

CODACONS



Co-funded by  
the European Union

# GET ACTIVE ABOUT DEBT



Avv. Gianluca Di Ascenzo  
**COME COSTRUIRE UNA CONSULENZA EFFICACE**

Roma, 1 giugno 2023

## **COME EFFETTUARE CONSULENZE SUL SOVRAINDEBITAMENTO DA REMOTO**

Nel terzo e ultimo webinar del corso di formazione sul sovra indebitamento esamineremo i vantaggi e gli svantaggi della consulenza effettuata da remoto o anche via e-mail; si analizzerà come costruire efficacemente una consulenza che possa costituire un valido supporto e garantire delle risposte efficaci ed esaustive anche alla presenza di situazioni complicate.

Verrà studiata la capacità di prendere in considerazione e lavorare anche con informazioni potenzialmente limitate e riuscire comunque ad effettuare una consulenza efficace sul sovra indebitamento.

## **COME EFFETTUARE UNA CONSULENZA TELEFONICA SUL SOVRAINDEBITAMENTO**

Gli argomenti chiave trattati sono le differenze tra i metodi di consulenza telefonica e in presenza, verrà dato specifico rilievo alle capacità comunicative, alla capacità di controllo e sviluppo delle consulenze telefoniche, nonché verranno forniti strumenti per la gestione delle chiamate difficili, al fine di dotare di adeguati e validi strumenti i consulenti.

## **CAPACITÀ DI NEGOZIAZIONE**

La negoziazione è un'abilità chiave richiesta ai consulenti. Questo modulo fornirà ai partecipanti tecniche di negoziazione che aiuteranno loro e i loro clienti a negoziare con successo con i creditori e enti pubblici.

## **1 . COMPRENDERE ED EMPATIZZARE: ASCOLTO E COMPrensIONE, ANALISI DEL PROFILO DEL CLIENTE**

Comprendere le esigenze delle persone sovraindebitate in termini di risoluzione dei problemi di debito e di sviluppare idee iniziali su come adattare i servizi per soddisfare meglio le esigenze del cliente.

## **2 . CREAZIONE E DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ: SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ.**

Tecniche per la conduzione efficace della consulenza e assistenza nel percorso del cliente sovraindebitato.

## LA CAUSA PRINCIPALE DEL SOVRAINDEBITAMENTO: LA DIFFICOLTA' A GESTIRE IL DENARO

Molto spesso il dissesto finanziario non è improvviso e non dipende da un singolo evento negativo, ma il frutto di condotte di anni. (De Leo, Volpini, Landi, 2003)

**A. ATTIVO:** dettato dal comportamento della persona che gestisce male il proprio reddito o che manifesta una propensione esagerata al consumo rispetto alle proprie capacità patrimoniali.

**B. PASSIVO:** non determinato da dinamiche intrinseche ma legato a fattori esterni che il soggetto subisce.  
Es: tra questi i più comuni sono l'abbassamento del salario, la precarizzazione del lavoro, la perdita del lavoro stesso.

**C. DIFFERITO (o futuro):** collegato ad un evento certo, che si verificherà in un futuro non ancora definito.  
Es: una famiglia nella quale il tenore di vita è garantito dalla pensione di un soggetto anziano che convive con la famiglia.

Es: figli adulti che, a seguito del divorzio, ritornino a vivere con i genitori, appesantendo il complessivo bilancio familiare.

(Fonte: Il sovraindebitamento da un punto di vista psicosociale – Dott. Matteo Filippo Maiorano – [www.odcec.roma.it](http://www.odcec.roma.it))

4

## SALUTE MENTALE: ANSIA DA DEBITI COLPISCE 91% DI CHI E' IN ROSSO

STUDIO GB, PROBLEMI PSICHICI TRIPPLICANO DIFFICOLTA' ECONOMICHE

Roma, 12 mag. (Adnkronos Salute) - Destreggiarsi fra conti e bollette e faticare a mettere insieme pranzo e cena, rischia di avere pesanti ripercussioni sulla salute mentale della gente. Così lo spettro della Grande Depressione potrebbe scatenare una maxi-depressione. A lanciare l'allarme è l'associazione britannica 'Mind', che pubblica uno studio sull'effetto della pesante congiuntura economica per la psiche. Un rapporto shock, che sottolinea come ormai l'ansia da debiti sia diffusissima: il 50% degli intervistati (1.800 cittadini britannici) ha problemi a far quadrare i conti, e il 91% degli indebitati confessa che l'ansia da debiti ha influito negativamente sulla propria salute mentale.

Non solo. Dal rapporto emerge anche che i pazienti psichici, dai depressi agli ansiosi, agli ossessivo-compulsivi, sono tre volte più a rischio di contrarre debiti. Spesso perché hanno un basso reddito, non possono lavorare a causa delle proprie condizioni o non trovano un impiego proprio per via dello stigma ancora legato alle malattie psichiche. Insomma, se in Italia si moltiplicano gli allarmi sulle famiglie in difficoltà, sembra che oltremania non si stia meglio: il denaro è diventato un problema per molti cittadini britannici, dal momento che oltre il 50% degli intervistati vive con un reddito settimanale che il Governo di sua maestà giudica 'sulla soglia della povertà'. E in alcuni casi (51%) c'è chi è già stato costretto a digiuni forzati per colpa dei debiti. Ma cosa fare per aiutare i cittadini in questi momenti di magra? Da Mind suggeriscono tre misure utili a non lasciare sole le vittime dell'ansia da debiti. Per prima cosa, gli operatori di banche e agenzie di credito dovrebbero essere sottoposti a una speciale formazione, che consenta loro di gestire situazioni delicate dal punto di vista della salute mentale. (segue)

(Mal/Adnkronos Salute)

## PREMESSA

**La pandemia ha aggravato la crisi economica  
Il tasso di povertà cresce del 45%, è dramma usura:  
“Un codice rosso per le vittime”  
Viviana Lanza — 30 Gennaio 2022**

**Il tasso di povertà è aumentato del 45%. Se tra il 2007 e il 2017 il numero di famiglie sovraindebitate in condizione irreversibile era passato da un milione e 273mila a quasi due milioni, le stime più attuali parlano di cinque/sei milioni di persone. Un dato che dà la misura della gravità e delle proporzioni del fenomeno. Un fenomeno di fronte al quale da più parti, nel mondo accademico e giudiziario, arriva la richiesta di nuove misure e riforme normative.**

**Fonte: <https://www.ilriformista.it/il-tasso-di-poverta-cresce-del-45-e-dramma-usura-un-codice-rosso-per-le-vittime-276665/>**

## PREMESSA

### CRISI E INSOLVENZA

#### **Sovraindebitamento: a rischio milioni di italiani in difficoltà**

Inflazione e caro bollette hanno aggravato la situazione economica di molti, al punto che più di 1 famiglia su 4 in Italia è a rischio di povertà assoluta. Cresce il numero di chi, tra privati cittadini o imprenditori, ha visto aggravarsi la propria situazione debitoria, con una rilevante esposizione verso creditori che, spesso, non riesce ad essere onorata. Il ruolo degli Organismi di composizione della crisi per scongiurare il ricorso a usurai e prevenire gesti estremi.

**In Italia sono 7 milioni le persone che si trovano in una situazione di sovraindebitamento e più di 1 famiglia su 4 (25,3%) è a rischio di povertà assoluta.** La stima è quella fornita nel “Rapporto nazionale sul sovraindebitamento”, stilato dall’Ufficio studi dell’Associazione Liberi dal debito, in collaborazione con Legge3.it, e già presentato in Vaticano.

(fonte: Sovraindebitamento: a rischio milioni di italiani in difficoltà 12 Aprile 2023 di Alberto Baviera  
<https://www.agensir.it/italia/2023/04/12/sovraindebitamento-a-rischio-milioni-di-italiani-in-difficolta/>

## PREMESSA

### I COSTI PSICOLOGICI

Le ristrettezze economiche e l'indebitamento non hanno solo dei costi economici, ma finiscono ben presto con l'averne **costi psicologici ben più gravi**. Vediamone i principali:

**Depressione.** La presenza di problematiche economiche genera preoccupazione e disperazione, ma un umore depresso porta a sua volta ad aggravare il malumore conseguente alla condizione economica, generando così un circolo vizioso e un malumore crescente che può sfociare in una vera e propria depressione.

**Stress.** Il pensiero di dover saldare i debiti o di non sapere con quale denaro affrontare le future spese è una grandissima fonte di stress. L'American Psychological Association ha rilevato che il 62% degli americani è stressato a causa del denaro e che tale stress abbia comportato problemi di insonnia, malattie cardiovascolari ed emicrania.

**Ansia.** Una situazione economica precaria trasforma ogni giorno in una possibile minaccia, poiché la spesa imprevista, anche piccola, è sempre dietro l'angolo, lasciandoci così in una continua situazione di allerta che ben presto si trasformerà in ansia vera e propria.

**Compromissione delle relazioni sociali.** Vivere una situazione economica difficile rappresenta un grande ostacolo alla socializzazione a causa del forte senso di chiuso causato dal sentimento di vergogna ed a numerose tensioni con il partner e con i familiari che faticano a riconoscere il loro caro, o che vivono in un continuo stato di tensione emotiva come conseguenza dello stress e delle depressione del loro congiunto.

**Difficoltà lavorative.** L'essere indebitati e la ricerca di modi per appianare i propri debiti finisce spesso per essere l'unico pensiero di chi ha problemi economici, l'entrata in questo loop rende difficile la concentrazione e l'operativa anche nei luoghi di lavoro, con la possibile disastrosa conseguenza della perdita del posto di lavoro, che finirà con l'aggravare ulteriormente la propria posizione debitoria.

(fonte: I Costi Emotivi dei Debiti e Come la Psicoterapia Può Aiutare di Dr.ssa Barbara Ostorero  
<https://www.psicologo4u.com/i-costi-emotivi-dei-debiti-e-come-la-psicoterapia-puo-aiutare//>

7



## PREMESSA

Nella **New Consumer Agenda**, pubblicata il 13 novembre 2020, la Commissione ha evidenziato che la consulenza in materia di debito si è rivelata un modo efficace per aiutare i consumatori sovraindebitati a ritornare alla sostenibilità finanziaria, garantendo nel contempo il rimborso dei creditori.

Secondo quanto riportato dalla Commissione, alcuni studi dimostrano che un euro speso per la consulenza in materia di debito può comportare un risparmio di più di due euro in prestazioni sociali.

Il **DEBT ADVICE** si è andato delineando in concreto come un pacchetto integrato di servizi offerti su misura per il debitore in difficoltà. I diversi servizi vengono prestati in modo integrato proprio perché i problemi di tipo finanziario, psicologico, sociale, legale sono fortemente interconnessi tra di loro e devono essere gestiti in modo combinato.

I servizi forniti nell'ambito dell'attività di debt advice possono includere quindi l'analisi e la pianificazione del budget, la consulenza legale, la consulenza psicologica, tutte attività che vengono prestate nell'interesse della persona che si trova in difficoltà, non rientrando invece la tutela dell'interesse dei creditori tra gli scopi principali di tali servizi (se pur viene evidenziata la loro efficacia in termini di beneficio indiretto per i creditori).

**segue**

(fonte: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0740/QEF\\_740\\_22.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0740/QEF_740_22.pdf))

8

## PREMESSA

### II DEBT ADVICE

Nell'ambito dello studio Eurofound (2020), che ha approfondito le caratteristiche di tali servizi, sono state individuate tre categorie di attività che rientrano nel debt advice:

- i) l'attività di gestione del denaro e del debito, nell'ambito della quale è ricompresa, ad esempio, l'assistenza prestata per aiutare i soggetti in difficoltà a trovare soluzioni più economiche per l'accesso al credito, talvolta utilizzando specifici fondi, per individuare i pagamenti da effettuare in via prioritaria, per esaminare e rispondere tempestivamente alle richieste dei creditori (ad esempio al fine di impedire uno sfratto)<sup>17</sup>;
- ii) l'attività di consulenza legale, finalizzata a prestare assistenza nell'ambito delle controversie con i creditori, offrendo supporto per verificare la legittimità delle loro pretese e/o per l'accesso alle procedure di risanamento/ristrutturazione dei debiti (ad esempio fornendo informazioni sul processo e assistenza nello svolgimento della procedura);
- (iii) l'attività collaterale finalizzata prevalentemente a fornire assistenza per l'accesso ad altre misure di welfare, ad esempio relative alla tutela della salute mentale o del lavoro.

**segue**

(fonte: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0740/QEF\\_740\\_22.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0740/QEF_740_22.pdf))

# PREMESSA

## II DEBT ADVICE

I servizi di **DEBT ADVICE** vengono prestati da diverse tipologie di soggetti: **ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI**, enti locali che prestano pubblici servizi, organizzazioni pubbliche, consulenti privati o avvocati, organizzazioni non governative ed enti di beneficenza. In molti paesi vari tipi di soggetti collaborano tra di loro nel fornire tali servizi.

Lo scarso utilizzo dei servizi di debt advice costituisce un limite soprattutto alla luce del fatto che la crisi dovuta al Covid-19 ha accresciuto il rischio di indebitamento eccessivo. Al riguardo, lo studio della Commissione stima che i consumatori che hanno contratto prestiti personali e che possono essere considerati vulnerabili e quindi potenzialmente destinatari di servizi di debt advice sono circa 17,5 milioni.

(fonte: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0740/QEF\\_740\\_22.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0740/QEF_740_22.pdf))

## 1 . **COMPNDERE ED EMPATIZZARE: ASCOLTO E COMPRESIONE, ANALISI DEL PROFILO DEL CLIENTE**

Comprendere le esigenze delle persone sovra indebitate in termini di risoluzione dei problemi di debito e di sviluppare idee iniziali su come adattare i servizi per soddisfare meglio le esigenze del cliente.

**“PRIMA DI CRITICARE QUALCUNO, CAMMINA PER UN MIGLIO NELLE SUE SCARPE”.**

È un proverbio dei nativi d'America che ben rappresenta l'essenza alla base di una *comunicazione efficace*: **LA COMPRESIONE**.

Per creare fiducia e sviluppare relazioni positive con gli altri devi poterli comprendere, e per farlo serve empatia, dal greco “en-phatos”, ovvero “sentire dentro”.

## 1 . **COMPRENDERE ED EMPATIZZARE: ASCOLTO E COMPRENSIONE, ANALISI DEL PROFILO DEL CLIENTE**

**L'ascolto empatico** è un comportamento consapevole e assertivo, che permette di sviluppare fiducia e collaborazione tra le persone.

Si intende la capacità di comprendere lo stato d'animo e la situazione emotiva di un'altra persona, in modo immediato e talvolta senza far ricorso alla comunicazione verbale.

**L'EMPATIA È UN ATTEGGIAMENTO** che si colloca prevalentemente a livello cosciente, motivato dal desiderio, e quindi dalla disponibilità, di percepire il quadro interno di riferimento del proprio interlocutore per condividerlo.

Questo primo aspetto dell'empatia - che è **LA COMPRESIONE EMPATICA** - richiede un'attenzione e una capacità di vivere la relazione con l'altro come se si fosse al suo posto, mantenendo tuttavia una consapevolezza vigile della distinzione, non soltanto per evitare esperienze di emozioni 'fusionali', ma anche per non lasciarsi coinvolgere (o addirittura travolgere) dai sentimenti che, pure, si desidera condividere.

Fonte: Empatia. L'INTERPRETAZIONE FENOMENOLOGICA E PSICOANALITICA  
di Lucio Pinkus. Treccani.it

Un secondo aspetto dell'empatia è costituito dalla **COMUNICAZIONE EMPATICA**. Si tratta di una modalità comunicativa che esige una capacità costante di valutare il tipo d'interazione che si sta svolgendo, tenendo conto della globalità dei linguaggi (verbali e infraverbali) e del grado di prossimità (o distanza) dall'intimità e sintonia.

**La comunicazione empatica implica**, infatti, un attento rispetto dei tempi e delle modalità di apertura - e quindi di risposta - dell'interlocutore, in particolare per quanto riguarda **la capacità di utilizzare soltanto le informazioni che egli ha spontaneamente fornito su sé stesso, con la chiara esclusione, cioè, di ogni sollecitazione di tipo interpretativo.**

Fonte: Empatia. L'INTERPRETAZIONE FENOMENOLOGICA E PSICOANALITICA  
di Lucio Pinkus. Treccani.it

14

## 5 ELEMENTI CHIAVE DELL'ASCOLTO EMPATICO

Non tutti abbiamo la naturale predisposizione a percepire come gli altri si sentano e non sempre riusciamo a sviluppare una comunicazione empatica.

Ecco 5 elementi chiave dell'ascolto empatico.

### 1. **Attenzione totale**

Quando si ascolta una persona occorre assicurarsi di potergli offrire l'attenzione totale.

### 2. **Non giudicare**

Tendiamo sempre a farci una nostra opinione e a filtrare quello stiamo ascoltando in base ai nostri giudizi.

Ascoltare senza alcun preconcetto è ciò che rende l'ascolto efficace ed empatico.

### 3. **Ascoltare per capire (ascolto attivo)**

Si può essere d'accordo, oppure no, ma è importante che si dimostri di capire.

Per farlo occorre vedere la situazione dal punto di vista dell'interlocutore, fargli sapere che si capisce la sua prospettiva e rassicurarlo convalidando i suoi sentimenti.

## 5 ELEMENTI CHIAVE DELL'ASCOLTO EMPATICO (segue)

Non tutti abbiamo la naturale predisposizione a percepire come gli altri si sentano e non sempre riusciamo a sviluppare una comunicazione empatica.

Ecco 5 elementi chiave dell'ascolto empatico.

**1. Attenzione totale**

**2. Non giudicare**

**3. Ascoltare per capire (ascolto attivo)**

**4. Leggere le emozioni e il linguaggio del corpo**

Non concentrarsi solo sulle parole, ma cercare di osservare cosa le enfatizza.

Occorre guardare come si muove l'interlocutore, le espressioni del viso, i suoi gesti, il tono di voce.

**5. Non aver paura del silenzio**

A volte basta solo ascoltare. Non sempre le persone cercano consigli o soluzioni, semplicemente hanno bisogno solo di essere ascoltate.

Il silenzio presenta importanti variazioni culturali

1. Culture occidentali (individualistiche): silenzio = minaccia, mancanza di cooperazione per la gestione della conversazione

2. Culture orientali (collettivistiche): silenzio = indicatore di fiducia, di confidenza, di armonia e di intesa

# GLI ASSIOMI E I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

## PREMESSA

**COMUNICARE** significa mettere in comune, rendere partecipe

## GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

**Primo assioma:** l'impossibilità di non comunicare.

**Secondo assioma:** livello di contenuto e livello di relazione.

Dentro un messaggio esiste sia una componente di informazione (l'aspetto di notizia), sia una componente di relazione tra i comunicanti.

Ogni comunicazione porta con sé una **metacomunicazione** che ci indica la relazione tra le persone che stanno parlando. La metacomunicazione ci può svelare se la comunicazione è tra un superiore e un subordinato (per esempio se il messaggio è trasmesso in forma di ordine), o se è tra amici o amanti (a seconda se la frase viene detta con trasposto o meno). La metacomunicazione può non solo svelare ma anche determinare la relazione che c'è tra i due comunicanti.

Fonte: Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., (1967) Pragmatica della comunicazione umana.

17

## GLI ASSIOMI E I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

### **Terzo assioma: la punteggiatura degli eventi.**

In questo assioma si riprende l'importanza del contesto: la comunicazione può variare a seconda della punteggiatura degli eventi. Questo significa che la realtà si crea mentre noi la stiamo comunicando, o meglio nel momento in cui noi stiamo interagendo e rappresenta solitamente il nostro punto di vista. L'interpretazione della realtà che noi comunichiamo, ovvero la sequenza degli eventi, è quella che ci sembra più veritiera ai nostri occhi. Per questo può capitare per esempio che in un rapporto di coppia si veda la situazione solo dal proprio punto di vista, rischiando di dare la colpa all'altro di tutti i problemi.

**Per questo è importante riuscire ad avere una capacità di ascoltare e mettersi nei panni degli altri, per riuscire a comprendere al meglio anche le interpretazioni altrui.**

### **Quarto assioma: coincidenza della comunicazione digitale e analogica.**

La comunicazione verbale utilizza una modalità digitale, mentre la comunicazione non verbale analogica.

**Una comunicazione efficace si verifica quando la comunicazione digitale e analogica coincidono.**

Fonte: Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., (1967) Pragmatica della comunicazione umana.

I 5 assiomi della comunicazione per imparare a comunicare meglio (Articolo rivisto dal Comitato di GuidaPsicologi)

18

## GLI ASSIOMI E I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

<b>COMUNICAZIONE ANALOGICA</b> (o numerica)	<b>COMUNICAZIONE DIGITALE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Privilegia l'aspetto di contenuto</li><li>• Fa uso di segni arbitrari ma manipolabili</li><li>• Alto grado di astrazione, versatilità e complessità</li><li>• Grossi limiti nella trasmissione dei messaggi, sulla relazione tra i comunicanti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privilegia l'aspetto di relazione</li><li>• Usa segni/segnali in correlazione con ciò che rappresentano</li><li>• Può risultare ambigua a causa della mancanza di sintassi, di indicatori logici e spazio-temporali</li><li>• Ricca e significativa quando la relazione è il problema centrale della comunicazione in corso</li></ul>
<p>Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., (1967) <i>Pragmatica della comunicazione umana</i>. Roma, Astrolabio, 1997 (Gli assiomi della Comunicazione, cap. 3)</p>	

Fonte: Università degli Studi Macerata - Linguaggi e Tecniche Comunicative Non Verbali  
Laboratorio AA 2018/2019 Docente: Prof.ssa Sandra Masci

## GLI ASSIOMI E I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

### IL LINGUAGGIO ANALOGICO E QUELLO DIGITALE

**Il linguaggio dei segni è quello espressivo e arcaico (analogico) mentre quello verbale è digitale, cioè è collegato arbitrariamente a un certo significato.**

Per comprendere meglio le differenze, immaginate un orologio con le lancette (digitale) e uno con scritta l'ora con i numeri direttamente (analogico).

Nel primo caso bisogna ricavare l'orario mentre nel secondo la lettura è immediata.

**Così come per l'orologio, nella comunicazione analogica il messaggio è più chiaro e diretto mentre in quella digitale il messaggio può essere ambiguo.**

Perciò, quando si comunica, in certi contesti difficili, può capitare che le parole che diciamo hanno un significato diverso da quello che, invece, trasmette il corpo a nostra insaputa.

Il corpo dice la verità su quello che pensiamo mentre il linguaggio verbale può essere solo formale o di circostanza.

L'incongruenza tra messaggio verbale e quello non verbale può divenire la regola e non l'eccezione. In questi casi il disagio non è solo di chi lo produce ma anche per coloro a cui è rivolto.

Fonte: Comunicazione digitale e analogica: il corpo parla. di Dott. Paolo Mancino <https://www.psicologo-napoli.it/la-comunicazione-digitale-analogica/>



## GLI ASSIOMI E I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

### **Quarto assioma: coincidenza della comunicazione digitale e analogica (segue)**

Perchè la comunicazione sia efficace questi sistemi devono coincidere: tutte le componenti della comunicazioni serviranno a rafforzare quello che stiamo dicendo.

Se sto dicendo a qualcuno che mi piace, probabilmente sarò concentrato su quella persona la guarderò negli occhi e cercherò una vicinanza mentre gli comunico quest'affetto: tutti elementi che mi permettono di essere coerente tra quello che dico e la mia comunicazione analogica e digitale.

### **Quinto assioma: scambi comunicativi simmetrici e complementari.**

La **COMUNICAZIONE SIMMETRICA** si verifica quando gli interlocutori hanno una comunicazione alla pari, mentre la **COMUNICAZIONE COMPLEMENTARE** si presenta quando uno dei due si sente superiore all'altro. In quest'ultimo caso la persona che si sente superiore (one-up), cercherà di fare sentire l'altro in una posizione subordinata (one-down).

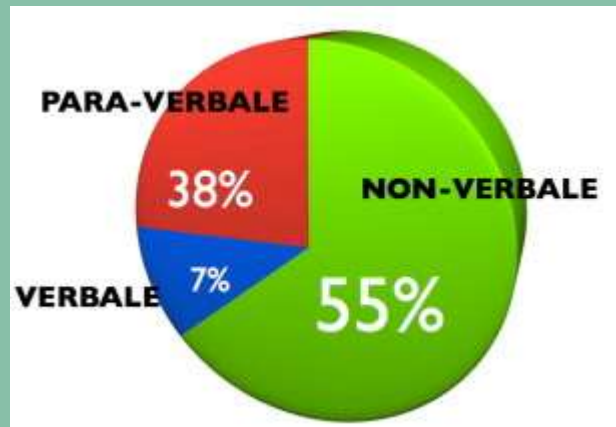
Non si tratta di schemi di relazioni buone e cattive, ma questa suddivisione rappresenta semplicemente le tipologie di relazioni racchiuse all'interno di una forma comunicativa.

Fonte: Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., (1967) Pragmatica della comunicazione umana.

I 5 assiomi della comunicazione per imparare a comunicare meglio (Articolo rivisto dal Comitato di GuidaPsicologi)

## GLI ASSIOMI E I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

### I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE SECONDO IL MODELLO 55% 38% 7% DI ALBERT MEHRABIAN



**Comunicazione VERBALE 7%**  
**Comunicazione NON VERBALE (corpo) 55%**  
**PARAVERBALE (collegata al messaggio verbale) 38%**

Albert Mehrabian è uno psicologo statunitense, docente presso l'University of Los Angeles, UCLA. Nel 1971 lo psicologo condusse uno studio fondamentale in merito all'importanza dei diversi aspetti della comunicazione nel trasmettere un messaggio.

Esso evidenziava **l'esistenza di tre componenti che sono alla base di qualunque atto comunicativo: il linguaggio del corpo, la voce, le parole**. In base ai dati emersi, Mehrabian formulò il modello del "55, 38, 7%", secondo il quale:

Il **55%** del messaggio comunicativo è dedotto mediante il **LINGUAGGIO DEL CORPO** (gesti, mimica facciale, posture);

Il **38%** è dedotto dagli **ASPETTI PARAVERBALI** (tono, ritmo, timbro della voce);

Il **7%** è dedotto dalle parole pronunciate, cioè dal **CONTENUTO VERBALE**.

Da questo studio si evince che le prime impressioni sono determinate principalmente dal modo in cui ci presentiamo e dal modo in cui diciamo le cose al nostro interlocutore anziché dal contenuto verbale.

**La comunicazione non verbale, pertanto, rappresenta un mezzo per cogliere il messaggio reale e nascosto che in taluni casi non viene esplicitato.** Occorre, tuttavia, sottolineare che il modello del "55, 38, 7%" non intende negare l'importanza delle parole bensì ha evidenziato che se il 55% della comunicazione è in contrasto con il restante 45%, il messaggio risulterà ambiguo e poco credibile.

(Fonte: Valentina Anna Guzzetta <https://www.igorvitale.org/la-comunicazione-non-verbale-secondo-il-modello-55-38-7-di-mehrabian>)

22

## VERBALE, PARAVERBALE E NON VERBALE: I TRE TIPI DI COMUNICAZIONE

La comunicazione si struttura grazie alla presenza di tre elementi: **emittente, messaggio e ricevente**. Un emittente invia il proprio messaggio a un ricevente, formulandolo con un codice comunicativo preciso e trasmettendolo attraverso uno specifico canale.

L'efficacia dipende dal grado di chiarezza del contenuto comunicato e dalla soglia di attenzione di chi ascolta.

### COMUNICAZIONE VERBALE

Rappresenta il **CONTENUTO DEL MESSAGGIO**: ciò che si dice a parole, come frutto dell'elaborazione di un pensiero. Più questo sarà semplice, diretto e concreto, più sarà efficace.

### COMUNICAZIONE PARAVERBALE

Rappresenta **LA FORMA** con la quale esprimiamo il nostro messaggio in termini di **intonazione, ritmo, volume e colore del parlato, COME** si dicono le cose.

### COMUNICAZIONE NON VERBALE

**RAPPRESENTA TUTTO CIÒ CHE ESULA DAL CONTENUTO VERBALE**: l'espressività facciale, il contatto visivo, la prossemica, ma anche, ad esempio, il modo di vestire o di muoversi.

## LA COMUNICAZIONE EFFICACE

**Il contesto e il modo in cui diciamo le cose ha un impatto molto più forte rispetto a quello che diciamo.**

Bisogna imparare a gestire efficacemente i 3 livelli della comunicazione (il 55% comunicazione non verbale; il 38% della comunicazione paraverbale; il 7% della comunicazione verbale) per poter gestire una comunicazione di successo.

Ma le tipologie della comunicazione non sono gli unici aspetti da tenere in considerazione: anche il rispetto dei 5 assiomi riveste un ruolo fondamentale.

In particolare si potrà parlare di comunicazione efficace quando:

**IL CODICE È CORRETTO:** la forma in cui si esprime il messaggio è adeguata alla situazione in cui ci troviamo.

Per esempio se parliamo a un bambino, probabilmente non useremo un'equazione matematica.

**IL CODICE NON VIENE ALTERATO O CAMBIATO**, per evitare imprecisioni o fraintendimenti.

Si tiene in considerazione la situazione in cui si trova il destinatario. Per riprendere l'esempio di prima, non si parla al bambino come si parla a un adulto.

**LA COMUNICAZIONE È IN LINEA CON IL CONTESTO IN CUI CI SI TROVA** ossia non è fuori luogo o decontestualizzata.

**PAUSE E PUNTEGGIATURE SONO CHIARE E BEN DEFINITE**

**COMUNICAZIONE DIGITALE E ANALOGICA COINCIDONO:** i due livelli di comunicazione verbale e non verbale vanno nella stessa direzione.

**ENTRAMBE LE PARTI ASCOLTANO CIÒ CHE DICE L'ALTRO.**

Questi fattori sono i fattori necessari, secondo Paul Watzlawick, per rendere non solo una comunicazione efficace ma anche effettiva. **Secondo lo studioso infatti, la comunicazione può fallire se le persone non riescono a empatizzare e ascoltare l'altro, lasciando il proprio punto di vista.**

Fonte: I 5 assiomi della comunicazione per imparare a comunicare meglio (Articolo rivisto dal Comitato di GuidaPsicologi)

24

## 2. CREAZIONE E DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ: SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ.

**Tecniche per la conduzione efficace della consulenza e assistenza nel percorso del cliente sovra indebitato**  
In questa sessione raccoglieremo le esigenze dei consumatori e le idee iniziali emerse nella precedente sessione e le analizziamo in relazione alle fasi della consulenza del debito che sembrano emotivamente più importanti dal punto di vista del cliente: le fasi di "accesso" e "esperienza" della consulenza.

Queste sono alcune tecniche di ascolto che sono molto utili per l'assistenza clienti.

**LINGUAGGIO DEL CORPO.** La tua postura influenza molto la tua capacità d'ascolto — anche non essendo faccia a faccia. In *Body Language*, Barbara and Allan Pease spiegano come la postura influenza la mente. Perciò fai attenzione a sembrare sempre un ascoltatore attivo. Sporgiti in avanti, tieni contatto visivo, annuisci. Evita ogni indizio che potrebbe far vedere, che tu stia facendo altro che ascoltare come sbadigliare, digitare, mangiare o bere.

**CONVERSAZIONE CIECA.** Mentre una persona ti racconta una storia è facile sognare ad occhi aperti — specialmente quando sei al telefono, mentre lo schermo del tuo computer ti invita ad un mondo di distrazioni. In «*Il segreto del carisma*» Cabane condivide il trucco di chiudere gli occhi mentre si è al telefono.

Questo aumenterà la tua presenza e lo renderà più facile a concentrarsi solamente a ciò che è stato detto.

Fonte: <https://www.userlike.com/it/blog/tecniche-dell-assistenza-clienti>

## CREAZIONE E DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ: SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ.

**INDICATORI DI ASCOLTO.** Questi sono piccoli indizi che l'ascoltatore dà, mentre l'altra persona sta parlando. "Okay", "Sì", "Ho capito". Fa vedere alla persona che sta parlando, che sei ancora concentrato ed è particolarmente importante in una conversazione in tempo reale, nella quale non ci si vede, come al telefono o nella live chat. Nel *Segreto del Carisma*, Cabane avverte di non esagerare nelle conversazioni dirette. Potrebbe farti sembrare debole. Però, al telefono o in una conversazione di live chat , non esiste un feedback visibile sul fatto che tu stia ascoltando o no — è questo lo rende ancora più importante.

**ECO.** Con l'eco, ripeterai le ultime parole del tuo conversatore. Ha lo stesso scopo come gli indicatori di ascolto, ma verrà utilizzato in delle parti che dovranno essere evidenziate. "Siamo riusciti a risparmiare il 30% della bolletta gas" — "oh wow, 30%!"

**PARAFRASARE.** Questo è praticamente riassumere ciò che è stato detto in altre parole. Può avere un effetto che chiarisce e mostra all'altra persona, che hai capito i suoi punti: "Ho capito. Concludendo un contratto per un anno a prezzo fisso con Edison, riesco a risparmiare il 30% sul gas"

**RIASSUMERE.** Con questo offrirai un riassunto di ciò che è stato detto: "Allora è conveniente osservare le offerte sul mercato gas per cercare di risparmiare sulla bolletta gas, addirittura fino al 30% con l'ultima offerta Edison". Dividerai l'informazione in piccoli pezzi, rassicurando il parlante di aver capito il suo messaggio principale.

Fonte: <https://www.userlike.com/it/blog/tecniche-dell-assistenza-clienti>

26

## CREAZIONE E DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ: SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ.

### LE TECNICHE DI INTERROGATORIO

Regolarmente ognuno di noi usa inconsciamente una combinazione delle seguenti tecniche di interrogatorio. Conoscere l'effetto e l'influsso di questi tipi di interrogatorio ti permetterà di usarli più specificamente e migliorare la tua comunicazione.

**QUESTIONI APERTE.** Queste sono domande per far aprire e parlare l'altra persona. Non si può rispondere solamente con un 'sì' o un 'no' a queste domande: "Come poteva succedere...?", "Cosa c'è dietro a tutto questo...?", ecc. Se non hai ancora abbastanza informazioni generali, dovresti cominciare con questioni aperte, per ottenere una panoramica completa sulla tematica.

**QUESTIONI CHIUSE.** A queste si può rispondere con una risposta chiara come "sì", "no", "!". Queste sono utili per confermare o per chiarire qualcosa, per esempio, se siete ancora dello stesso parere. Potrai usare queste domande mentre il tuo cliente sta spiegando qualcosa e hai bisogno di più informazioni.

**QUESTIONI CONDUTTIVE/SUGGESTIVE.** Queste domande conducono il cliente discretamente in una determinata direzione. Se per esempio un cliente si lamenta, potrai condurla ad un atteggiamento positivo chiedendole conferma di qualche aspetto positivo della vicenda.

**QUESTIONI VERIFICANTI.** Queste sono domande, per ottenere più dettagli su una situazione. Sono fondamentali per la ricerca di problemi. Quando il cliente ti cerca perché ha un problema, ti verranno automaticamente in mente delle possibili cause e spiegazioni. Le questioni verificanti testano praticamente le tue ipotesi spontanee con il cliente.

**QUESTIONI CHIARIFICANTI.** Pensiamo spesso di parlare della stessa cosa quando non è così. Occorre quindi fare delle domande specifiche e chiarificatorie per non creare malintesi.

## **CREAZIONE E DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ: SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ.**

### **RACCOMANDAZIONI PER CONDURRE UNA CONSULENZA SUL DEBITO EFFICACE**

#### **Raccomandazione 1:**

Prepararsi ad accogliere un cliente fragile, prima del primo appuntamento. I clienti si sentono più impacciati prima del loro primo appuntamento di consulenza sul debito, il che può mettere un muro tra loro e il loro consulente. Occorre incoraggiare i clienti in arrivo a "predisporsi mentalmente" per il loro appuntamento di consulenza sul debito, a esercitarsi a rispondere al tipo di domande a cui potrebbero dover rispondere e, se aiuta, a registrare le loro risposte (scritte o audio su un telefono, ad esempio).

#### **Raccomandazione 2:**

Capire come lo stress influisce sul modo in cui pensiamo e ci comportiamo, lo stress elevato può ridurre la nostra energia mentale tanto quanto perdere una notte intera di sonno. Ciò può significare che i clienti potrebbero vedere discussioni relativamente semplici (ad esempio sui passi successivi) come attività che saranno troppo travolgenti dal punto di vista emotivo. I consulenti dovrebbero valutare come si sentono i clienti riguardo ai prossimi passi, magari chiedendo ai clienti di valutare da 1 a 10 quanto stressanti saranno i loro prossimi passi.

#### **Raccomandazione 3:**

Incoraggiare i clienti a tenere traccia delle loro emozioni, così come delle loro finanze, le persone spesso non riescono ad apprezzare i progressi che fanno. Ogni passo che un cliente fa verso il progresso della propria situazione dovrebbe riflettersi positivamente. Incoraggia i clienti a riflettere su come si sentono riguardo ai progressi che fanno: i loro prossimi passi hanno finito per essere meno preoccupanti nella realtà di quanto forse avevano immaginato in anticipo? La resilienza emotiva si costruisce proprio attraverso questo tipo di riflessione.

28

**CONSULENZA LEGALE DA REMOTO  
SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE  
PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ**

La consulenza legale da remoto si riferisce alla fornitura di servizi legali attraverso mezzi di comunicazione a distanza, come teleconferenze, videochiamate, e-mail o chat. Questa forma di consulenza offre numerosi vantaggi, inclusa la comodità per i clienti che non devono spostarsi fisicamente per incontrare un avvocato, l'accesso facilitato a professionisti legali specializzati e la possibilità di risolvere questioni legali in modo rapido ed efficiente.

Ecco alcune tecniche di consulenza legale da remoto che possono essere utilizzate.

## **CONSULENZA LEGALE DA REMOTO SELEZIONE E APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI COMUNICAZIONE PIÙ IDONEE PER RELAZIONARSI CON IL CLIENTE IN DIFFICOLTÀ**

### **Gli elementi essenziali per una comunicazione remota efficace**

#### **1) Ottenere il giusto mix di canali**

La comunicazione da remoto si basa sulla tecnologia. Ci sono numerose opzioni disponibili ma la scelta del giusto mix di canali da utilizzare dipende esclusivamente dalle esigenze del professionista e del cliente. Vanno tuttavia considerati i bisogni base come app di chat e collaborazione (ad esempio Slack o Microsoft Teams), canali per videoconferenze o trasmissioni globali (Zoom, Facebook Workplace) ed infine anche piattaforme di condivisione in cloud (Google Drive, Microsoft One Drive, Dropbox).

#### **2) Essere proattivi nelle comunicazioni di lavoro remoto**

Spesso la grande sfida della comunicazione da remoto è la sensazione di disconnessione. Le persone sono concentrate sui loro problemi, sono fisicamente distanti, è facile per loro sentirsi isolate ed emotivamente distanti.

## CONSULENZA LEGALE DA REMOTO

Ecco alcune tecniche di consulenza legale da remoto che possono essere utilizzate.

**VIDEOCONFERENZE:** Le videochiamate consentono di stabilire una comunicazione diretta tra l'avvocato e il cliente, senza la necessità di incontrarsi fisicamente. Questo permette di discutere le questioni legali in modo approfondito, di mostrare documenti importanti e di ottenere una comprensione più completa del caso.

**E-MAIL E CHAT:** Le comunicazioni scritte come e-mail o chat possono essere utilizzate per lo scambio di informazioni e documenti tra l'avvocato e il cliente. Questo metodo consente di tenere traccia delle conversazioni e di fornire risposte dettagliate a domande specifiche.

**PIATTAFORME DI COLLABORAZIONE ONLINE:** Esistono varie piattaforme online che consentono agli avvocati e ai clienti di collaborare in tempo reale su documenti e progetti legali. Questi strumenti consentono di condividere, modificare e commentare i documenti in modo sicuro e consentono una collaborazione efficace anche a distanza.

**ACCESSO SICURO AI DOCUMENTI:** Per garantire la sicurezza delle informazioni sensibili, è fondamentale utilizzare strumenti di archiviazione e condivisione dei documenti sicuri. Ciò può includere l'uso di servizi cloud crittografati o di piattaforme di gestione documentale che garantiscono la riservatezza delle informazioni.

31

## CONSULENZA LEGALE DA REMOTO

**FIRMA DIGITALE:** La firma digitale consente di firmare documenti legali in modo elettronico, eliminando la necessità di inviare documenti cartacei avanti e indietro tra l'avvocato e il cliente. Esistono diverse piattaforme e software che offrono servizi di firma digitale conformi alla normativa.

**DOCUMENTAZIONE ELETTRONICA:** È importante mantenere una documentazione accurata di tutte le comunicazioni e le transazioni legali. Utilizzare strumenti e software di gestione delle pratiche legali può facilitare l'organizzazione e l'archiviazione dei documenti e semplificare la condivisione delle informazioni tra l'avvocato e il cliente.

**SICUREZZA DELLE COMUNICAZIONI:** La sicurezza delle comunicazioni è fondamentale nella consulenza legale da remoto. Assicurarsi di utilizzare connessioni internet sicure, crittografia dei dati e misure di sicurezza per proteggere le informazioni sensibili dei clienti.

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

**Nelle situazioni conflittuali, le persone interagiscono sulla base delle percezioni e delle cognizioni che hanno l'una dell'altra e sono influenzate dalle reciproche aspettative.**

**Per comporre proficuamente un conflitto è necessario capire le sue dinamiche, identificare le motivazioni delle parti coinvolte, valutare se dietro le pretese "giuridiche" non vi siano questioni di altra natura, che possano essere affrontate dalle parti in modo razionale.**

**A questo scopo, bisognerà:**

- aiutare le parti ad affrontare il conflitto in maniera ragionevole**
- capire quali sono gli elementi oggettivi e soggettivi del conflitto**
- conoscere la dinamica dei conflitti per evitare un'escalation.**

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Per analizzare un conflitto occorre distinguere i diversi fattori che lo compongono; le cause, di solito, sono molteplici e possono essere raggruppate in **fattori oggettivi e fattori soggettivi**.

1) **FATTORI OGGETTIVI**: sono costituiti dalle richieste sostanziali delle parti in conflitto; da questo punto di vista possiamo affermare che i conflitti nascono per una delle seguenti cause o per la combinazione di esse. Le parti fanno riferimento a normative, statuti, regolamenti, ecc.

2) **FATTORI SOGGETTIVI O EMOTIVI**: riguardano le percezioni selettive, la comunicazione inefficace, i problemi relazionali tra le parti, gli interessi percepiti come incompatibili, le differenze di valori e le emozioni.

**Percezioni selettive**: per analizzare le percezioni, è necessario partire dalla base, che ogni individuo percepisce la realtà in un modo particolare e unico, per cui non è possibile stabilire a priori “modelli di percezione” delle persone per decidere come agire di conseguenza.

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

### Percezioni selettive

La percezione selettiva agisce ulteriormente sul normale sistema di percezioni soggettive, conducendo le persone a concentrare la loro attenzione soltanto su alcuni particolari che faranno immaginare la controparte come malintenzionata e reputare, invece, il proprio atteggiamento come positivo e necessario a rispondere alla condotta interpretata come aggressiva.

Il conflitto si intensificherà ulteriormente nella misura in cui entrambe le parti adotteranno tali percezioni, **evidenziando solo gli aspetti negativi dell'altra parte e giustificando la propria azione soltanto come una risposta adeguata a tali comportamenti.**

**Chi è chiamato ad analizzare un conflitto deve operare individuando i fattori in gioco e scoprendo in che modo gli stessi hanno contribuito a generare il diverbio, per poi operare sui fattori che possano ostacolare un dialogo costruttivo e un'analisi oggettiva della questione oggetto della controversia.**

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI



Fonte: Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione  
Strategie e tecniche di intervento

Avv. Ana Uzqueda [http://www.giustiziabrescia.it/allegato\\_corsi.aspx?File\\_id\\_allegato=1227](http://www.giustiziabrescia.it/allegato_corsi.aspx?File_id_allegato=1227)

36

Get Active About Debt



Co-funded by  
the European Union

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

### STRATEGIE DI RISPOSTA AL CONFLITTO

La “**STRATEGIA DI PROBLEM SOLVING**” è connessa a particolari caratteristiche della personalità quali l’orientamento ai risultati, la capacità di resistenza, la tendenza a prendersi cura degli altri, il desiderio di piacere agli altri e l’assenza della necessità di difendersi.

Lo “**STILE CONCEDEVOLE**”, invece, è associato al bisogno di riconoscimento sociale, alla scarsa impulsività, allo scarso piacere del gioco e della sfida, ai limitati bisogni di comprendere l’altro, di ricercare l’autonomia e di promuovere il cambiamento.

“**L’EVITAMENTO**” è adottato dagli individui con bisogno di autonomia, che sentono la necessità di evitare situazioni dannose e fastidi, che hanno una scarsa propensione a soccorrere e a prendersi cura degli altri, e con limitati bisogni di affiliazione. La tendenza alla competizione è associata alla propensione all’aggressione, ai bisogni di esibizione, all’indifferenza nell’evitare danni e fastidi, all’orientamento ai risultati ed al bisogno di comprendere e controllare.

Infine, la “**STRATEGIA TRANSAZIONALE**” è correlata con la pazienza e la resistenza, la tendenza a prendersi cura degli altri, la sensibilità, il disinteresse ad evitare danni e fastidi, l’orientamento ai risultati e al bisogno di comprendere e controllare.

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

### STRATEGIE DI RISPOSTA AL CONFLITTO

La scelta dell'una o dell'altra modalità all'inizio del conflitto e gli atteggiamenti successivi determineranno la dinamica del conflitto e le strategie che utilizzerà chi intende occuparsi della sua gestione.

Uno stesso individuo può utilizzare diversi stili a seconda dell'importanza che attribuisce alla persona con la quale si trova a trattare.

In termini operativi, nel cercare di prevedere lo stile che adotterà un individuo con il quale si sta iniziando ad interagire, **bisogna considerare l'interesse che egli nutre al mantenimento di un buon rapporto con i soggetti coinvolti nell'interazione.**

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

I **diversi stili** che possono adottare le persone di fronte ad un conflitto sono fundamentalmente cinque:

**CONCEDEVOLE:** è amabile e cooperatore; permette il soddisfacimento degli interessi dell'altra parte nonostante sacrifici i suoi, in genere con l'obiettivo di preservare la relazione. La parte che assume un atteggiamento concedevole, potrebbe adottare una o più delle seguenti modalità di comportamento:

- fare concessioni per conservare il rapporto
- accettare perdite solo della propria posizione, pur di raggiungere l'accordo
- cedere alle pressioni esercitate dall'altra parte
- comportarsi in modo morbido rispetto alla controparte e al problema in discussione
- cambiare posizione facilmente per adattarsi alle richieste dell'altra parte

**Le persone che adottano questo tipo di atteggiamento, spesso privilegiano l'importanza di costruire e mantenere il rapporto.**

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

I diversi stili che possono adottare le persone di fronte ad un conflitto sono fundamentalmente cinque:

**COMPETITIVO:** è aggressivo e non cooperatore, l'opposto del concedevole. Persegue i propri interessi a scapito di quelli della controparte. L'atteggiamento del competitivo può manifestarsi in diverse forme e nei seguenti atteggiamenti:

- chiedere concessioni come condizione per il mantenimento del rapporto
- pretendere vantaggi unilaterali come costo dell'accordo
- esercitare pressione sull'altra parte per farla cedere alle sue esigenze
- comportarsi in modo duro rispetto alla controparte e anche al problema
- arroccarsi dietro le proprie posizioni, spesso confondendole con i propri interessi
- utilizzare tecniche di attacco (dire bugie, temporeggiare, insultare, minacciare con sanzioni economiche, colpevolizzare, sottovalutare, interrompere, ignorare).

**Le persone che adottano un atteggiamento competitivo solitamente percepiscono il conflitto come ciò che comunemente è noto come “un gioco a somma zero”, ovvero quello in cui le parti sono avversari e lo scopo è vincere.**

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

I diversi stili che possono adottare le persone di fronte ad un conflitto sono fondamentalmente cinque:

**SCHIVO:** il suo atteggiamento consiste nell'evitare, temporeggiare, non far niente o andarsene. Evitare, o semplicemente rimanere inerti, implica disinteresse tanto per gli obiettivi propri come per quelli dell'altro. Può essere una strategia come dinamica temporanea, ma può anche implicare l'abbandono definitivo della controversia.

**Le persone che preferiscono uno stile evasivo spesso lo fanno come strategia competitiva, oppure perché provano timore di fronte al conflitto e preferiscono non affrontarlo.**

**TRANSATTIVO:** si colloca fra l'aggressivo e il cooperatore. Ama la rapidità e sarebbe disposto ad accettare soluzioni parziali ai problemi, sempre che le due parti rimangano entrambe soddisfatte. Molte volte questo implica condividere le differenze, ricambiare le concessioni o cercare un terreno comune.

**Chi opta per lo stile transattivo presuppone che l'oggetto del negoziato abbia un valore fisso, che inevitabilmente bisognerà dividere, concepisce gli interessi come opposti: la maggior soddisfazione per una delle parti ha come logica conseguenza la minore soddisfazione per l'altra, per cui il punto di equilibrio può trovarsi a metà.**

41

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

I diversi stili che possono adottare le persone di fronte ad un conflitto sono fondamentalmente cinque:

**COOPERATIVO:** è tanto aggressivo quanto cooperatore, l'opposto dello schivo. Lavora insieme con l'altra parte per trovare il modo attraverso il quale entrambe possano raggiungere il loro obiettivo. Generalmente richiede di andare al di là delle questioni che ogni parte porta al tavolo della discussione per determinare quali questioni sono più importanti e come possano essere soddisfatte. **Chi preferisce uno stile cooperativo, parte dal presupposto di potere abbinare i diversi interessi delle parti in modo da ottenere un reciproco vantaggio.**

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Il conflitto, se non gestito, può degenerare in una vera e propria **escalation**.

Essa può essere causata da:

- mancato interesse dalle parti nel conservare il rapporto
- ricorso a condotte offensive.
- precedenti conflitti gestiti in maniera negativa tra le parti
- mancata abilità sociali delle parti nella gestione dei conflitti
- mancato o estemporaneo intervento di un terzo neutrale

Per evitare che ciò accada, è opportuno:

- concentrarsi nell'attaccare "il problema", e non le persone coinvolte
- esprimere le emozioni in maniera diretta e positiva
- evitare le minacce
- acquisire abilità nella gestione dei conflitti o permettere l'intervento di un terzo neutrale.

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

### IL CONFLITTO È COME L'IMMAGINE DI UN ICEBERG.

La punta di questo iceberg è quello che si vede, la parte che affiora, vale a dire **le posizioni delle parti**; mentre alla base dell'iceberg, la maggior parte degli **interessi** rimane sommersa.

In genere, le posizioni si presentano come incompatibili e reciprocamente escludenti, ostacolando qualsiasi possibilità di arrivare 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, delle argomentazioni giustificative con prevalenza di elementi retorici, giuridici e morali.

Gli **interessi** invece, indicano ciò che le parti desiderano in realtà e, a differenza delle posizioni, non sempre sono opposti ma possono essere anche comuni e differenti.



Fonte: Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione  
Strategie e tecniche di intervento

Avv. Ana Uzqueda [http://www.giustiziabrescia.it/allegato\\_corsi.aspx?File\\_id\\_allegato=1227](http://www.giustiziabrescia.it/allegato_corsi.aspx?File_id_allegato=1227)

44

Get Active About Debt



Co-funded by  
the European Union

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Ecco un esempio classico tratto dalla letteratura sulla negoziazione:

"Due sorelle litigavano per un'arancia. Una di loro riteneva di averne più diritto in quanto l'aveva presa per prima, invece l'altra argomentava che il diritto spettava a lei essendo la primogenita. La madre, nel tentare una soluzione imparziale, offrì di tagliare il frutto a metà: le bambine rifiutarono fermamente la soluzione proposta e continuarono a litigare.

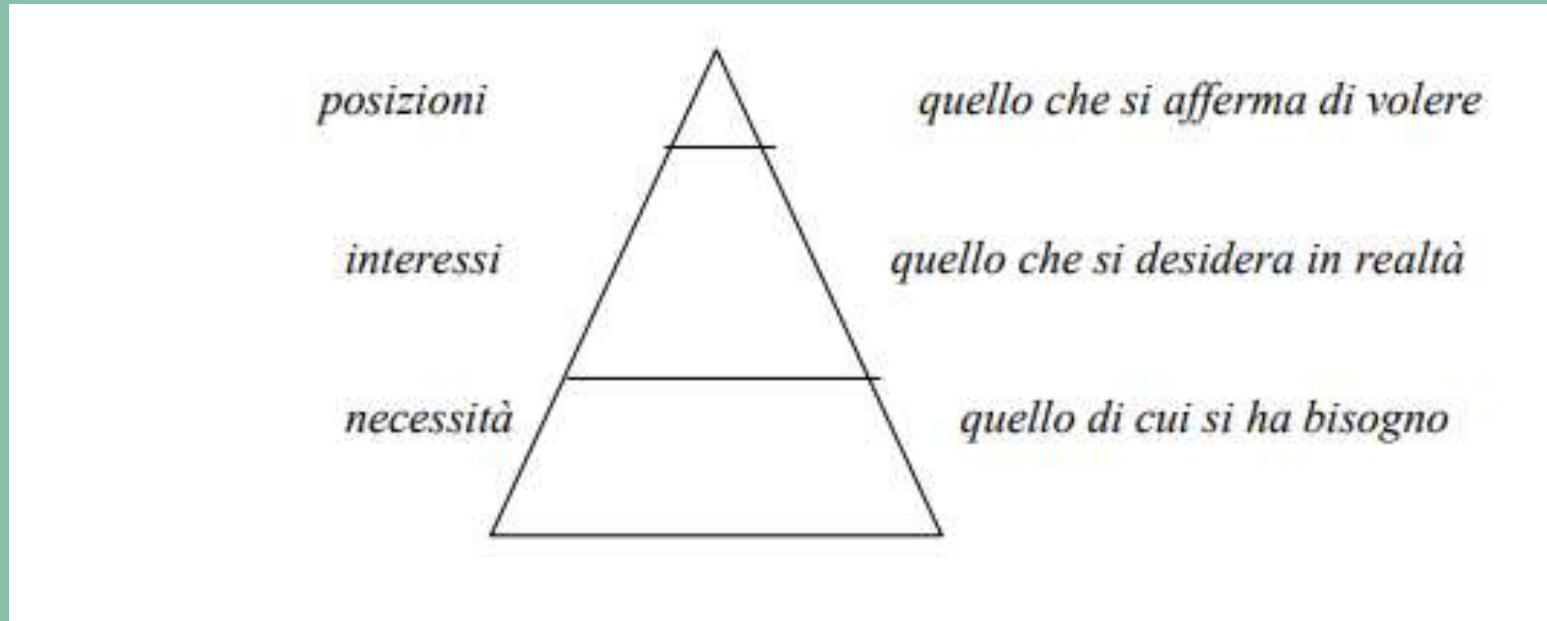
La nonna, che osservava attenta la scena, decise di chiedere a ognuna delle bambine perché volevano l'arancia.

La più piccola rispose che aveva sete e l'altra che voleva la buccia per preparare una torta perché aveva fame.

Così la nonna grattugiò la buccia dell'intera arancia e la offrì ad una delle nipoti, spremette la polpa dell'intera arancia e la offrì all'altra".

Adattato da uno degli esempi utilizzati dalla Scuola di Negoziazione di Harvard

## LA NEGOZIAZIONE E LA GESTIONE DEI CONFLITTI



Fonte: Tecniche per la gestione del conflitto e della negoziazione  
Strategie e tecniche di intervento

Avv. Ana Uzqueda [http://www.giustiziabrescia.it/allegato\\_corsi.aspx?File\\_id\\_allegato=1227](http://www.giustiziabrescia.it/allegato_corsi.aspx?File_id_allegato=1227)

46

Get Active About Debt



Co-funded by  
the European Union

# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

**Avv. Gianluca Di Ascenzo**

Get Active About Debt



Co-funded by  
the European Union