



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

**Ciclo di incontri formativi, di aggiornamento e
specializzazione**

**Comunicare, Negoziare,
Confliggere, Ascoltare:**

Sostare passivamente o... So stare al gioco?

Roma, 8 e 22 febbraio 2024

Leonardo Fuina

Commercialista – Odcec Roma

Mediatore e Formatore

Responsabile Scientifico

adrfuina@gmail.com

Chi conosce tutte
le risposte,
non si è fatto tutte
le domande.

(Confucio)

Programma incontro Comunicazione

- **La Comunicazione efficace e la negoziazione**
- **La Comunicazione nei due sensi: saper parlare, saper ascoltare**
- **Le domande aperte e chiuse**
- **La comunicazione nella gestione del conflitto: l'importanza della parola**



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione

*“Comunque ci si sforzi non si può
non comunicare”*



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

Watzlawick

(La pragmatica della comunicazione umana - 1971)



© Studio Fuina 2024



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

I **5** Assiomi della Comunicazione



1° Assioma: Non si può non comunicare.



2° Assioma: Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione.



3° Assioma: La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione.



4° Assioma: La comunicazione può essere analogica o digitale.



5° Assioma: Gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari.



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

5 Assiomi della
Comunicazione Umana...

Visita

Rappresentazione della realtà



Pur ammettendo
che due individui
colgano
nello stesso istante
lo stesso aspetto
della realtà,
**è praticamente
impossibile
che questo venga vissuto
nello stesso modo
e ne vengano tratte
le stesse conclusioni**

**Non esiste una sola realtà, come
non esiste una sola comunicazione**



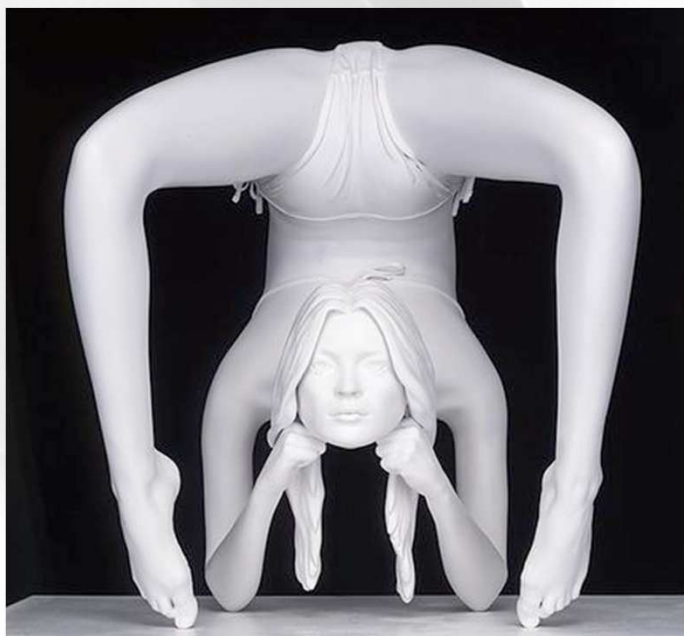
Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

Consapevolezza delle nostre rappresentazioni



È fondamentale
avere
consapevolezza
che

**“non cambia
il mondo
ma cambia
il percettore”**

(J. Piaget)



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Formazione per i Professionisti

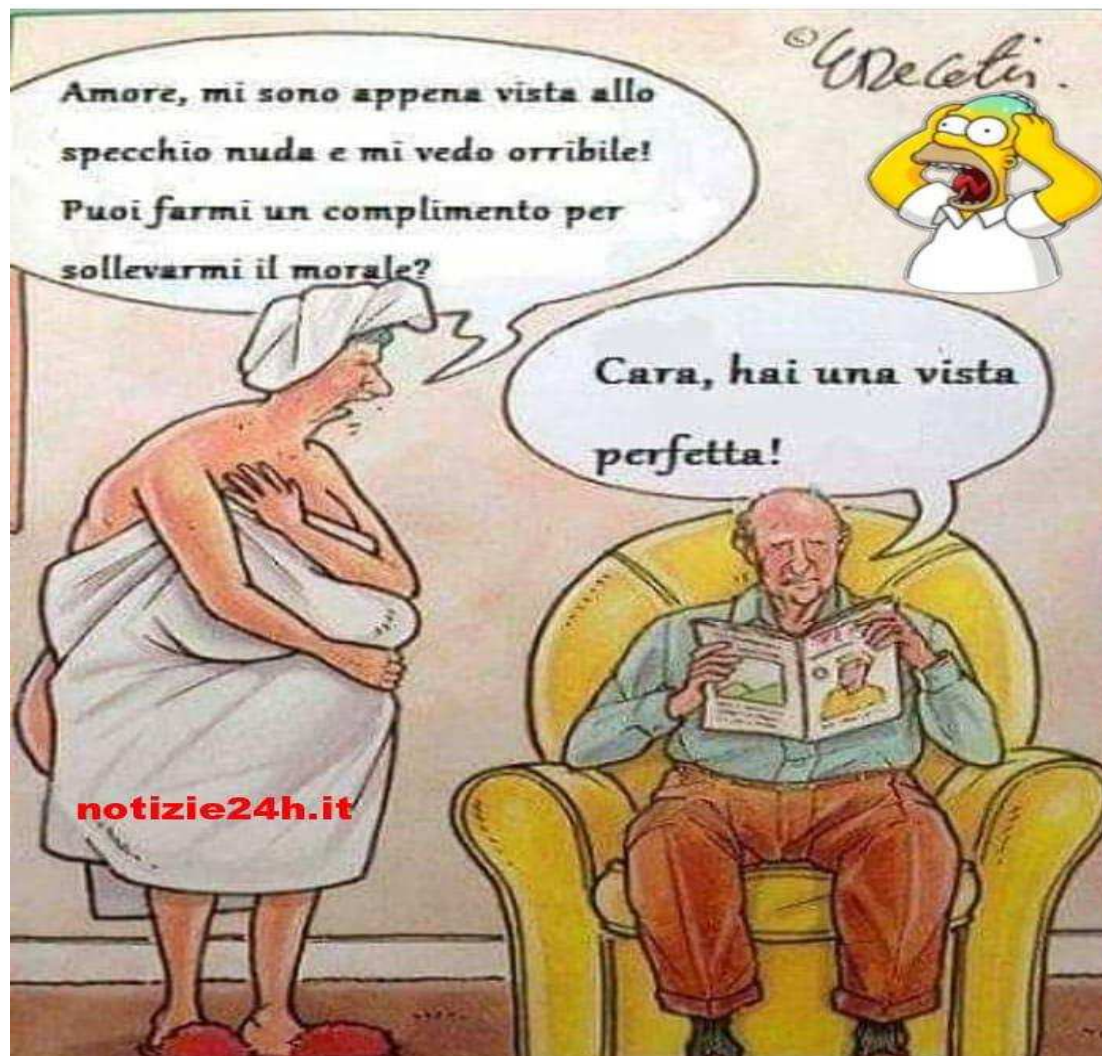


© Studio Fuina 2024



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

OOCEC di Roma



Non si può non comunicare

L'assenza di comunicazione verbale
è una comunicazione che **può significare:**

non voglio comunicare con te,
non ho tempo,
non mi interessa...

...ma anche
ascolto,
riflessione,
opposizione,
disagio.





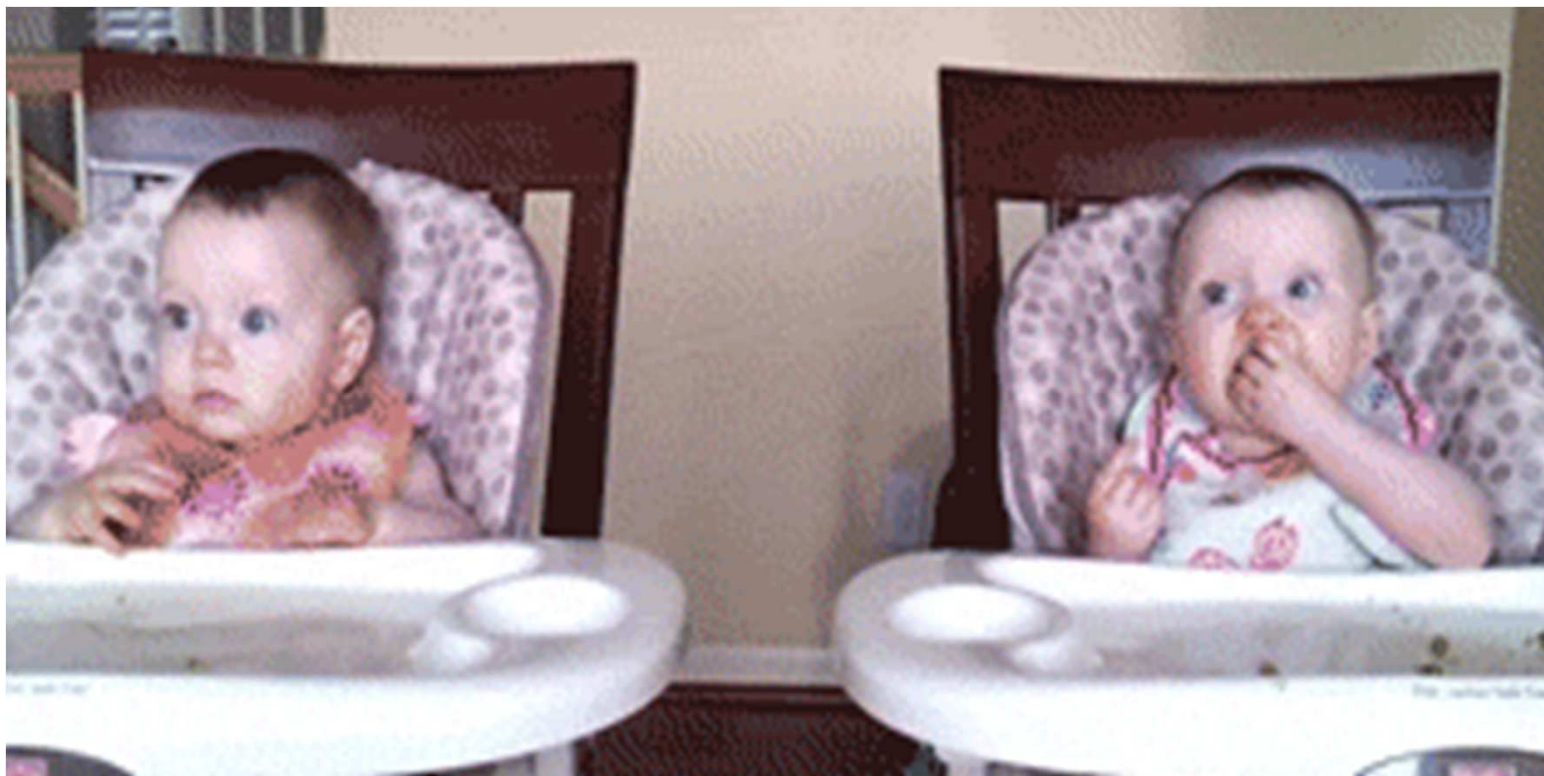


I TEMPI DELLA COMUNICAZIONE

Il tempo nella comunicazione e' una risorsa limitata, sia nella fase di preparazione che in quella di esecuzione.

***UNA BUONA COMUNICAZIONE DIPENDE PIU' DAL
MODO CON CUI VIENE ORGANIZZATO E UTILIZZATO IL
TEMPO A DISPOSIZIONE, PIUTTOSTO CHE DALLA
QUANTITA' ASSOLUTAMENTE DISPONIBILE***

Minore e' il tempo a disposizione, maggiore sarà la cura con la quale selezionare gli obiettivi e preparare la comunicazione.



LA COMUNICAZIONE: OBIETTIVI

SAPER FORNIRE ASSISTENZA AI CLIENTI

Impariamo ad ascoltare,
non solo a sentire: porre sempre massima attenzione al cliente

Non diamo risalto ai problemi e alle criticità **ma** evidenziamo
soluzioni ed opportunità.

Impostiamo correttamente la relazione Professionista/Cliente
proattivamente ed empaticamente da subito:
sforziamoci
di identificarci in chi abbiamo di fronte, senza però schierarsi.

**L'atteggiamento si assorbe, non
si insegna:**

Il clima sereno come presupposto per una corretta gestione
del rapporto con i clienti.



STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE “VERBALE”

La tecnica delle domande:

Domande aperte: costringono ad una risposta articolata e argomentata (cosa ne pensa o cosa la preoccupa di ... ?)

Domande chiuse: permettono risposte con un monosillabo e non stimolano la conversazione (è d'accordo con quanto dico ?)

Domande ipotetiche: consentono di mettere sul tavolo un'idea senza assumersene la paternità (e se l'altra parte non accettasse la sua proposta ?)

Domande multiple: si fanno più quesiti contemporaneamente (se è d'accordo sulla proposta, cosa ne pensa di ... ?)

Domande tendenziose: inducono a risposte che non si darebbero per sbloccare delle situazioni, ma è uno strumento generalmente da non utilizzare (non le sembra che quanto detto corrisponda a ciò che voleva ?)



SAPER ASCOLTARE

I comportamenti che ostacolano o impediscono l'ascolto sono:

1. fare confronti
2. giudicare
3. cambiare argomento
4. sviare lo sguardo
5. atteggiamento critico
6. interrompere
7. concludere le frasi altrui
8. commenti ironici
9. esprimersi con concitazione



Le regole del linguaggio

Evitiamo le insistenze



Evitiamo di utilizzare espressioni tipo *“mi scusi se insisto”* oppure *“mi permetto di insistere con lei”* attraverso le quali ci autodefiniamo una persona insistente, in definitiva un “seccatore”

Evitiamo domande inutili



Domande tipo *“vuole che sia sincero?”* Oppure *“vuole che le dica la verità”* creano uno stato di sfiducia e diffidenza nei confronti di chi pone la domanda ...

La prossemica



Le barriere alla comunicazione

1. Disturbi, interferenze
2. Usare termini uguali per indicare cose diverse
3. Usare termini diversi per dire la stessa cosa
4. Considerare “chi” dice e non “cosa” dice
5. Ritenere i punti di vista diversi come incompatibili tra loro o sbagliati
6. Essere “nuovi” della situazione
7. Trovarsi in particolari condizioni fisiologiche
8. Avere una diversa competenza sull’argomento
9. Status
10. Eccessivo coinvolgimento
11. Interrompere, appigliarsi a pretesti, fingere di non capire
12. Il silenzio

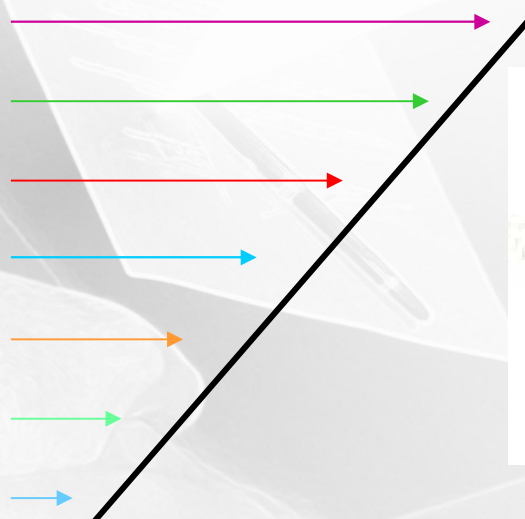


Mancano sempre le parole per spiegare le intenzioni. Come quando in prima elementare la maestra disse: «Disegnate una bella casetta, la casetta dei vostri sogni». Eravamo in ventisette. Io pensai: «Povera maestra, alla fine avrà ventisette casette. Dài, le faccio un gattino». Quando consegnai il foglio, la maestra mi guardò attonita: «Ma... ma... tu capisci quando parlo?» Non seppi spiegarle che era un dono: scelsi di sembrare deficiente. La mia intenzione non mi faceva tremare il cuore, solo avevo vergogna per le parole che non uscivano e vergogna per lei, che non aveva altri occhi che quelli dietro gli occhiali, che vedono soltanto i risultati.

Le perdite nel flusso della comunicazione

Ciò che:

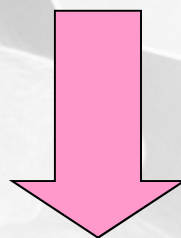
- *Si vuole dire*
- *Si dice realmente*
- *L'altro sente*
- *L'altro ascolta*
- *L'altro comprende*
- *L'altro trattiene*
- *L'altro restituisce*





La comunicazione verbale e non verbale

Si comunica sia con la parola (**COMUNICAZIONE VERBALE**) sia col comportamento, con gli oggetti, gli ambienti, l'abbigliamento personale, la mimica facciale, il tono della voce, ecc. (**COMUNICAZIONE NON VERBALE**)



Tra le due forme di comunicazione
quella che prevale è la
NON VERBALE

NON SI PUÒ NON COMUNICARE **La comunicazione non verbale**

Ciò significa che comunichiamo anche al di là delle parole e degli atti volontari, ad esempio con il nostro aspetto fisico e con il modo di porci... Il sorriso, la risposta verbale, il silenzio, l'indifferenza, tutto è comunicazione.

TI E' PIACIUTO IL FILM?

**SI, E' STATO MOLTO
DIVERTENTE...**





2. Aspetto verbale e non verbale



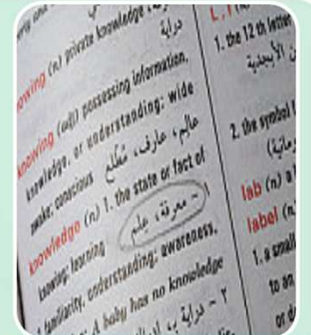
Non verbale

- *Aspetto*
- *Mimica facciale*
- *Gestualità*
- *Postura*
- *Prossemica*



Paraverbale

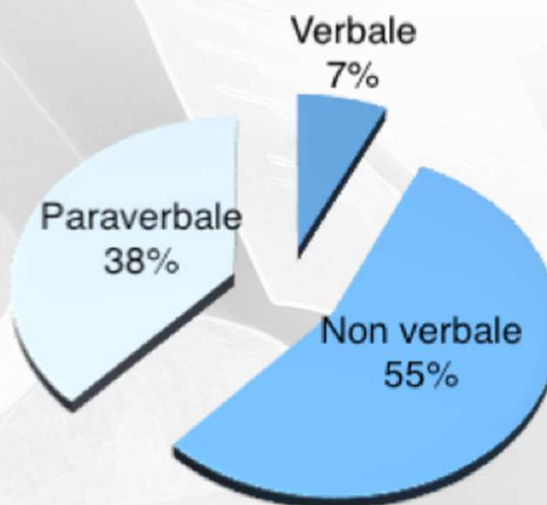
- *Volume*
- *Tono*
- *Ritmo*
- *Cadenza*
- *Timbro*
- *Energia*



Verbale

- *Parole*
- *Frase*
- *Linguaggio*
 - *-grammatica*
 - *-semantica*
 - *-sintassi*

Il peso dei diversi canali di comunicazione



La credibilità, e quindi l'efficacia, dei messaggi passa soprattutto per canali di natura **non-verbale** e **paraverbale**



La comunicazione paraverbale

Io non dico che tu sbagli

(non lo dico ma lascio intendere che lo dica qualcun altro)

Io **non dico** che tu sbagli

(non lo dico esplicitamente ma magari lo penso)

Io non dico che **tu** sbagli

(non dico che lo sbaglio sia tuo ma di qualcun altro)

Io non dico che tu **sbagli**

(forse è troppo dire che sbagli ma nemmeno fai bene)



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

"Ogni parola
ha conseguenze.
Ogni silenzio
anche"

J.P.Sartre



Quello che sento

© Studio Fuina 2024



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Corso di Formazione per Esperti



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

“I DIECI COMANDAMENTI”

- 1. La gestione delle obiezioni: saper formulare la giusta risposta***
- 2. Valutare quando formulare domande aperte e quando chiuse***
- 3. Saper distinguere un'obiezione rispetto ad un commento***
- 4. Evitare di porre le barriere tipiche della comunicazione***
- 5. Saper distribuire le concessioni in maniera decrescente***
- 6. Identificare e definire il problema in un'ottica "win-win"***
- 7. Saper instaurare una negoziazione cooperativa***
- 8. Imparare a simulare lo scambio dei ruoli***
- 9. Il denaro non è tutto...***
- 10. Allargare la torta: capire qual è la reale esigenza***





Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Corso di Formazione Continua



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

UN CASO DI STUDIO

Allargare la torta



UNA GIOVANE DONNA DI NOME VALERIA WILLIS, CHE RAPPRESENTAVA UNA DITTA DI RACCOLTA DEI RIFIUTI CON SEDE IN ARIZONA, **VOLEVA OTTENERE L'APPALTO DEI TRASPORTI DEI RIFIUTI IN OCEANSIDE.** DAVANTI AD UNA DURA COMPETIZIONE CON ALTRE DITTE E ALL'EVENTUALITÀ DI UNA GUERRA DELLE OFFERTE AL RIBASSO, LA WILLIS RIUSCÌ A FAR ACCETTARE ALLE AUTORITÀ LOCALI IL PREZZO DI RACCOLTA DELL'IMMONDIZIA DI 43 DOLLARI LA TONNELLATA, ANCHE SE SUPERAVA DEL 5% QUELLO DELLE ALTRE DITTE.

Come aveva fatto?



Allargare la torta

Prestazioni diverse o aggiuntive

LA WILLIS, BRAVA SURFISTA NEL TEMPO LIBERO, SAPEVA BENE CHE LE SPIAGGE DI OCEANSIDE, LA MAGGIORE FONTE DI TURISMO E RISORSA FONDAMENTALE PER IL MERCATO IMMOBILIARE, ERANO PROGRESSIVAMENTE MA INESORABILMENTE EROSE DAL MARE. I DEPOSITI DI RIFIUTI DELLA COMPAGNIA SI TROVAVANO IN ARIZONA, NEL BEL MEZZO DEL DESERTO. LA WILLIS, PER OTTENERE L'APPALTO, PROMISE CHE LA DITTA AVREBBE PORTATO FUORI LA SPAZZATURA DALLA CITTÀ E AVREBBE ANCHE SCARICATO SULLE SPIAGGE LA SABBIA FRESCA E PULITA DELL'ARIZONA, PROPRIO PER RIEMPIRE IL LITORALE EROSO DAL MARE. LE AUTORITÀ CITTADINE VOLEVANO UN SERVIZIO DI RACCOLTA DELL'IMMONDIZIA A BASSO COSTO, MA AVEVANO CAPITO CHE LA WILLIS OFFRIVA LORO UN SERVIZIO SUPPLEMENTARE, DIMOSTRANDO OLTRETUTTO INTERESSE A PRESERVARE LA PRINCIPALE RISORSA TURISTICA CITTADINA.





Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

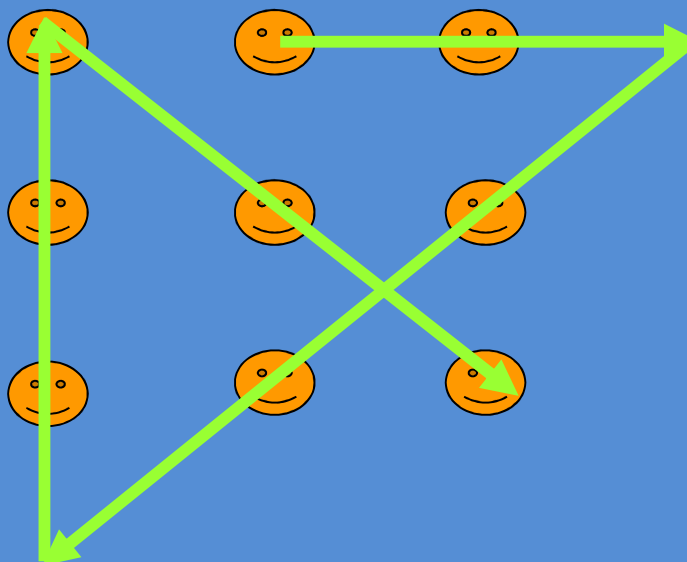
Corso di Formazione per i Professionisti



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ
OOCEC di Roma

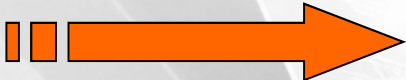




IL QUADRATO DI MAIER

TRACCIARE SU UN FOGLIO NOVE PUNTI, PROVANDO POI AD
UNIRLI CON QUATTRO LINEE RETTE, SENZA MAI STACCARE
LA MATITA DAL FOGLIO



L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE

Siamo proprio sicuri che?...

6		3
8		4
10		5
12		6
14		?? 11



*“Comunque ci si sforzi non si può
non comunicare”*



© Studio Fuina 2024

Programma incontro di mediazione

- **La Comunicazione
nella gestione
del conflitto**



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

Corso di Formazione per i Professionisti

Poco importa sapere
dove l'altro sbaglia,
perché lì
non possiamo fare molto.
È interessante sapere
dove sbagliamo noi stessi,
perché lì si può fare qualcosa.



Carl Gustav Jung

© Studio Fuina 2024



COMITATO
PARI OPPORTUNITÀ

ODCEC di Roma

Il conflitto: sintesi

Nel conflitto esiste una situazione di contrasto
o di incertezza decisionale che può scatenare
uno **scontro** (cum-fligere)
oppure una **confluenza di scelte** (cum-fluire)

Nel primo caso (lo scontro)
sarà facile definire l'altro come **controparte**.

Nel secondo caso potremo invece parlare di **interlocutore**,
cioè qualcuno con cui possiamo confrontarci.

Relazioni in conflitto

“I conflitti sono situazioni in cui due o più persone entrano in opposizione o disaccordo perchè i reciproci interessi, posizioni, bisogni, desideri, valori sono incompatibili o **sono percepiti** come incompatibili.

La **relazione tra le parti** in conflitto può uscirne rafforzata o deteriorata in funzione di **come** si sviluppi il processo di risoluzione del conflitto.”

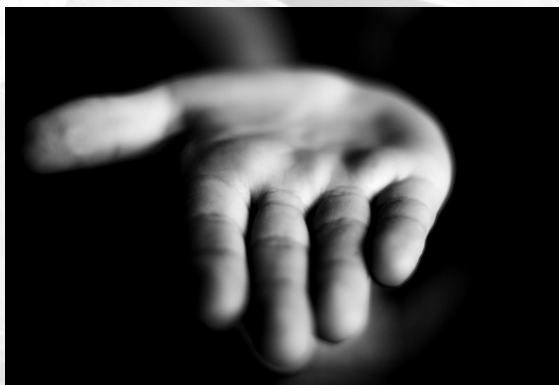
Juan Carlos Toriego Sejo

(Manuale per la mediazione dei conflitti, La Meridiana 2003)

Come gestire un conflitto

È necessario partire da un **atteggiamento aperto e paritetico** nei confronti di qualsiasi interlocutore.

Essere **inflexibili sui problemi
ma morbidi con le persone.**



La comunicazione nella gestione di un conflitto



Affinchè questo atteggiamento possa fruttare in termini di accordo, va aiutato attraverso **tecniche comunicative** che facilitino un clima disteso.

Il conflitto: interazione umana

Il conflitto appartiene in modo **naturale** alle **interazioni** tra le persone.

E' una **realtà vitale**, che accompagna e condiziona la vita di ciascuno.

Non è negativo, né positivo **in senso assoluto**.



Stile personale

A	ACCOMODAMENTO È la tendenza a fare proprie le motivazioni e gli obiettivi degli altri. Può assumere dei connotati negativi qualora venga applicata con troppa frequenza, in quanto non lascia spazio ai propri bisogni e alle proprie idee.
B	EVITAMENTO È la tendenza a non riconoscere le caratteristiche di conflittualità insite in una situazione, trascurando i problemi e gli attriti fra le persone. Reagire secondo questa modalità esprime un rifiuto o, comunque, una difficoltà a gestire l'ansia legata ai contrasti.
C	MEDIAZIONE È l'attitudine alla collaborazione senza, però, sacrificare gli obiettivi personali. Mediare è una capacità utile ai fini del superamento del conflitto, in quanto consente di prendere in considerazione bisogni e obiettivi delle controparti, raggiungendo un accordo.

Il conflitto interpersonale

I conflitti sono sempre un **segnale** importante di qualcosa che non va o che deve essere modificato.

Nelle relazioni interpersonali sono un'**opportunità** per sviluppare e migliorare i rapporti reciproci.

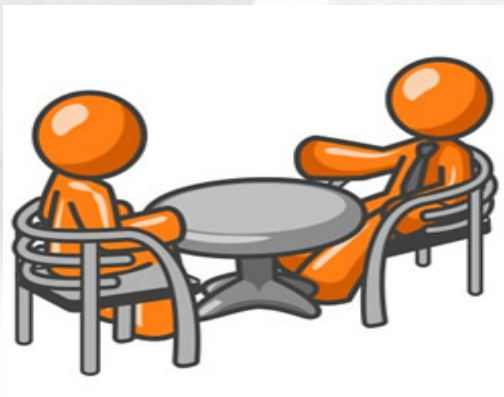


Il conflitto interpersonale



Il conflitto nella quotidianità

Anche se il modo migliore per affrontare i conflitti è prevenire e controllare la violenza, nell'esperienza quotidiana non sono pochi a dire che **la vita non avrebbe più quel fascino e quell'eccitazione se i loro sentimenti più veri e spontanei fossero repressi.**



**Per molti è impensabile
"sedersi a un tavolo
delle trattative".**



La Comunicazione nel Conflitto

L'importanza della Parola

© Studio Fuina 2024

Le Sigarette

Proviamo a rispondere per iscritto a quattro semplici domande, rispettando i seguenti vincoli:

- a) una risposta data non può essere modificata
- b) non si possono rivolgere domande e fare commenti
- c) non si può... ridere, né confrontarsi con il vicino!



Ed ecco le domande

- 1) Quante sigarette ci sono in un *pacchetto*?
- 2) Quante sigarette ci sono in un *pacchetto di sigarette*?
- 3) Quante sigarette ci sono in un *pacchetto di sigarette intatto*?
- 4) Quante sigarette ci sono in questo *pacchetto*?





© Studio Fuina 2024

*La goccia d'acqua del fiume non si chiede quanto
sia utile la sua esistenza. Essa è il fiume.*

Proverbio Cinese

Il nostro più grande problema di comunicazione è
che non ascoltiamo per capire.



Ascoltiamo per rispondere

Grazie dei biscotti ...

Una ragazza stava aspettando il suo volo in una sala d'attesa di un grande aeroporto. Siccome avrebbe dovuto aspettare per molto tempo, decise di comprare un libro per ingannare l'attesa. Comprò anche un pacchetto di biscotti e si accomodò nella sala VIP per stare più tranquilla.

Accanto a lei c'era la sedia con i biscotti e dall'altro lato un signore che stava leggendo il giornale. Quando lei cominciò a prendere il primo biscotto, anche l'uomo seduto accanto ne prese uno. Lei si sentì indignata ma non disse nulla e continuò a leggere il suo libro.

Tra se pensò : *“ma tu guarda, se solo avessi un po' più di coraggio gli avrei già dato un pugno...”*



© Studio Fuina 2024



Così, ogni volta che prendeva un biscotto, l'uomo accanto a lei, senza alcuna remora e senza minimamente scomporsi, ne prendeva uno anche lui.

Continuarono fino a che non rimase solo un biscotto e la donna pensò:
“Ah, adesso voglio proprio vedere cosa mi dirà quando saranno finiti tutti!!”

L'uomo allora prese l'ultimo biscotto e lo divise a metà!

“Questo è veramente troppo!” pensò indignata, cominciando a sbuffare inviperita. Prese in fretta le sue cose, il libro, la borsa e si incamminò agitata e indispettita verso l'uscita della sala d'attesa.

Quando si sentì un po' meglio e la rabbia fu attenuata, si sedette su una sedia lungo il corridoio per non attirare troppo l'attenzione ed evitare altri dispiaceri.



Chiuse il libro e fece per rimmetterlo a posto quando, nell'aprire la borsa, vide che il suo pacchetto di biscotti era ancora tutto intero al suo interno.

Provò allora vergogna ed imbarazzo e capì solo allora che il pacchetto di biscotti uguale al suo era di quell'uomo seduto accanto, che però aveva diviso i suoi biscotti con lei senza sentirsi indignato, nervoso o superiore, al contrario di lei che aveva sbuffato e addirittura si sentiva ferita nell'orgoglio.

Quante volte nella nostra vita mangeremo o avremo mangiato i biscotti di un altro senza saperlo?

Prima di trarre conclusioni affrettate, di esprimere giudizi e pensare che è sicuramente colpa degli altri, **OSSERVIAMO** attentamente le cose, facendolo con obbiettività:

Molto spesso non sono come sembrano !!



Ricapitolando...

- ❖ Le **percezioni** influenzano la nostra visione della realtà
- ❖ Sulla base delle percezioni e della nostra storia (unica) personale, creiamo delle **mappe** (o **modelli**) per orientarci e **comunicare** nella vita
- ❖ Ci basiamo sulle nostre mappe per **interpretare la realtà, adeguando le nostre comunicazioni**
- ❖ Ogni nostro **comportamento** ha origine dalle nostre mappe o modelli
- ❖ Ogni nostro comportamento influenza le nostre **relazioni**



“

*Ognun vede
quel che tu pari.
Pochi sentono
quel che tu sei*

”

Niccolò Machiavelli

AFORISMI.meglio.it



Grazie per la vostra attenzione e

...

© Studio Fuina 2024

Arrivederci al 22 febbraio!

