotto l'obbligatorietà della mediazione, recependo però le molte istanze che la classe forense aveva avanzato, per il timore che la mediazione fosse la causa delle difficoltà della categoria. In particolare, tra queste l'**obbligo di assistenza legale** e la necessità di un **primo incontro informativo**.

E' auspicabile che in sede di riforma, come espresso dalla Commissione ministeriale, siano eliminati tali obblighi e sia rivisitata l'intera normativa.

7.7 IL RUOLO DEI COMMERCIALISTI NELLA MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE

Nonostante il difficile cammino e i continui ostacoli incontrati, l'istituto della mediazione civile ha comunque fatto breccia nel sistema e le statistiche ministeriali fanno ben sperare che si punti senza ripensamenti su tale strumento.

E' importante allora comprendere appieno gli sviluppi futuri e le opportunità professionali legati ai sistemi di ADR e, in particolare, alla negoziazione e all'istituto della mediazione civile.

In relazione a questo novellato istituto della mediazione molti hanno ritenuto che le opportunità professionali fossero relegate esclusivamente all'attività di mediatore.

I professionisti, ed in particolare i Commercialisti, possono in realtà in tale ambito svolgere diverse attività, non solo quello di mediatore. Di norma, il Commercialista segue le imprese con attività di consulenza, assistenza tributaria e societaria. E' il professionista di riferimento e interlocutore privilegiato nello sviluppo dell'impresa, al quale l'imprenditore "confida" non solo i informazioni della propria realtà aziendale ma spesso anche quelli di natura personali. Viene interpellato anche nelle ipotesi di conflitto, nella ricerca di soluzioni da adottare e questo ancor prima che lo stesso si rivolga ad un legale.

Si presenta quindi la necessità di valutare e indicare strategie anche alternative a quella giudiziaria, valutando i pro e i contro di una soluzione negoziale o eventualmente l'ipotesi di un ricorso alla procedura di mediazione.

Anche nella redazione di un contratto aziendale, per la previsione di una clausola di mediazione, il professionista può indirizzare il proprio cliente all'Organismo di mediazione che garantisce maggiore serietà, informandosi preventivamente, esaminandone il relativo regolamento. Nei casi in cui il confitto sia già conclamato verifica nel contratto la presenza di una clausola di mediazione ovvero se la controversia ricada tra le materie in cui è previsto l'esperimento del tentativo di mediazione quale si condizione di procedibilità.

Il Commercialista può accompagnare il proprio cliente in mediazione, affiancando l'avvocato al quale è affidata l'assistenza legale del cliente stesso o, nelle ipotesi di mediazione non obbligatoria, prestando assistenza diretta al proprio cliente senza la necessaria presenza dell'avvocato, che rimane comunque sempre consigliata.

Quest'attività è sicuramente molto importante, considerando che nel procedimento di mediazione l'approccio esclusivamente giuridico della controversia spesso non tiene conto degli interessi economici e fiscali delle parti. Le competenze dei Commercialisti e la loro visione d'insieme del mondo imprenditoriale consentono, poi, di favorire la ricerca delle soluzioni che possono soddisfare le esigenze e gli interessi contrapposti delle parti.

Anche nelle ipotesi in cui la controversia non verta in materie in cui è prevista *l'obbligatorietà* della mediazione ovvero non ci sia l'obbligo in base ad una apposita clausola contrattuale, il Commercialista può assistere il proprio cliente per valutare la possibilità di invitare in ogni caso l'altra parte nel procedimento di mediazione.

Il Professionista è in grado di valutare i tanti vantaggi che una soluzione non giudiziale può avere per il proprio cliente, grazie ad un approccio improntato al "*problem solving*".

Altro ambito di operatività per il Commercialista nella mediazione civile e commerciale può essere quella di svolgere l'attività di consulente tecnico per le materie di propria competenza.

Oltre alle attività sopra descritte le competenze negoziali ben si prestano per una efficiente gestione della giornata "tipo" del professionista che si trova immancabilmente a negoziare con i propri clienti, fornitori, con i propri collaboratori di studio, con altri professionisti, istituzioni, enti pubblici etc…

Approcciare avvalendosi delle tecniche negoziali può determinare quindi una complessiva maggiore efficienza dell'attività professionale.

8. LE OPPORTUNITA' PROFESSIONALI NELLE ATTIVITA' NEGOZIALI

Si aprono opportunità professionali per la Categoria non legate strettamente all'introduzione della mediazione "normata", ma anche in aree e ambiti di attività dove l'approccio negoziale determina una maggiore efficienza e professionalità.

Molteplici sono le forme di assistenza professionale che si stanno sviluppando in questa direzione. L'assistenza nella negoziazione dei contratti, nelle compravendite, nelle relazioni sindacali e di lavoro, nelle controversie ambientali e valutazioni di impatto, nelle relazioni interculturali e nei processi di internazionalizzazione delle imprese, etc…

Attività professionali che si svincolano dalla figura del commercialista "classico" e a cui l'imprenditore si rivolgeva in passato per un fine contrattuale o meramente fiscale, salvo poi svolgere comunque approcci ed attività di tipo negoziale, spesso inconsapevolmente.

Queste attività negoziali sono ora riconosciute come "autonome" e distinte dall'attività meramente tecnica e richiedono figure altamente preparate e specializzate e noi, come Categoria, possiamo fare la nostra parte.

Nel bagaglio universitario e culturale di molti professionisti spesso non sono presenti approfondimenti ed attività formative sulle tecniche di comunicazione efficace e di negoziazione, che rappresentano invece le materie "base" per relazionarsi efficacemente nell'attività che quotidianamente svolgiamo, e che sappiamo essere preziose per noi.

Essere infatti consapevoli delle apparenti diversità che spesso si celano dietro il linguaggio, le parole, dei filtri e trappole mentali che condizionano i comportamenti ci può consentire di approcciare con gli interlocutori in maniera ottimale, consentendoci così di evitare preclusioni di opportunità.

Quante volte capita di interrompere prematuramente rapporti professionali, oppure vedere professionisti o collaboratori di studio impegnarsi allo spasimo per "comunicare" le nuove attività, i nuovi adempimenti, le imposte da pagare, i nuovi balzelli etc.. Quanto è importante comunicare efficacemente?

Il linguaggio tecnico, il tono di voce inappropriato, la gestualità possono rendere vano lo sforzo comunicativo.

La comunicazione con i nostri clienti è spesso disturbata da tanti fattori di cui è necessario tener conto.

Saper comunicare è quindi molto importante per il mondo delle professioni, ma saper comunicare vuol dire prima di tutto sapere ascoltare in modo efficace rispettando le regole dell'ascolto attivo, come abbiamo ricordato.

E' necessario entrare nel territorio della comunicazione ed in particolare nel territorio dei nostri interlocutori per cogliere le reali esigenze che spesso il linguaggio verbale non è da solo in grado di mostrare.

Il professionista ormai non viene scelto solo per le sue competenze tecniche o per le tariffe che applica ma anche per la sua capacità di ascoltare ed individuare esattamente gli interessi e i problemi del proprio cliente (Problem Solving**).**

Molte interazioni in un ambiente professionale comportano infatti un scambio di trattative che possono determinare la differenza tra il successo e il fallimento.

Occorre quindi possedere e padroneggiare un insieme di strumenti di negoziazione e sviluppare competenze che favoriscono il raggiungimento dei risultati desiderati ovvero gestire il processo negoziale, interpersonale e organizzativo, utilizzando strumenti e tecniche funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Occorrerà cioè applicare alcuni strumenti e adottare alcuni processi atti a:

- condurre negoziati basati non sul mercanteggiare ma con il focus costante sugli interessi di tutte le parti;
- adottare un approccio per fasi nelle trattative, dalla preparazione alle trattative vere e proprie alla fase della conclusione;
- adottare strategie di comunicazione efficace valutando il profilo di comunicazione delle altre parti, prestando attenzione al rapporto tra le stesse mantenendo sempre una capacità di ascolto attivo;
- sviluppare uno stile di negoziazione fiducioso per deviare le tattiche dure, manipolative;
- tenere particolare attenzione alle credenze e ai valori degli interlocutori trasformando i limiti negoziali in opportunità.

Tutto questo lo possiamo mettere in campo quando negoziamo con un nostro cliente o con una controparte commerciale di un nostro cliente o un suo partner finanziatore o con una istituzione o con una autorità o con un altro consulente, in tutte quelle attività tipiche della nostra professione che ogni giorno svolgiamo.

Gli esiti dei questionari proposti ci confermano che molti Commercialisti hanno via via preso coscienza dell'importanza delle attività legate alla negoziazione.

Si rileva altresì che vi sono oggettive difficoltà ad operare con un approccio sistematico avvalendosi degli strumenti negoziali e facendosi riconoscere tale impegno come specifica attività professionale.

L'attività negoziale spesso è relegata ad un mero completamento delle altre attività professionali ed inclusa negli altri servizi.

E' palese oramai a tutti che le sfide dei tempi moderni ci impongono sempre più una preparazione ed una specializzazione nell'affrontare le varie attività della nostra professione che si aggiungono alle competenze tecniche qualificanti.
Il mondo è cambiato, ma quel che dovrebbe allertare è il fatto che continua a cambiare senza aspettare chi non è in grado di afferrare le nuove opportunità. Chi non è capace di adeguarsi alla velocità dei cambiamenti rischia sempre più spesso di rimanere ai margini e di non avere altre opportunità. Del resto sta avvenendo quello che è già accaduto nei secoli precedenti: le vecchie modalità di gestione dell'economia fanno spazio alle nuove e i soggetti e le professionalità cambiano. Quello che è diverso rispetto al passato è la velocita del cambiamento, che prima passava attraverso più generazioni, ora invece una stessa generazione è costretta a riadattarsi continuamente.
Come spesso si dice dobbiamo uscire dalla "zona di confort" per affrontare nuove sfide e farci trovare pronti.

Le professioni tradizionali sono in crisi, ma dalla crisi spesso nascono nuove opportunità che è necessario saper cogliere al momento opportuno.

Nel nuovo mercato dobbiamo saperci muovere non solo con le necessarie competenze professionali ma anche acquisendo nuove capacità personali di cui abbiamo in precedenza trattato.

La globalizzazione ha poi massificato molte delle attività professionali tradizionali attenuando le cd. asimmetrie informative e le rendite di posizione

Siamo convinti perciò, che con una adeguata formazione e l'acquisizione delle abilità relazionali comunicative e negoziali che vengono chiamate anche "soft skills" o "competenze trasversali", ovvero quelle capacità che come abbiamo visto raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali, infatti, è possibile ampliare i campi di azione della consulenza che offriamo, qualificandoci come efficaci negoziatori, problem solver, leader nel team working, facilitatori di soluzioni condivise, consulenti in mediazione oltre che di esperti in ADR.

La metafora dell'economia liquida rappresenta indubbiamente una metafora molto efficace.

Come ha brillantemente affermato Zygmunt Bauman in "*Un mondo liquido*", è sempre più difficile avere dei punti di riferimento stabili. Dobbiamo quindi adattarci in continuazione ai mutamenti culturali economici e sociali.

9. CONCLUSIONI

Questo elaborato conclude il lavoro della Commissione Arbitrato e Conciliazione.

In tutti questi anni si è cercato di diffondere la cultura della mediazione e della negoziazione intesi come espressione di valori positivi nell'affrontamento delle vicende conflittuali e lavorative.

Lo si è fatto soprattutto con una attività convegnistica attraverso approfondimenti tematici nella mediazione e, da ultimo, con questo progetto Intercommissioni che fu accolto alla sua presentazione con grande interesse.

Potremmo forse dire che il progetto Intercommissioni rappresenta lo sviluppo della cultura della mediazione poiché abbiamo constatato che la mediazione richiede per il suo esito favorevole capacità comunicative da parte del mediatore e negoziali da parte dei soggetti coinvolti e degli assistenti delle parti.

Una volta acquisita questa consapevolezza si è pensato di valutare l'importanza della comunicazione e della negoziazione nell'attività professionale coinvolgendo le varie Commissioni culturali dell'Ordine.

Il progetto mira quindi ad offrire consapevolezza all'intera Categoria, nelle complesse articolazioni delle varie specifiche aree di lavoro, dell'importanza dell'acquisizione di capacità comunicative e negoziali attraverso idonei strumenti culturali.

Nell'evoluzione del progetto, abbiamo avuto ampio riscontro sia negli eventi organizzati sia attraverso l'elaborazione e la compilazione di appositi questionari distribuiti alle commissioni coinvolte, della validità di tale acquisizione nello svolgimento dell'attività lavorativa e questo sviluppo è andato di pari passo con la sopravvenuta consapevolezza da parte degli organi istituzionali nazionali dell'importanza della mediazione e quindi della comunicazione e della negoziazione fino a farne materia di studio e di formazione obbligatoria.

Questo risultato rappresenta per noi motivo di grande soddisfazione se è vero che nella prima composizione della Commissione Arbitrato e Conciliazione (2008-2012) pochi conoscevano la mediazione e le tecniche di negoziazione e che invece questo gruppo di professionisti riuniti nella Commissione Arbitrato e Conciliazione ha contribuito a diffondere questi principi ed hanno segnato una strada che recentemente è stata riconosciuta valida anche dalla massima istituzione di Categoria.

Per queste finalità fu ideato sin dal 2008 il CPRC organo di Categoria per la mediazione e per l'arbitrato per la creazione del quale furono spese energie rilevanti da parte di alcuni colleghi con spirito di servizio per la categoria sviluppando consapevolezza dell'opportunità di implementazione della formazione in questo promettente settore.

A nostro avviso è importante che questa consapevolezza si sviluppi ulteriormente in futuro perché rappresenta una importante occasione di progresso nella nostra professione ed una opportunità di sviluppo professionale in aree che fino a poco tempo fa erano del tutto inesplorate.

Siamo quindi fiduciosi che le Commissioni future avranno a cuore questi principi, difendendo le conquiste fin qui fatte e convincendo anche chi non ha ancora maturato una propria convinzione, sulla necessità per la Categoria di una adeguata formazione in questo settore.