

Corso di aggiornamento per Gestori della Crisi da Sovraindebitamento

Le Tecniche di Negoziazione e di Empatia del Gestore della Crisi

***La composizione della crisi da sovraindebitamento come metodo
alternativo di soluzione delle controversie.***

Pesaro, 12 Giugno 2019

Leonardo Fuina

Commercialista e Revisore Contabile

Mediatore, Formatore, Responsabile Scientifico

adrfuina@gmail.com

O.C.C.

Occorre
Comprendere
Comportamento

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

SENORGIF.COM

O.C.C.

Occorre
Comprendere
Comportamento



DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019, n. 14

Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.

(G.U. n.38 del 14-2-2019 - Suppl. Ordinario n. 6) Vigente al: 15-8-2020

L'art. 4 del nuovo Codice della crisi d'impresa, sotto il titolo “*Doveri delle parti*” recita:

*“**Nell'esecuzione degli accordi e nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e durante le trattative che le precedono, debitore e creditori devono comportarsi secondo buona fede e correttezza**”.*

O.C.C.

O*missione*

C*orretta*

C*omunicazione*



Lo stesso art. 4 dettaglia ulteriormente al comma 2 lett. a) che il debitore ha il dovere di ***“illustrare la propria situazione in modo completo, veritiero e trasparente”*** e al comma 3 che i creditori hanno il dovere ***“di collaborare lealmente con il debitore, con i soggetti preposti alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi, con gli organi nominati dall’autorità giudiziaria nelle procedure di regolazione della crisi e dell’insolvenza”***.



***Non si può risolvere
un problema con lo
stesso modo di
pensare che ha
creato il problema.***

Albert Einstein



Conferenza di Yalta, 4 -11 Febbraio 1945

Opportune Convergenze Conflitti

Per i **professionisti** (siano essi commercialisti o avvocati) chiamati ad affiancare ed assistere debitore e creditori nel percorso delineato dal decreto legislativo è importante avviare una riflessione su che cosa il legislatore abbia inteso realizzare ponendo l'accento in modo così esplicito sugli **obblighi di buona fede**, al punto da declinarli nelle loro componenti: **correttezza, trasparenza, verità, lealtà**.

Un chiarimento fondamentale compare nella relazione illustrativa al Codice della crisi ove è spiegato che **“con le misure di allerta, si mira a creare un luogo d'incontro tra le contrapposte, ma non necessariamente divergenti, esigenze, del debitore e dei suoi creditori, secondo una logica di mediazione e composizione, non improvvisata e solitaria, bensì assistita da organismi professionalmente dedicati alla ricerca di una soluzione negoziata, con tutti i riflessi positivi che ne possono indirettamente derivare, anche in termini deflattivi del contenzioso civile e commerciale”**.

Il luogo d'incontro ...



Con queste premesse illustrative, gli **obblighi di buona fede** trovano la loro giustificazione non solo come richiamo al principio generale della teoria delle obbligazioni (l'[art. 1175](#) c.c. stabilisce che **“il debitore ed il creditore debbono comportarsi secondo le regole della correttezza”**), ma proprio con riferimento alla logica di mediazione e composizione assistita da organismi professionalmente dedicati alla ricerca di una soluzione negoziata che caratterizza il Codice della crisi.

Non è certo la prima volta che il legislatore introduce meccanismi compositivi con lo scopo di **deflazionare** il sistema giustizia. Lo ha già fatto con **la mediazione civile e con la negoziazione assistita**. In ognuno di questi casi lo ha fatto sottolineando il dovere di condurre le trattative in modo amichevole e secondo buona fede. Nel caso della crisi di impresa il legislatore ha parlato per la prima volta esplicitamente anche di **trasparenza**, che è corollario naturale del principio di buona fede.

La Trasparenza ...

Alexander Milov

Il bambino interiore



Come anche nella mediazione civile e nella negoziazione assistita, **il bilanciamento protettivo** rispetto all'obbligo di buona fede **è la riservatezza delle procedure**, che il Codice della crisi prevede in più punti: all'art. 4 per i creditori, all'art. 5 per i componenti degli organismi e dei collegi preposti alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi, all'art. 19 per la riservatezza dell'accordo raggiunto a conclusione del procedimento di composizione assistita della crisi e all'art. 21 per i limiti di riservatezza riguardanti gli atti relativi al procedimento e i documenti prodotti o acquisiti nel corso dello stesso.

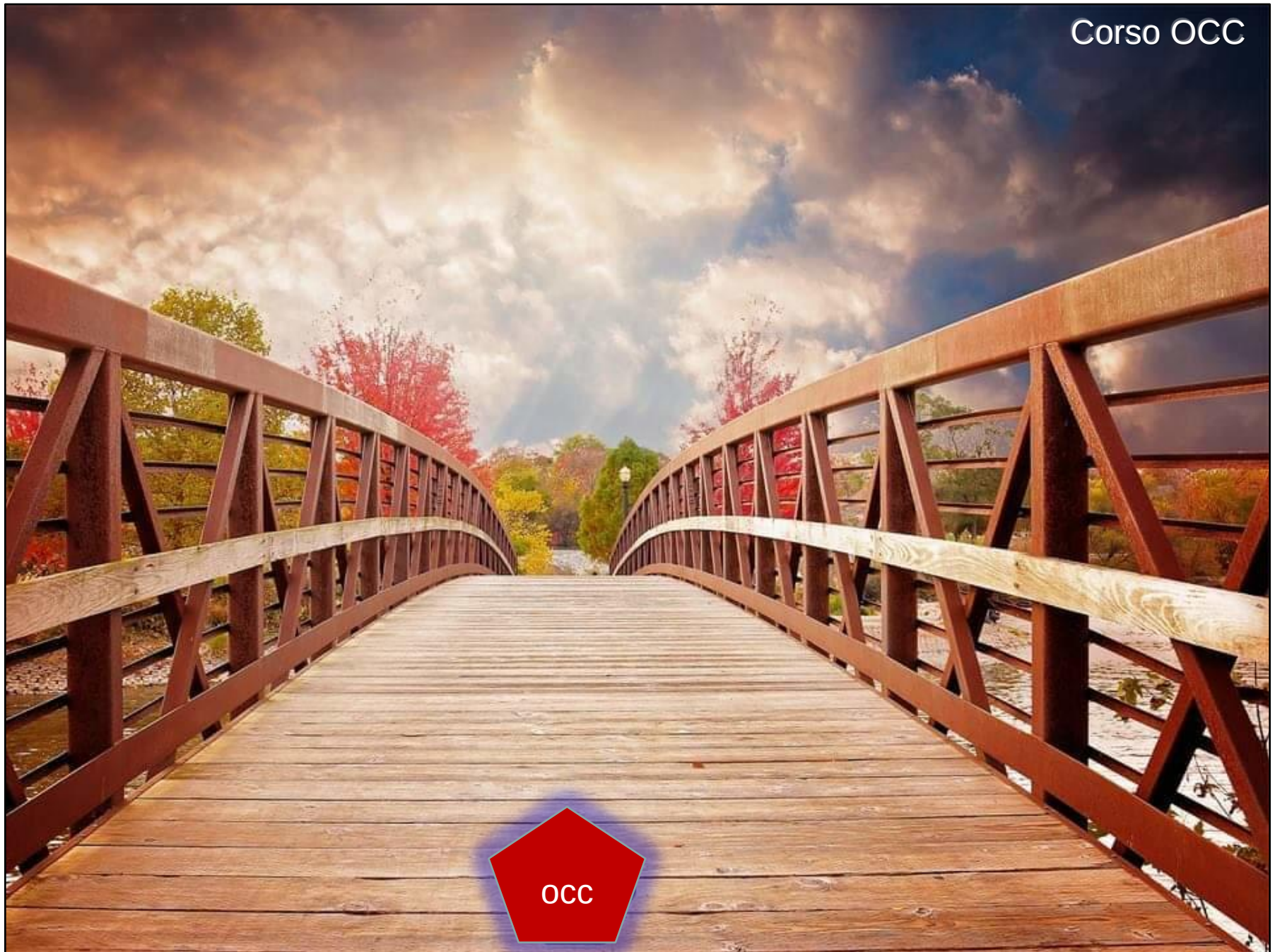
La nuova legge sulla composizione della crisi **abolisce la parola fallimento** e toglie la connotazione di disvalore all'insuccesso dell'attività imprenditoriale. Il **bilanciamento** si attua ove *l'imprenditore ed i creditori lavorino insieme su un piano di onestà per risolvere la crisi nel modo meno dannoso per ciascuno.*

Il bilanciamento protettivo ...



L'introduzione di un meccanismo di mediazione e composizione nella gestione della crisi d'impresa impone ai professionisti che si trovano ad operarvi una riflessione attenta sul loro modo di condurre **la ricerca della soluzione negoziata**. Sia gli avvocati sia i commercialisti sono abituati a gestire le trattative avendo sempre presente il possibile sbocco processuale che queste potrebbero avere.

Anche prescindendo dalla visione processualistica, le tecniche di gestione delle trattative commerciali gestite dai professionisti sono spesso orientate ad una logica del **massimo vantaggio** per il proprio assistito, *che raramente tiene in conto i bisogni delle altre parti coinvolte nella negoziazione*. La nuova consapevolezza di cui i professionisti debbono dotarsi è che, quando si lavora in un'ottica di mediazione e composizione basata sul **principio di buona fede**, è necessario dotarsi di strumenti e competenze nuove.



In questa prospettiva assumono significato i principi di buona fede, correttezza, trasparenza, verità e lealtà introdotti dal legislatore nel Codice della crisi, poiché la *negoziazione win-win prevede che le parti si mettano a disposizione l'una dell'altra senza reticenze* ed operino al fine di raggiungere un risultato che tenga conto degli interessi di tutti i soggetti coinvolti.

Non si può operare secondo una logica di mediazione e composizione come previsto dalla relazione illustrativa, senza dotarsi delle competenze di negoziazione non conflittuale necessarie per saperlo fare.

Occorre Comprendere Come

Prestiamo attenzione alle proposte



O troveremo
una strada o ne
costruiremo una.

ANNIBALE
(247-182 A.C.)

E questo significa che *tali competenze dovranno appartenere in primis ai professionisti chiamati a comporre gli OCRI* (organismi di composizione della crisi d'impresa), *ma anche a coloro che affiancheranno debitori e creditori nella gestione della crisi.*

Il cambiamento che si richiede ai professionisti è tutt'altro che semplice, poiché *implica il passaggio da una logica di negoziazione avversariale ad una logica di negoziazione non conflittuale.*

Tuttavia, trascurare il significato profondo degli sforzi fatti dal legislatore per introdurre nel nostro sistema legislativo metodologie alternative di composizione dei conflitti, significherebbe perdere un'occasione importante per mettere in evidenza e ricordare, anche a noi stessi, *la funzione sociale dei professionisti ed il loro ruolo al servizio della collettività.*



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



Ascoltiamo per rispondere

Facciamoci spiegare dai bambini cosa significa avere attenzione per gli stati d'animo e le emozioni degli altri



Stand up for what you believe in...



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

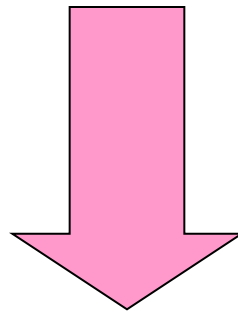
Watzlawick

(La pragmatica della comunicazione umana - 1971)



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**)



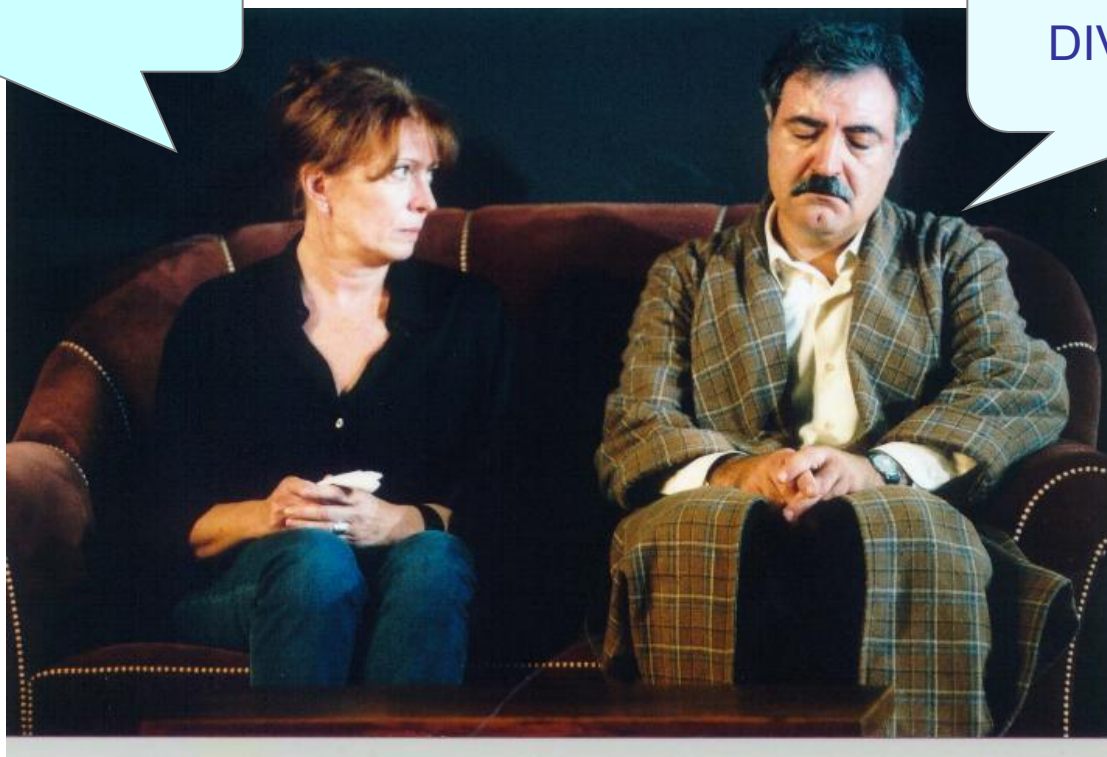
Tra le due forme di comunicazione
quella che prevale è la
NON VERBALE

NON SI PUÒ NON COMUNICARE

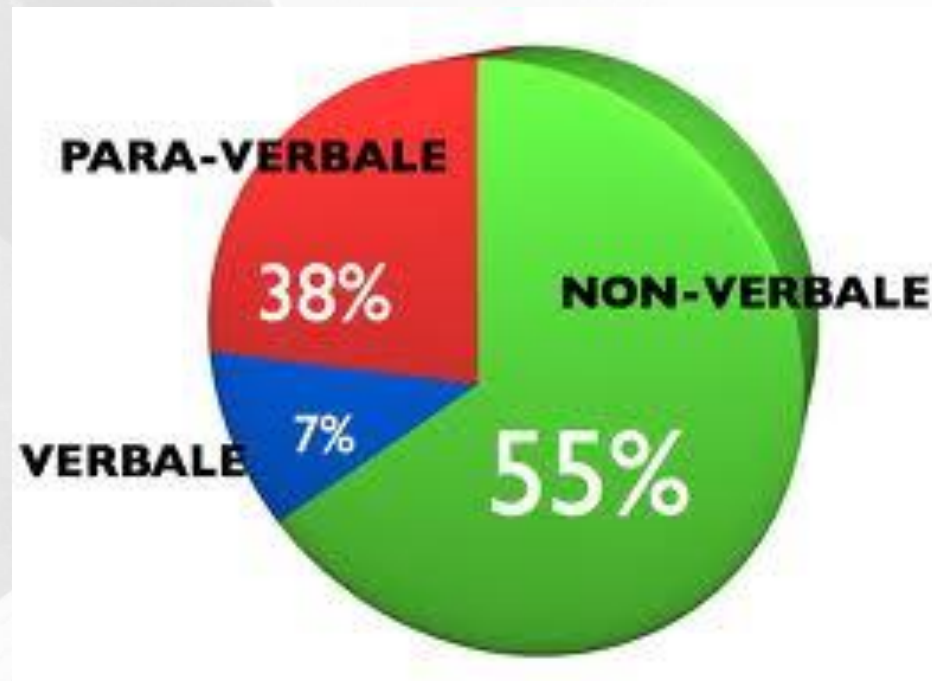
Ciò significa che comunichiamo anche al di là delle parole e degli atti volontari, ad esempio con il nostro aspetto fisico e con il modo di porci... Il sorriso, la risposta verbale, il silenzio, l'indifferenza, tutto è comunicazione.

TI E' PIACIUTO IL FILM?

SI, E' STATO
MOLTO
DIVERTENTE...



Il peso dei diversi canali di comunicazione



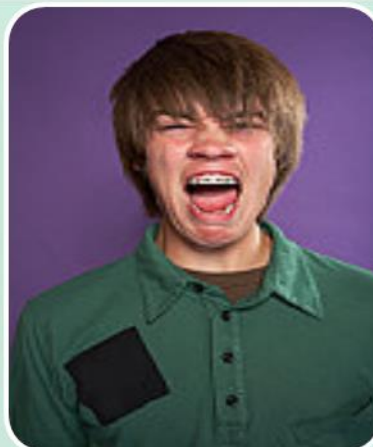
La credibilità, e quindi l'efficacia, dei messaggi passa soprattutto per canali di natura **non-verbale** e **paraverbale**

2. Aspetto non verbale, paraverbale e verbale



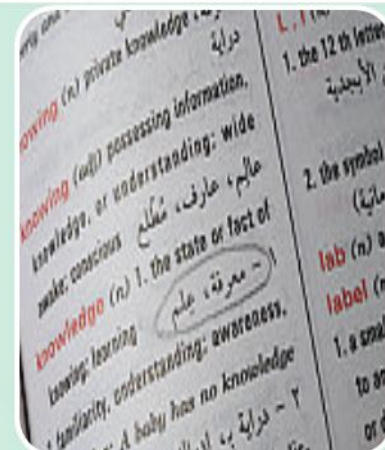
Non verbale

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



Paraverbale

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



Verbale

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

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)

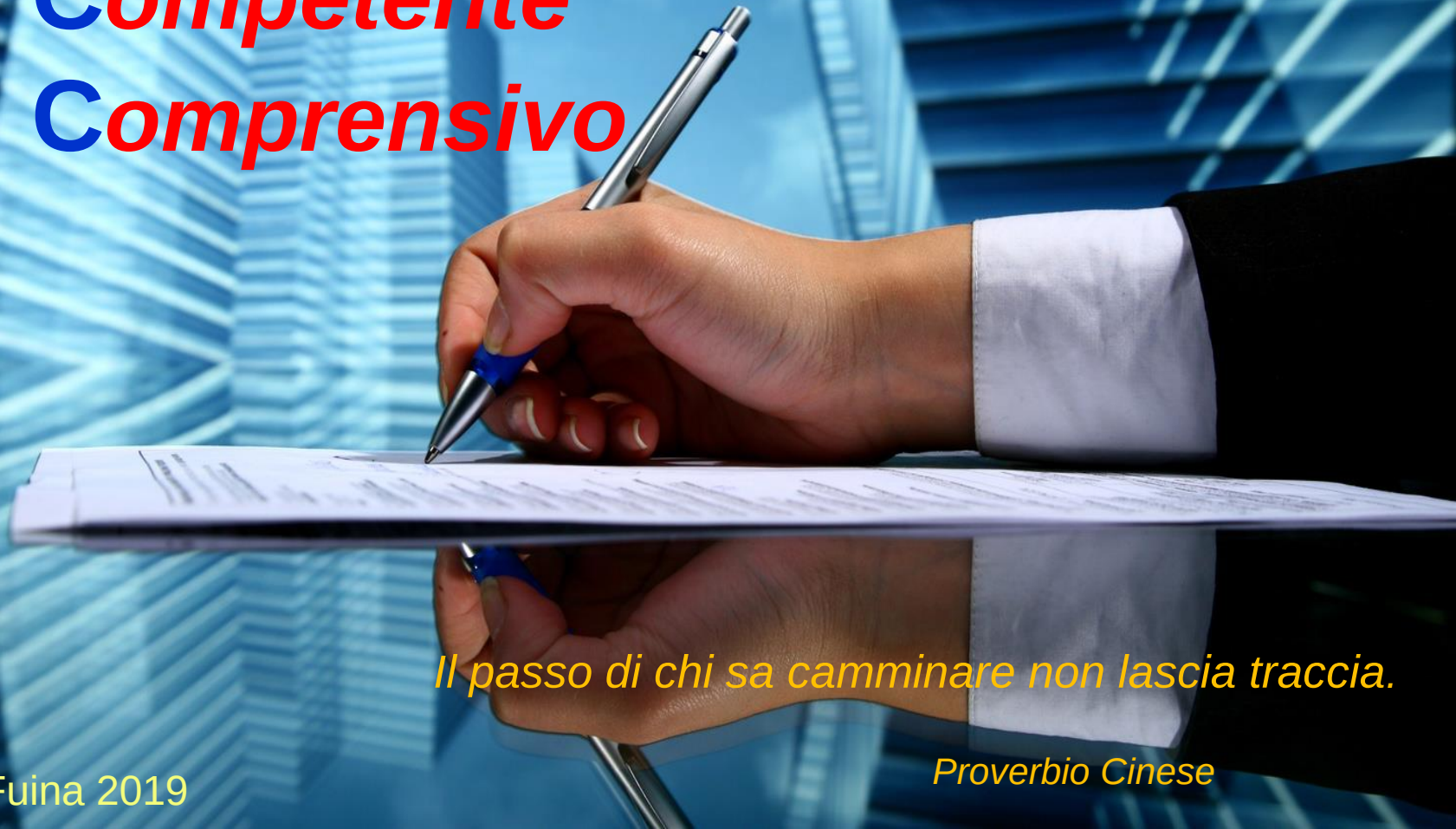
Io non dico che tu **sbagli**

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



Il Negoziatore

Organizzato
Competente
Comprensivo



Il passo di chi sa camminare non lascia traccia.

Proverbio Cinese

E allora che si fa?

Si negozia!

“La scoperta di una soluzione consiste nel guardare la stessa questione come fanno tutti, e pensare qualcosa di diverso”.

Albert Szent-Gyorgy



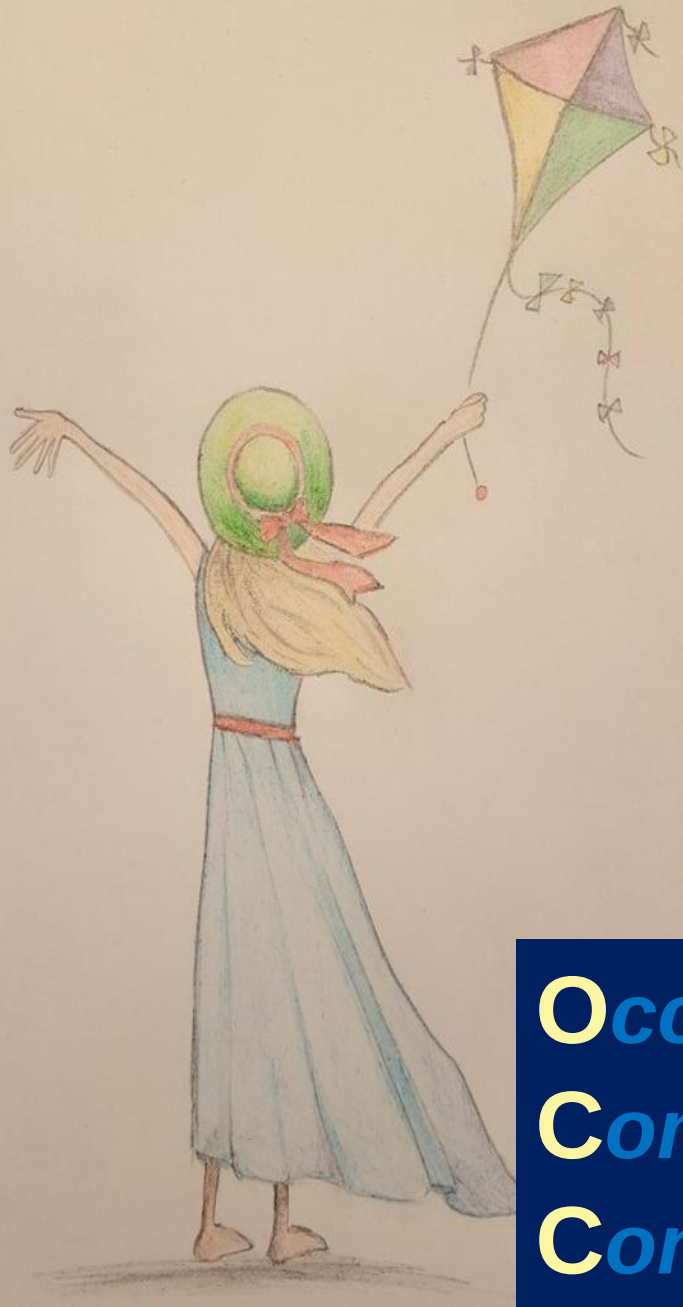
Osservare
Concentrarsi
Comprendere

Negoziare significa usare **competenze** e **informazioni** per fare in modo che le parti collaborino per trovare una soluzione idonea ed utile per tutti.



**“Non possiamo negoziare
con persone che dicono
quello che è mio è mio e
quello che è tuo è
negoziabile”.**

(J.F. Kennedy)



Chiunque affronti una
lite facendo appello alle
autorità non sta usando
la sua intelligenza, ma
la sua memoria.

Leonardo da Vinci

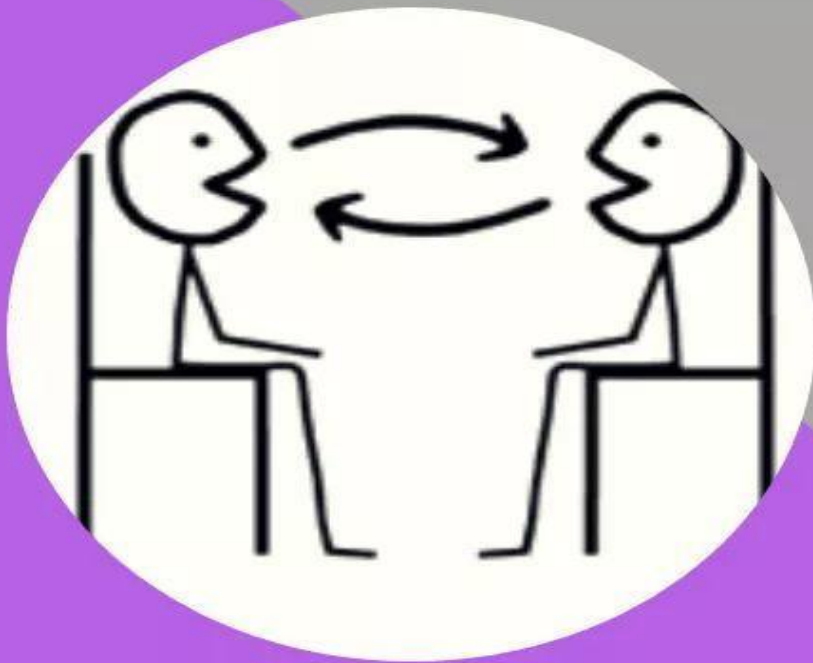
Occorre
Comporre il
Conflitto

La negoziazione

La traduzione letterale dal latino **nec otium** significa “negazione dell’ozio”; con questo termine veniva identificata l’attività economica stessa, il dedicarsi agli affari.

La **negoziazione** corrisponde a un **processo di comunicazione** durante il quale due o più attori, avendo interessi diversi, tentano di **trovare soluzioni** e/o **alternative** di azioni.

Le parti tendenzialmente ragionano così ...



- Secondo me ho ragione io.
- Anche secondo me ho ragione io.
- Bene: allora siamo d'accordo!

O vvia

C omposizione

C risi

?

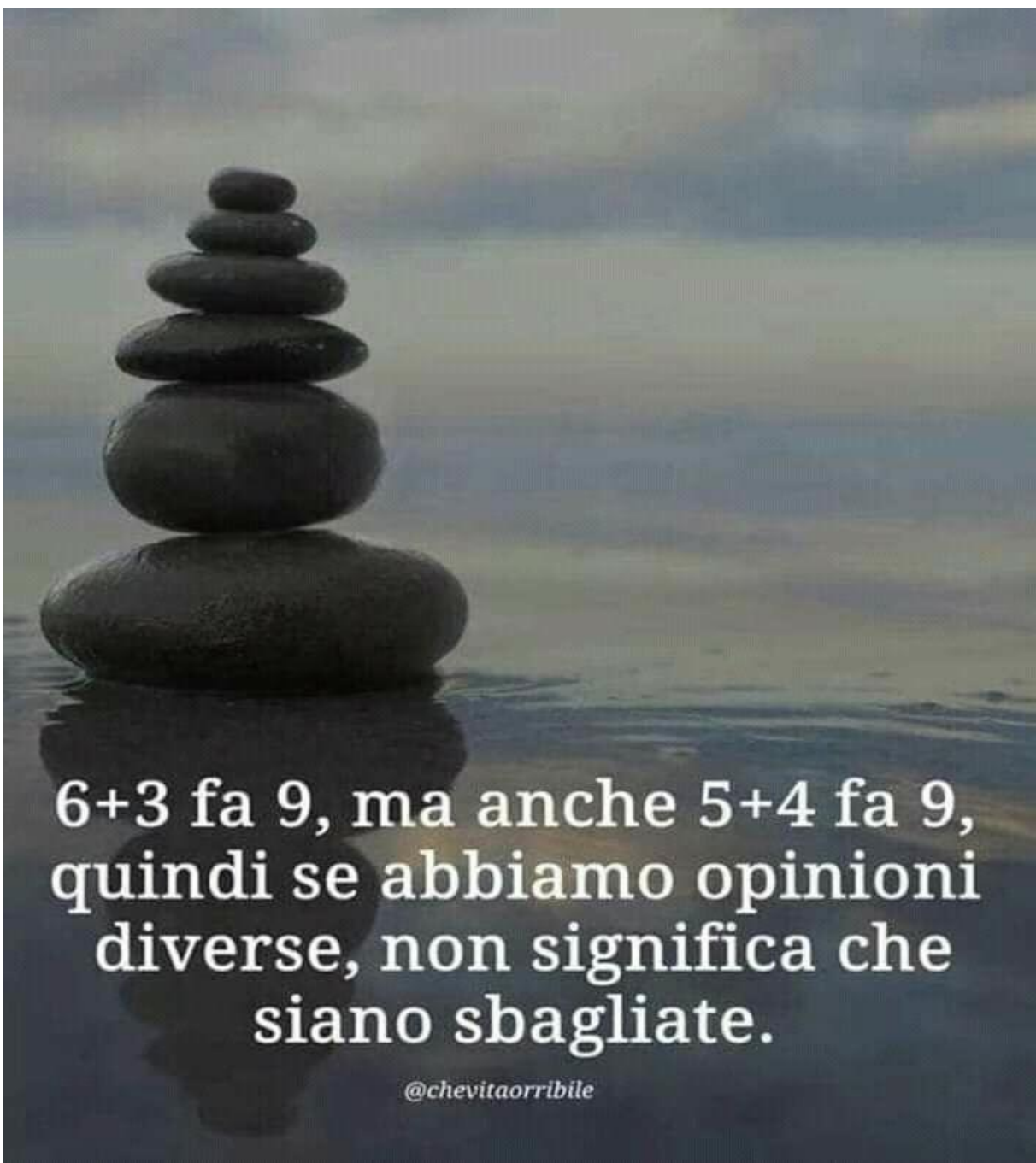
Tecniche e stili negoziali

STILE CONTRAPPOSITIVO

Gli altri presenti al tavolo sono vissuti come controparti da superare, argomentando le nostre tesi come fossero le uniche possibili

STILE INTEGRATIVO

Gli altri sono vissuti come apportatori d'idee nuove, utili per ottenere punti di vista alternativi che possono condurci verso una soluzione *win-win*

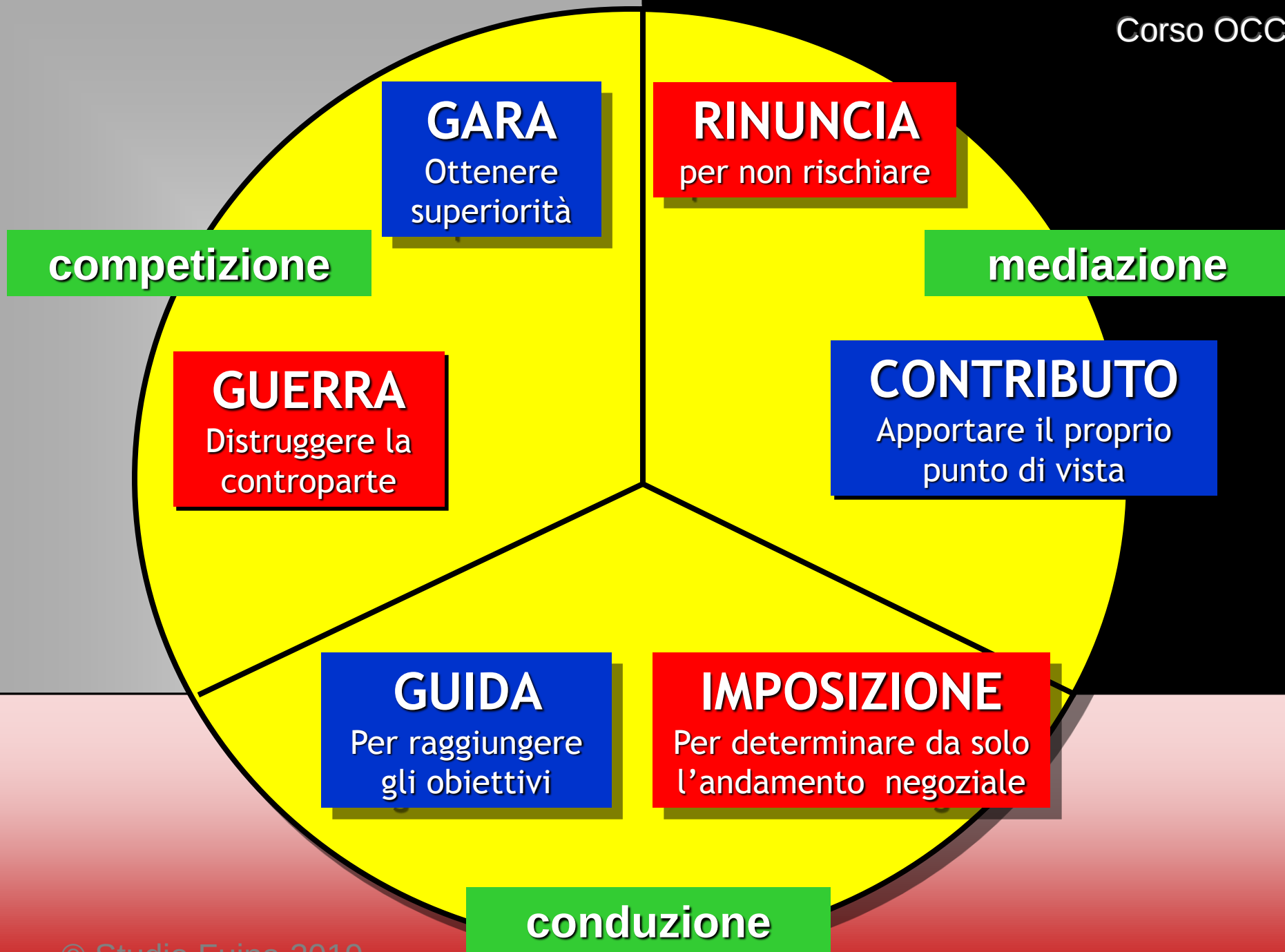


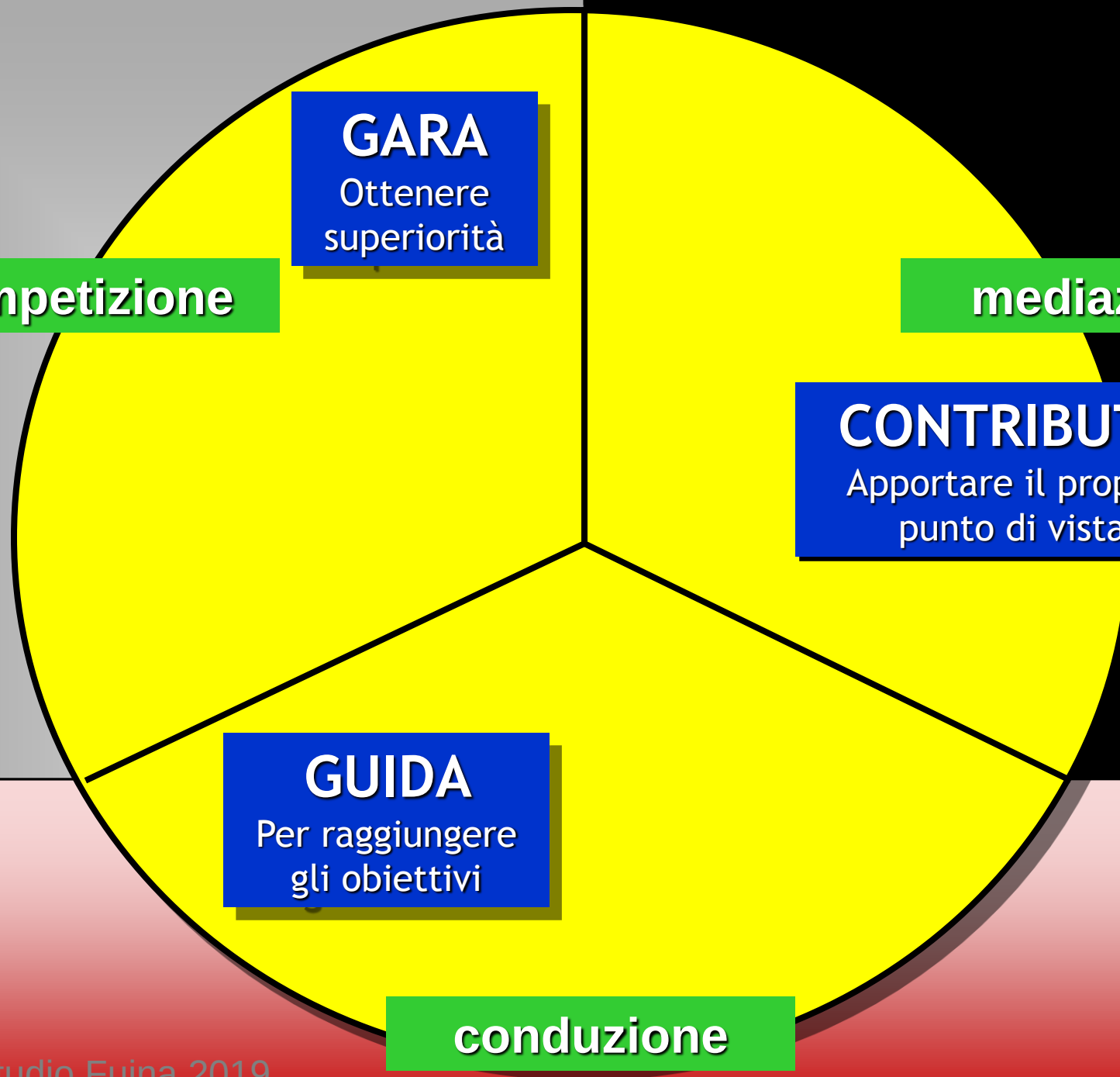
**6+3 fa 9, ma anche 5+4 fa 9,
quindi se abbiamo opinioni
diverse, non significa che
siano sbagliate.**

@chevitaorribile

**Esistono, in ogni atto negoziale,
tre aree:**







Quali sono i confini della relazione negoziale?



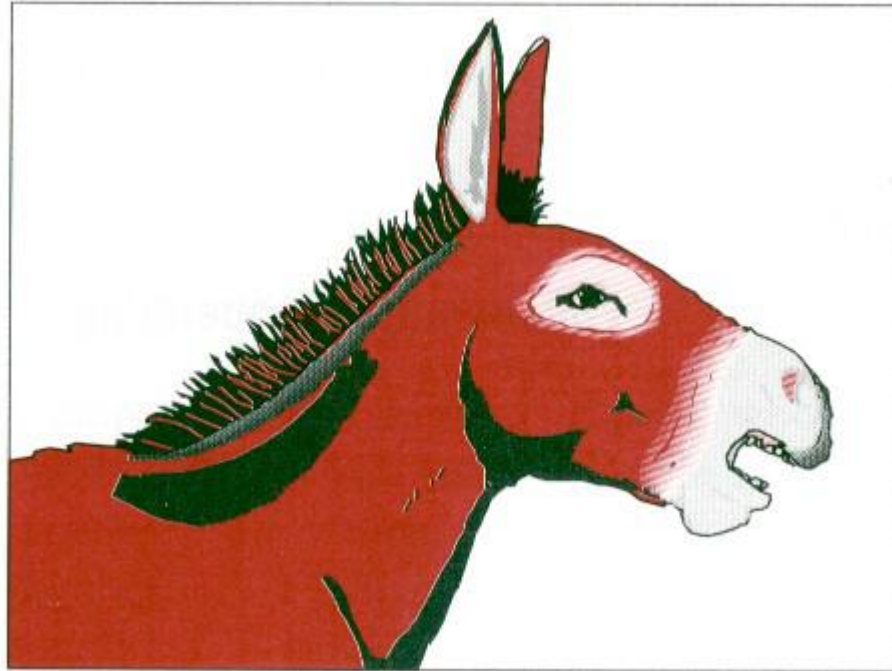
**Nessuna delle
parti è in grado
di imporre la sua
soluzione**

**La mancanza di un
accordo fa prevalere
situazioni meno
vantaggiose per le parti**



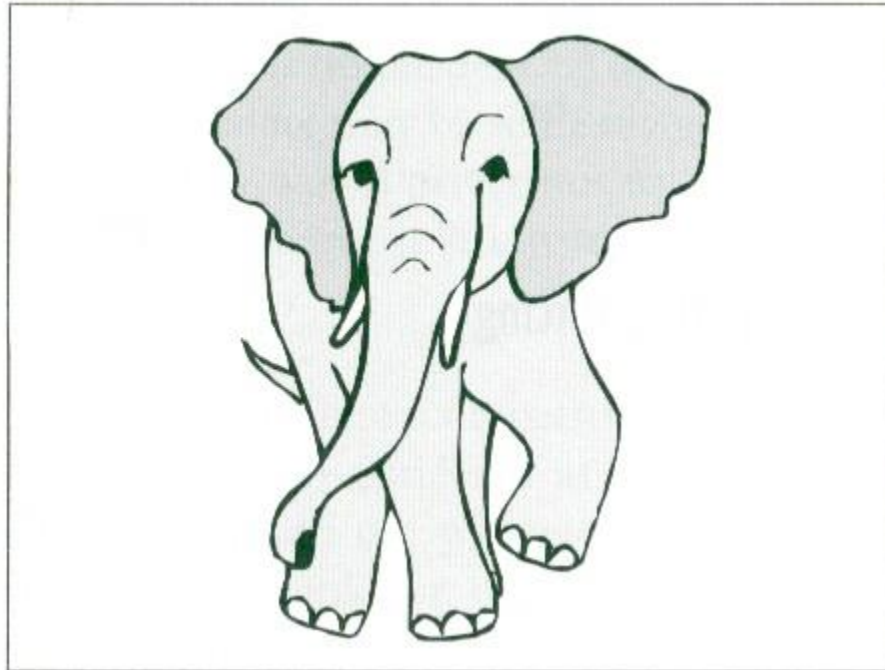
***STILI DI CONFLITTO NEGOZIALE A
CONFRONTO:
ANIMALE E ... NON SOLO***

L'Asino



*Molto testardo, rifiuta di cambiare il
suo punto di vista*

L'Elefante



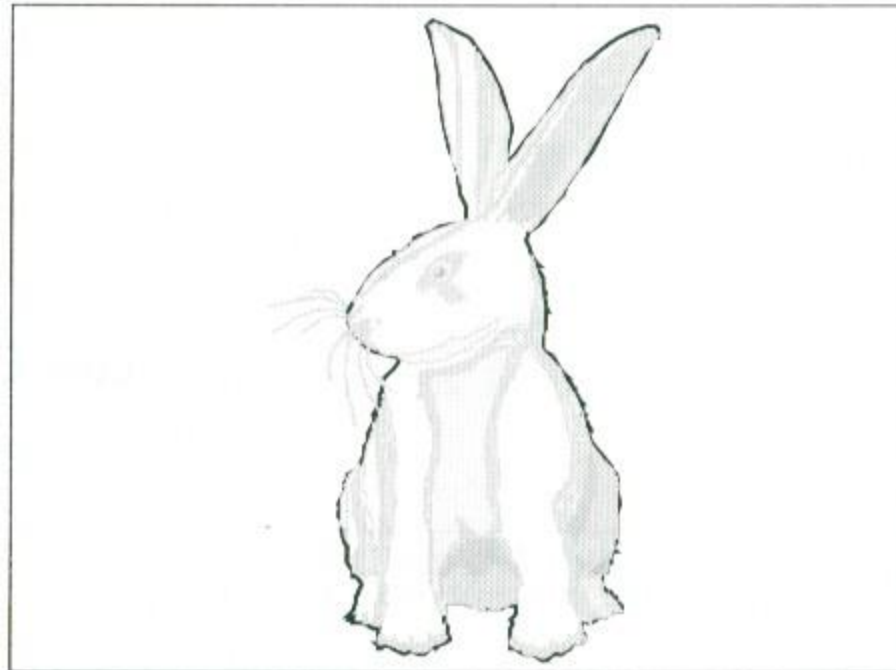
***Blocca la strada e, testardamente,
impedisce al gruppo di continuare il
tragitto che vuole percorrere***

Il Leone



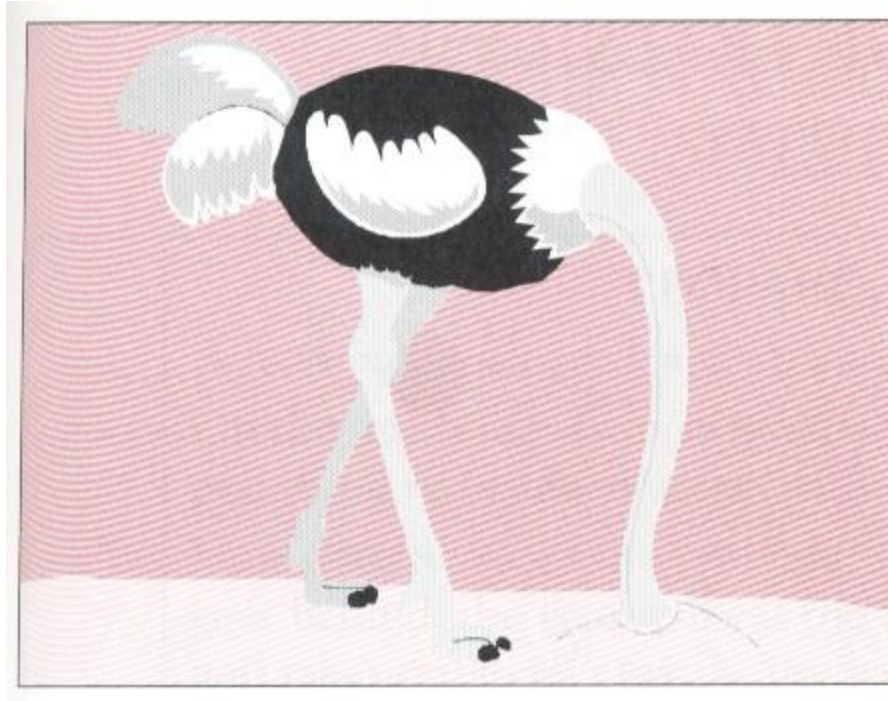
***Entra nel conflitto e si batte ogni volta
che qualcuno non è d'accordo con i
suoi progetti, o interferisce con i
desideri altrui***

Il Coniglio



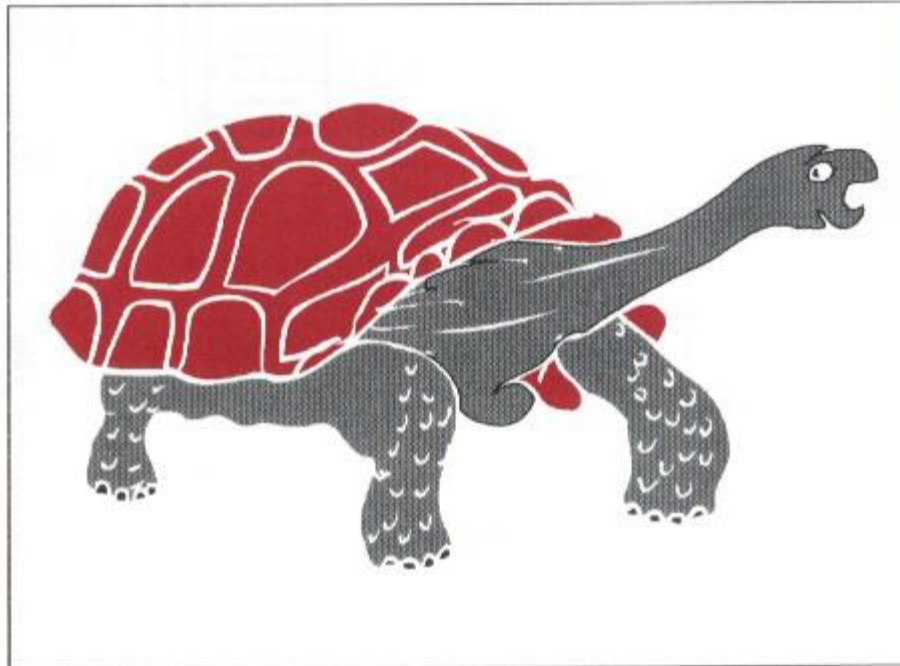
***Corre lontano quando percepisce la
tensione, il conflitto, o qualunque cosa
che non gli piaccia.
Cambia spesso discorso.***

Lo Struzzo



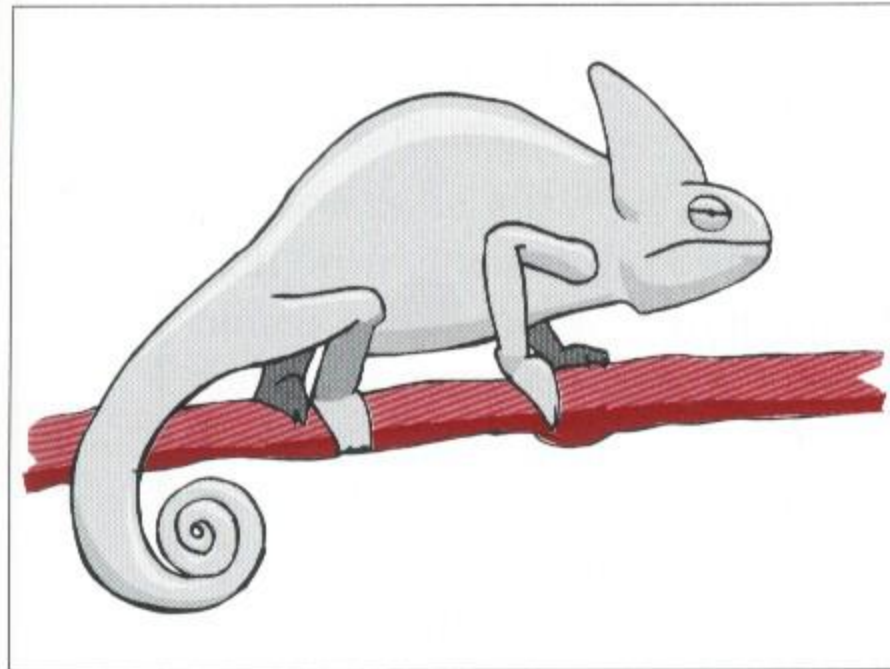
Nasconde la testa nella sabbia e rifiuta di affrontare la realtà o ammettere che ci sia qualche problema.

La Tartaruga



*Si ritira dal gruppo, rifiutandosi di dare
le sue idee e le sue opinioni.*

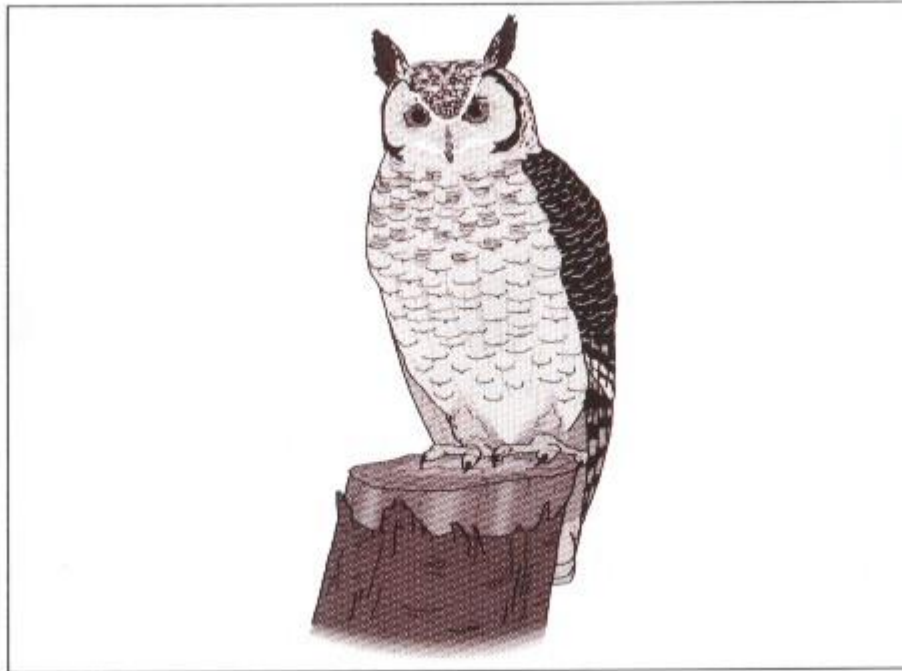
Il Camaleonte



*Cambia colore a seconda delle
persone.*

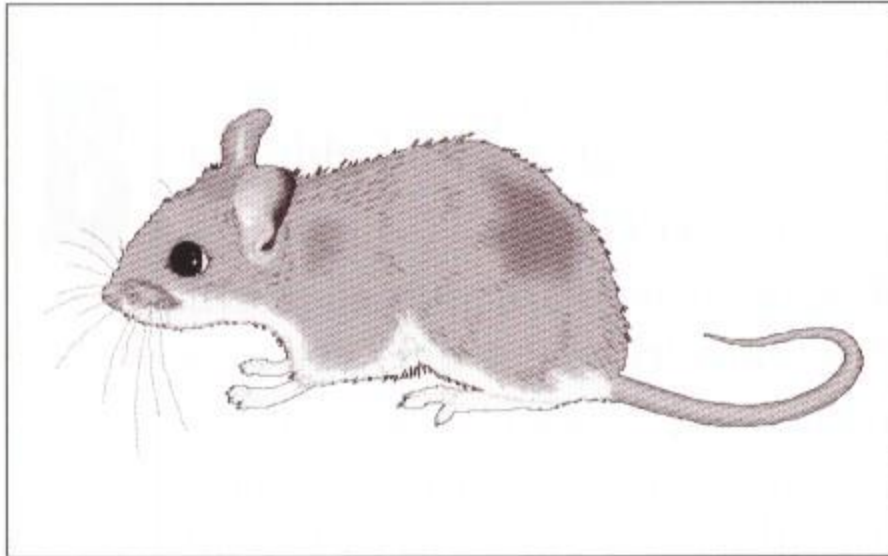
*Direbbe una cosa ad un gruppo
ed un'altra all'altro.*

Il Gufo



Sembra molto solenne e fa finta di essere molto sapiente, parlando sempre con lunghi discorsi e frasi complicate.

Il Topo



Troppo timido per parlare di qualsiasi argomento.

La Scimmia



*Prende in giro, chiacchiera, e
impedisce al gruppo di
concentrarsi sulle cose serie.*



**FIN DA PICCOLI VI INSEGNANO
AD AVER PAURA DEL LUPO...**

**POI DA GRANDI SCOPRITE CHE IL
VERO PERICOLO VIENE DALLE PECORE.**

**Abbiamo paura
del LUPO...ma chi
ci frega è sempre
L'AGNELLO....**

Osservazione Costante dei Comportamenti

Ottenere
Collaborazione
Convinta

Il Negoziatore

Il negoziatore non assume decisioni per conto di nessuna delle parti.

Le aiuta a comunicare e, grazie alle proprie competenze può **ampliare la gamma delle soluzioni** che le parti, negoziando da sole, non potrebbero prendere in considerazione senza la **visione esterna, oggettiva e creativa** del consulente.

Apporta le proprie competenze per la risoluzione dei

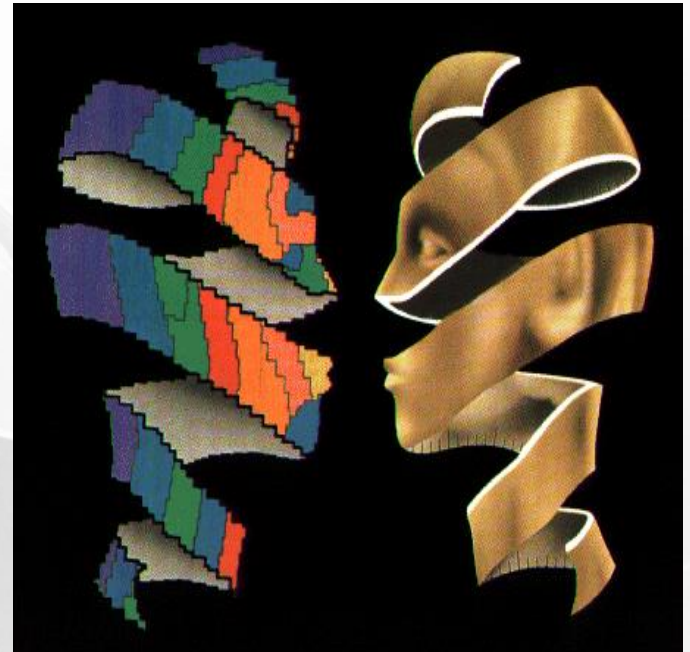
Conflitti ...

Conflitto: prima definizione

Dal latino **cum-fligere** che significa **urtare, scontrare, battere insieme**.

Nell'esperienza comune, gli scontri e gli urti presuppongono l'esistenza di almeno **due** "cose".

Per parlare di conflitto, dunque, si devono individuare almeno due entità che "**reagiscono tra loro**".





Conflitto: seconda definizione

Il termine ha anche un'altra
origine:

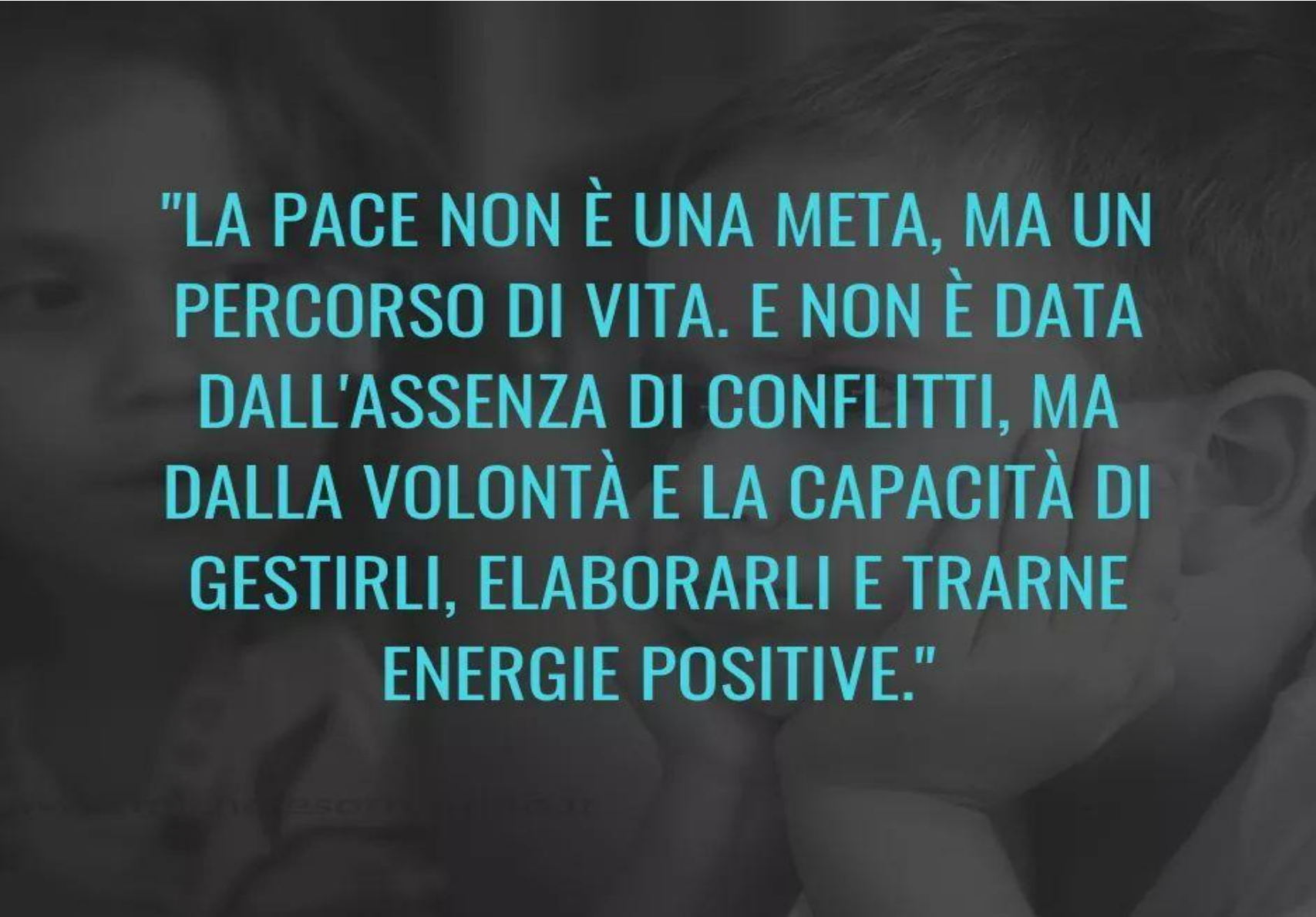
cum-fluire,
ovvero **fluire insieme.**

In questo senso
il conflitto
è un elemento
di **vitalità,**
indicatore dell'**energia**
di un sistema relazionale.





Opportuna
Confluenza
Competenze



**"LA PACE NON È UNA META, MA UN
PERCORSO DI VITA. E NON È DATA
DALL'ASSENZA DI CONFLITTI, MA
DALLA VOLONTÀ E LA CAPACITÀ DI
GESTIRLI, ELABORARLI E TRARNE
ENERGIE POSITIVE."**

Il conflitto: sintesi

Nel conflitto, quindi, 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.

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.



LA PERCEZIONE

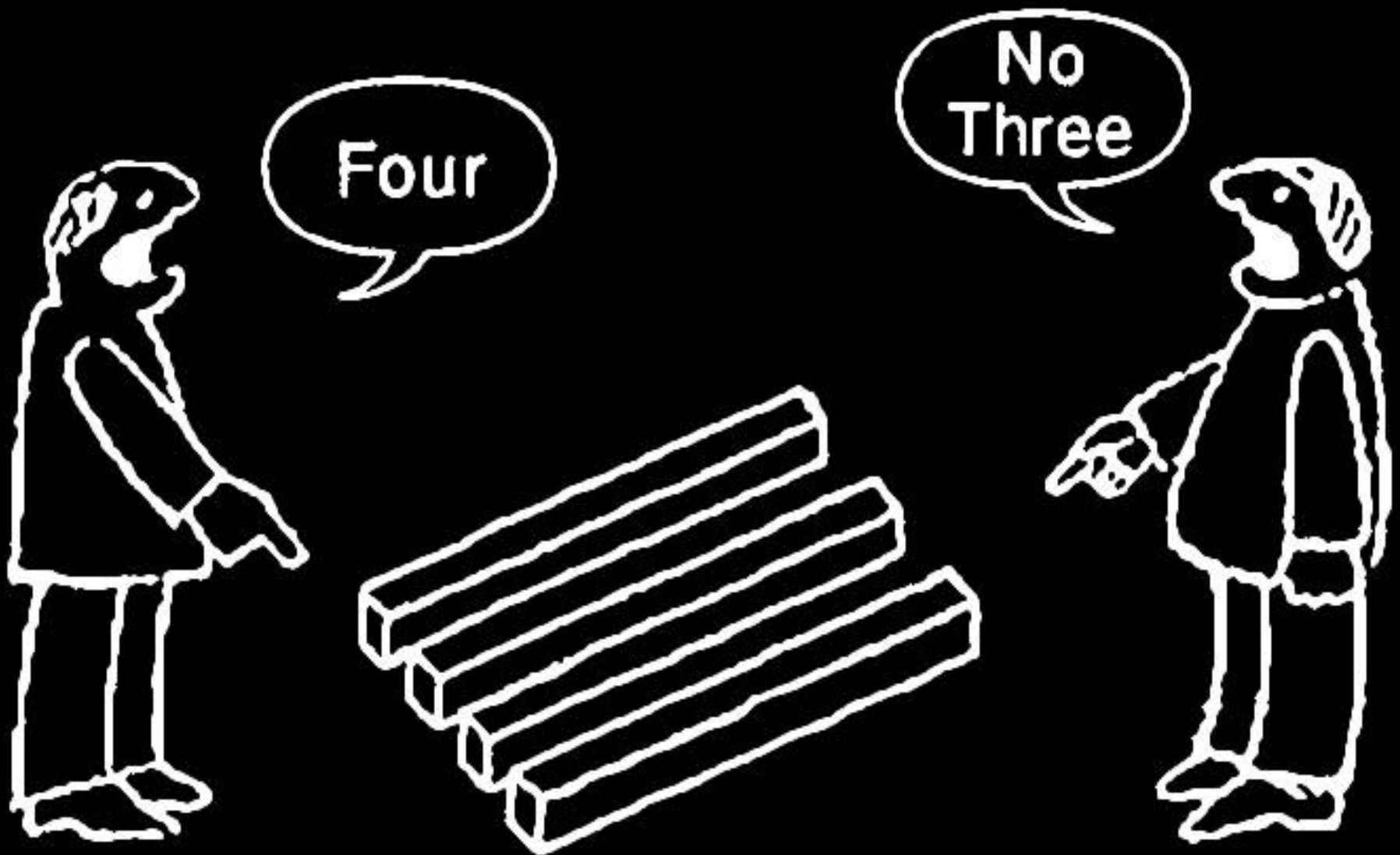
La percezione è il processo attraverso cui elaboriamo gli stimoli provenienti dall'ambiente in modo per noi significativo e utile (spesse volte *conveniente*).



E' IL "FILTRO" TRA NOI E IL MONDO

La percezione crea una nostra "mappa del mondo"
In base alla quale affrontiamo e reagiamo alla realtà.

La "nostra mappa del mondo" è tendenzialmente *autoconfermante*.





A proposito di ...

PERCEZIONE

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...”*



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 rimetterlo 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 !!





Ovvviare
Crisi
Coscienza

La Comunicazione nel Conflitto

L'importanza della Parola



Occorre
Concentrarsi
Costantemente



I quattro livelli di ascolto

Ciascuno di noi utilizza di volta in volta una delle seguenti modalità di ascolto:

Passiva

Selettiva

Riflessiva

Attiva

***“C'è solo una morale,
come c'è solo una geometria”.
Voltaire***



Possiamo quindi distinguere quattro diversi tipi di ascolto:

- **Ascolto Passivo** (equivalente del “sentire”): è un tipo di ascolto inefficace, si riscontra quando ci si limita ad udire le parole, per sentire non bisogna dunque fare nulla, è sufficiente che chi parla pronunci le parole in modo comprensibile;
- **Ascolto Selettivo**: è il tipo di ascolto messo in atto dalla maggior parte delle persone, durante il quale si sente solo quello che interessa, ovvero si filtra il messaggio.

-



- **Ascolto Riflessivo**: si pone attenzione all'intero messaggio, in quanto tale tipo di ascolto ha lo scopo di verificare il significato delle parole dell'altra parte, chiarire i significati espressi, fare supposizioni sui significati inespressi, sottolineare e amplificare aspetti particolari, oppure de-enfatizzare e minimizzarne altri. Nell'ascolto riflessivo chi ascolta diviene una sorta di cassa di risonanza di chi parla. L'ascoltatore, come in un gioco di specchi, riflette le idee dell'interlocutore e lo aiuta ad affrontare il problema.

- **Ascolto Attivo**: è una delle tecniche dell'assertività e si fonda sia sulla capacità di leggere i segnali che ci invia l'interlocutore, sia su quella di controllare i segnali che noi emettiamo e di finalizzarli per favorire una maggiore comprensione.

L'idea alla base dell'ascolto attivo si basa sull'assunto che se si vuole capire esattamente quello che l'altro sta dicendo, occorre cambiare l'atteggiamento "Io ho ragione – Lui ha torto", accettando la validità del punto di vista dell'interlocutore e impegnandosi a capire come mai comportamenti ed azioni che sembrano insensati da una parte, dall'altra appaiono ragionevoli ed intelligenti.

Passivo



Selettivo



Riflessivo



Attivo



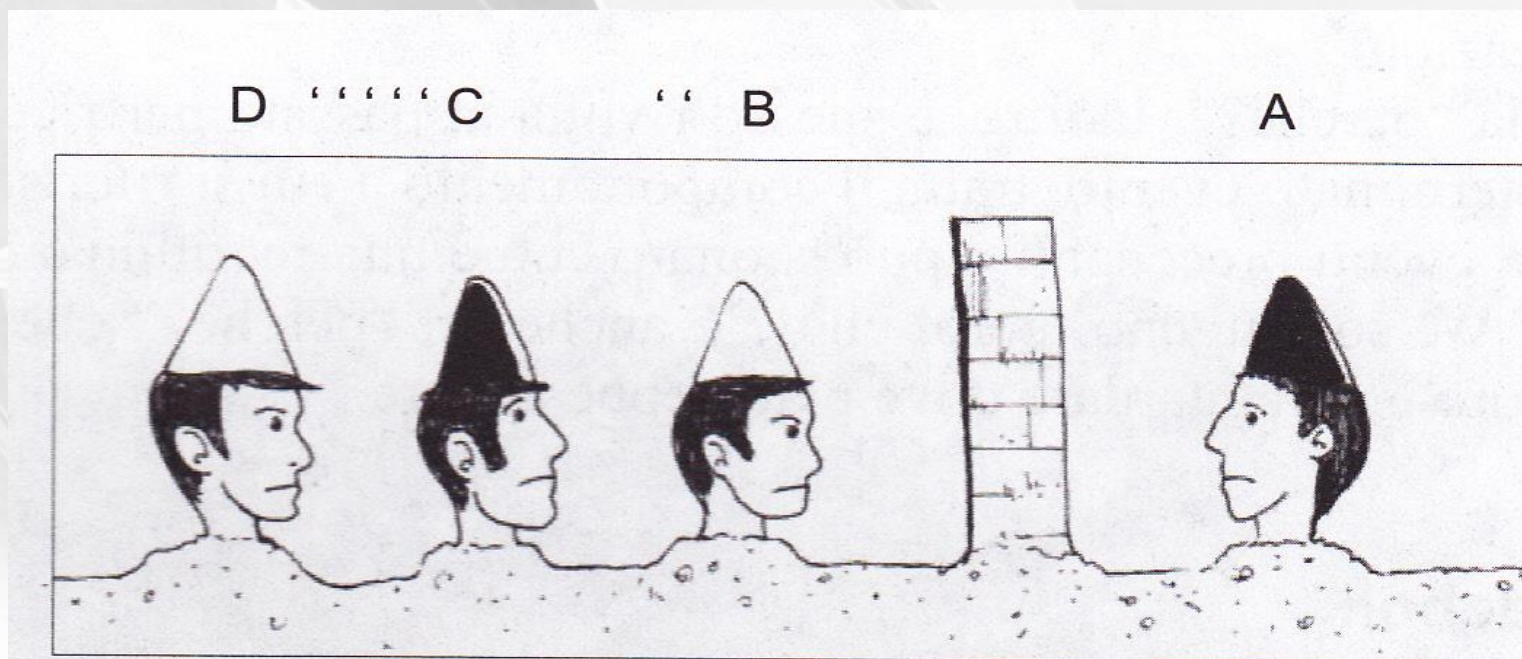
L'ascolto dei... segnali deboli

Nell'eterna battaglia tra buoni e cattivi, quattro buoni vengono catturati dai cattivi e seppelliti fino al collo nella sabbia. Viene loro comunicato che il mattino dopo verranno uccisi.

I quattro disperati non possono muoversi, né parlare tra loro, altrimenti la loro fine verrà anticipata.

Tre di essi sono seppelliti uno davanti all'altro, il quarto, per un bizzarro capriccio, è dietro un muro.

*Quindi **A** non vede nessuno dei suoi compagni e **B** si trova nella stessa condizione. **C** può vedere **B**, mentre **D** può vedere i due compagni che ha davanti*

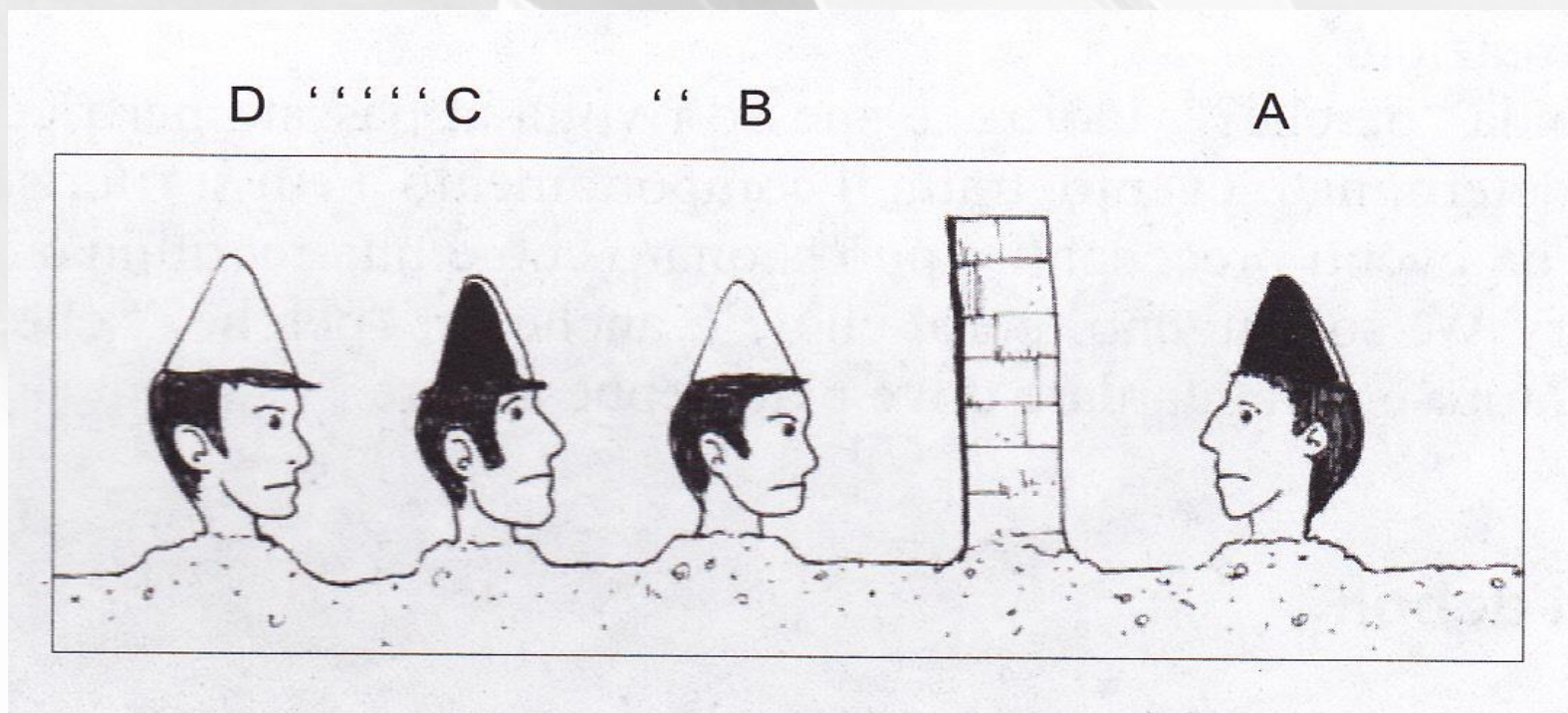


L'ascolto dei... segnali deboli

*I buoni tanto si lamentano per la loro sorte che il capo dei cattivi, per aggiungere la beffa al danno, dice loro: “Va bene, vi darò una possibilità di salvarvi. Metteremo in testa a ciascuno di voi un cappello. **I cappelli saranno due bianchi e due neri.** Uno solo di voi potrà parlare. Se saprà dirci di che colore è il cappello che porta sarete salvi, altrimenti morirete tutti.*

La salvezza dei quattro amici , forse, può arrivare da un segnale debole: quale?

Il silenzio



Qual è il bene più prezioso del quale disponiamo ?



© Studio Fuina 2019

La risorsa tempo ...



...o il tempo come risorsa?

Corso OGC





La risorsa tempo

E' la risorsa più democratica che esista: tutti hanno a disposizione 24 ore al giorno.

Chi dice “Non ho mai abbastanza tempo” dimentica che ha esattamente lo stesso numero di ore al giorno che hanno avuto Michelangelo, Pasteur, Leonardo e Einstein”.

(H. Jackson Brown)

OCC



Le cause di una gestione del tempo insoddisfacente sono di solito tre:

- L'incapacità di fissare le priorità.
- L'incapacità di organizzarsi nell'ambito di queste priorità.
- La mancanza dell'autodisciplina necessaria per attuare il programma prefissato.

(Stephen Covey)

Cosa è importante?

Solo il 20% delle cose che facciamo tutti i giorni è davvero importante per raggiungere l'80% dei nostri obiettivi.

(Principio di Pareto)









*Chi torna da un viaggio non è mai la
stessa persona che è partita.
Proverbio Cinese*



**“A noi l’etica e la morale,
ai barbari il diritto”.**

Confucio

L'assioma di base



**Se non riesci a
colpire il
bersaglio, la
colpa non è
mai del
bersaglio.**

(Gilbert Arland)



Corso OCC

Grazie per la vostra attenzione e ...
Buoni Negoziati !