

**CORSO DI APPROFONDIMENTO PER NEGOZIATORI ESPERTI  
DELLA CRISI D'IMPRESA**

# ***LA COMUNICAZIONE***

## DOCUMENTO ALLEGATO

**Al decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni  
28 settembre 2021 Composizione negoziata per la soluzione della crisi  
d'impresa, previsto dal decreto legge 24 agosto 2021 n. 118**

L'esperto negoziatore della crisi d'impresa ha il compito di:

- ✓ **comprendere** le cause della crisi leggendo i numeri, **ascoltando** l'imprenditore, i suoi collaboratori nelle varie funzioni e anche l'organo di controllo e i revisori
- ✓ **valutare** le risorse disponibili (economiche, umane)
- ✓ **trovare strategie** di risanamento
- ✓ **negoziare** e sostenere i negoziati fra le parti coinvolte

# Elementi costitutivi della capacità di negoziare

- ❖ Comunicazione efficace
- ❖ Ascolto attivo

# Comunicazione efficace

si intende quel processo intenzionale e  
a due vie in cui le persone coltivano la volontà  
di comprendere l'altro (e sé stesse nel feedback) a  
cominciare dal nominare **cose e fatti**,  
proseguendo con **emozioni**,  
**implicazioni e intenzioni**

# Pragmatica della comunicazione umana

Paul Watzlawick e collaboratori → scuola di Palo Alto



Studi sulla comunicazione:

- **Modello pragmatico**
- **Approccio sistemico**



# I 5 assiomi della comunicazione

I assioma

**Non si può non comunicare**



**Comunicazione = comportamento**

Non esiste l'opposto del comportamento (il non comportamento), quindi è impossibile non comunicare

Ogni azione volontaria o involontaria è un messaggio ed esprime un significato

Anche il silenzio, l'assenza, l'indifferenza, la passività sono forme di comunicazione identiche alle altre: esprimono l'esigenza di non parlare, di stare soli, disinteresse, possiedono un valore e un messaggio al quale gli altri non possono non reagire

La domanda non è mai “se” stiamo comunicando, ma “cosa” e “come” stiamo comunicando, sempre, in ogni situazione o contesto

# I 5 assiomi della comunicazione

## Il assioma

Ogni atto comunicativo ha un livello di **contenuto** e uno di **relazione**

Il secondo conferisce significato al primo

Il livello di relazione suggerisce come dev'essere interpretato il contenuto della comunicazione

“Come” esprimo un messaggio spiega il modo in cui l'interlocutore deve leggere il “cosa” comunico

Ad esempio, in uno scambio tra un superiore e un subordinato, il primo formula un ordine esprimendo, oltre al contenuto, anche la relazione che intercorre tra chi ordina e chi riceve il comando



## Il assioma



# Risposta alla comunicazione

- Conferma → non necessariamente si è d'accordo, ma si legittima il messaggio
- Rifiuto → il messaggio viene ignorato
- Squalifica → il messaggio viene delegittimato

<https://www.youtube.com/watch?v=JvndbzyD4Fg>

# L'intenzione

La comunicazione può essere **manipolatoria**



Importanza della consapevolezza circa l'intenzione

“Qual è lo scopo di ciò che sto dicendo/facendo?”

“Giova all'imprenditore, all'impresa?”

“Ne sono certo?”

“L'ho chiesto/verificato”

# I 5 assiomi della comunicazione

## III assioma

La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura  
delle sequenze tra i comunicanti

**punteggiatura = interpretazione soggettiva**

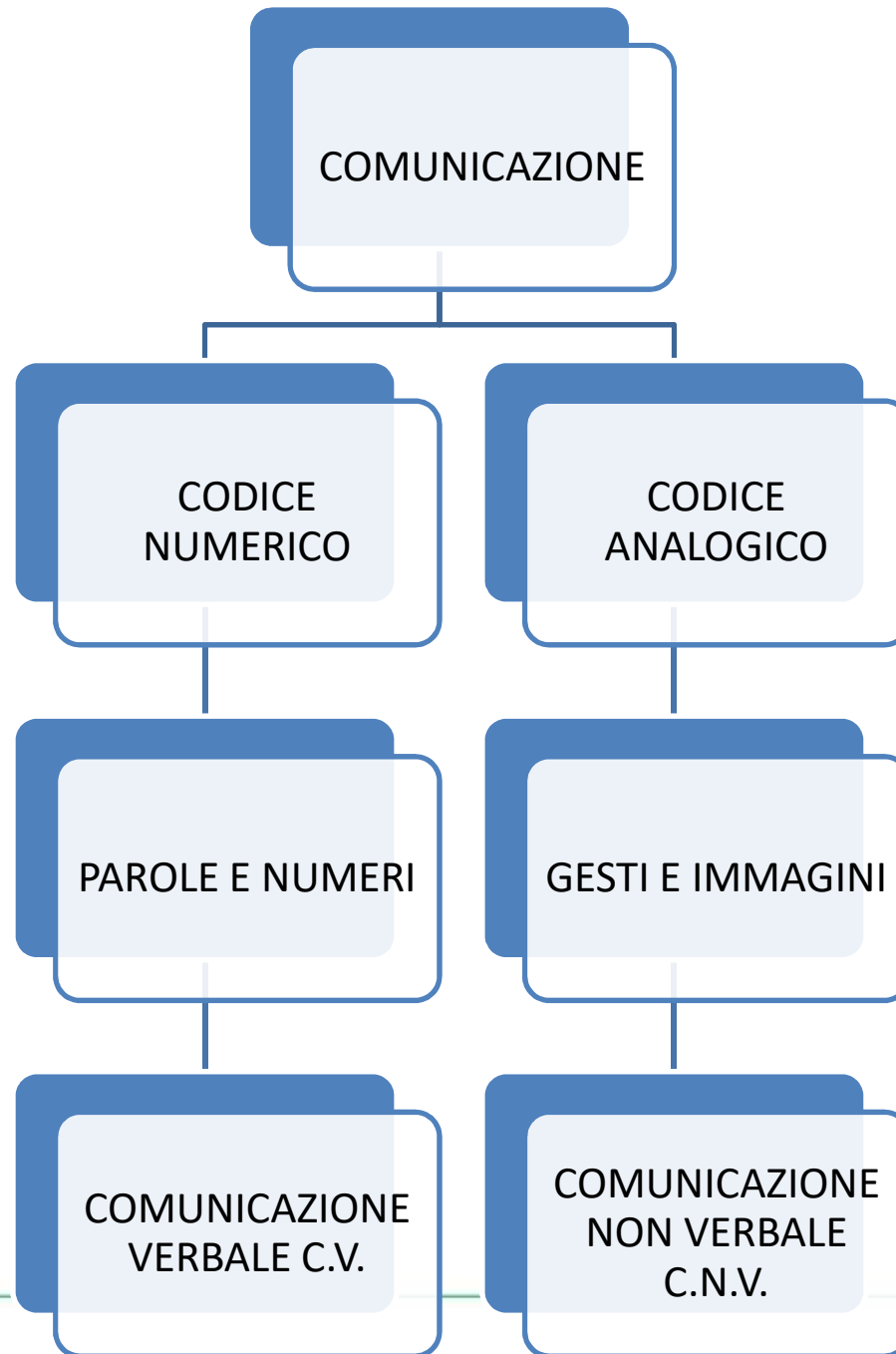
quando due persone litigano, ognuno dichiara di reagire in un determinato modo in conseguenza del comportamento dell'altro.

Per esempio, lui sta in silenzio e lei si arrabbia: lui dichiara di tacere perché lei urla, lei afferma di urlare perché lui tace.

# I 5 assiomi della comunicazione

## IV assioma

La comunicazione può essere **digitale** (numerica) o **analogica**:  
la comunicazione **digitale** riguarda l'uso del lessico, quindi delle **parole**  
Nella comunicazione **analogica** rientrano tutti gli **aspetti non verbali**,  
**paraverbali** e l'uso di **immagini e metafore**.



## IV assioma

# Elementi della comunicazione non verbale



Postura

Gesti

Mimica



Comunicazione paraverbale



Prossemica

Contesto



# I 5 assiomi della comunicazione

## V assioma

**Ogni scambio comunicativo può essere simmetrico o complementare**

interazione simmetrica → gli interlocutori, attraverso il loro modo di comunicare, dimostrano di essere sullo stesso piano (amici o colleghi)

Interazione complementare → un interlocutore si pone in una posizione superiore (one-up) e l'altro inferiore (one-down), (capo e dipendente o genitore e figlio)

**PROBLEMA RIGIDITÀ DEI RUOLI**





**V assioma**

# PATOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE

## I Paradossi pragmatici

**Paradosso** → contraddizione che deriva da una definizione corretta di  
premesse coerenti

Nel ragionamento paradossale **non c'è errore di comprensione** né è  
presente una premessa sbagliata: esso segnala **un'affermazione** che  
viene pronunciata in evidente contrasto con l'esperienza comune e **in  
contraddizione con i principi della logica.**

Tale affermazione, però, si mostra valida.

# PATOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE

## I Paradossi pragmatici

- ❑ Contraddizione interna al messaggio (per es. “sii spontaneo”)
- ❑ Contraddizione tra il cosa e il come (c.v. e c.n.v. in contraddizione: per es. Imprenditore: “sarò collaborativo, le darò tutto il supporto necessario”, e poi è sempre distratto, al cellulare o con poco tempo a disposizione per le riunioni)
- ❑ Contraddizione tra due messaggi consecutivi (per es. Imprenditore: “Mi sta a cuore il futuro della mia impresa”, “non accetto consigli da nessuno su come fare il mio lavoro”)

# La comunicazione dell'esperto negoziatore

Valenza pedagogica



Aperta

Congruente

Chiara

Linguaggio semplice e adatto al contesto



Chiamare le cose con il loro nome per non veicolare messaggi erronei

Domande per chiarire eventuali equivoci

# La comunicazione dell'esperto negoziatore

Fa emergere:

possibili equivoci

imprecisioni

incongruenze



No modalità inquisitoria

<https://www.youtube.com/watch?v=dlqAQ70drK4>

*La musica ci insegna la cosa più  
importante che esista: ascoltare.  
Ezio Bosso*

Come?

***Ascoltando***



# L'ascolto attivo

È la capacità di porre  
attenzione alla comunicazione dell'altro  
senza formulare giudizi

Si tratta di un atto intenzionale che impegna la  
nostra attenzione a cogliere quanto  
l'altro riferisce sia in modo esplicito che implicito,  
sia a livello verbale che non verbale



Non si ascolta per rispondere, ma per comprendere



# L'ascolto attivo

Si tratta di un ascolto aperto e disponibile  
non solo verso l'altro e ciò che dice,  
ma **anche verso sé stessi** per ascoltare  
le proprie reazioni, per essere **consapevoli**  
dei propri punti di vista

# **Prestare attenzione → coinvolgimento**

Per condividere esperienze personali importanti  
è necessario essere certi che la persona a cui le si  
sta raccontando dà attenzione totale



**Mi interessa ciò che sto ascoltando?**

La persona che ho davanti si accorge che  
sono interessato a ciò che dice?



**Consapevolezza di sé**

# L'ascolto del negoziatore serve a

- ✓ **Esplorare** la situazione
- ✓ **Comprendere** gli obiettivi
- ✓ per poi **Agire** secondo i programmi

# La riformulazione



Il negoziatore favorisce l'esplorazione dell'esperienza  
con riformulazioni e domande  
DISCRIMINANDO → ciò che è significativo

La riformulazione serve a  
COMUNICARE COSA SI È CAPITO DI QUANTO  
DETTO/VISTO/ASCOLTATO/LETTO IN DOCUMENTI

# La riformulazione

del **contenuto** (fatti) “Mi sta dicendo che questa situazione di crisi è iniziata tre anni fa”

del **sentimento** (emozioni) Strumento → Empatia  
“Mi pare che questa difficoltà finanziaria la preoccupi molto”

del **significato**: contenuto + sentimento = ragioni/motivazioni  
“Si sente frustrato perché vorrebbe lavorare di più ma non arrivano commesse?”

# L'esplorazione serve a

Far emergere le **implicazioni personali**  
rispetto alla situazione e gli **obiettivi**

La **responsabilità personale**



**Azione**  
**Problem solving**

## Sospensione del giudizio: il negoziatore discrimina fra

**DATI** → dati concreti come fatti, aspetto esteriore e comportamento (sorride, piange, aggrotta la fronte)

**DEDUZIONI** → valutazioni personali sullo stato della persona e sulle sue motivazioni

*Esercitazione*

# BIBLIOGRAFIA

- ❑ Carkuff, Robert, *L'arte di aiutare*, 1987, Ed. Erikson
- ❑ Watzlawick P., Beavin J.h., Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Ed. Astrolabio