



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Corso Valore PA INPS di 2° livello di tipo A (bando 2018)

La leadership nel cambiamento

Gestione dei conflitti e negoziazione organizzativa

Bologna e Firenze, aprile-ottobre 2019

Docente:

Maria Letizia Dini

*Professore a contratto presso Università degli Studi di Urbino Carlo Bo dal 2003.
Esperto in sviluppo delle competenze manageriali. Senior Trainer Coach certificato*

QUALI modelli utilizzeremo

- **Intelligenza emotiva**
- **Principi e strumenti dai modelli di R. Fisher e W. Ury**

Le 10 competenze per la 4^a rivoluzione industriale

WORLD
ECONOMIC
FORUM
— COMMITTED TO IMPROVING HUMAN CAPITAL —

Top 10 skills

1. Risoluzione di problemi complessi
2. Pensiero critico
3. Creatività
4. Gestione delle persone
5. Sapersi coordinare con altri
6. Intelligenza emotiva
7. Valutazione e assunzione di decisioni
8. Orientamento al servizio
9. Negoziazione
10. Flessibilità cognitiva

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum



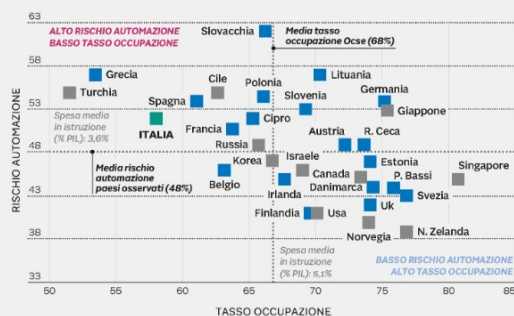
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
consultato il 29 ottobre 2018

Lo spostamento verso il capitale psicologico

LA GEOGRAFIA DELL'IMPATTO DELL'AUTOMAZIONE

Dati in percentuale

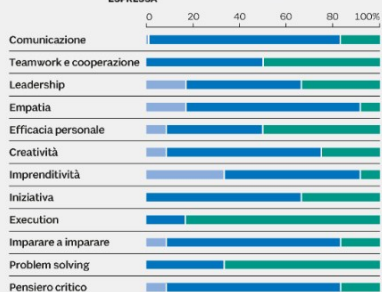
■ PAESI UE ■ PAESI TERZI ■ ITALIA



LE COMPETENZE TRASVERSALI. QUALI?

Attualmente in che misura le seguenti competenze trasversali sono presenti e adeguatamente espresse nella sua azienda?

■ ASSENTE ■ PRESENTE MA NON ADEGUATAMENTE ESPRESSA ■ PRESENTE E ADEGUATAMENTE ESPRESSA



Sole 24 ore – 14 febbraio 2019 – Indagine condotta da Ernst & Young ed Università La Sapienza

COS'E' LA NEGOZIAZIONE?

*«La negoziazione è una sequenza di attività comunicative nella quale i partecipanti si impegnano per raggiungere un risultato reso possibile solo da una forma di accordo tra le parti»
(Trevisani, 2005)*

5

FATTORI DI SUCCESSO

TROVARE L'ACCORDO CHE SODDISFI
ENTRAMBI

CAPIRSI
BENE

6

COMUNICARE e NEGOZIARE

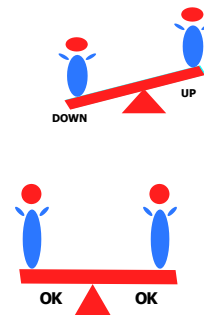


(Trevisani, 2005)

7

Comunicazione e comportamento assertivo

La **comunicazione** e l'**ascolto attivo** sono due **competenze chiave per gestire la relazione interpersonale**. La modalità da ricercare nella relazione è quella assertiva, basata su una relazione "OK- OK".



Le leggi della comunicazione

QUAL E' LA «FRAZIONE» CHE CONTA?

COSE DETTE

COSE DA DIRE

OPPURE

COSE RECEPITE

COSE DETTE

Perché è difficile «CAPIRSI BENE»

SISTEMI SEMPLICI

SISTEMI COMPLESSI

Sistemi SEMPLICI	Sistemi COMPLESSI
Dove le stesse cose hanno lo stesso significato	Dove le «stesse cose» hanno SIGNIFICATI differenti
Stesse premesse implicite	Diverse PREMESSE implicite
Ciò che diamo per scontato ci aiuta a comunicare	Ciò che diamo per scontato ci IMPEDISCE di comunicare
Valutazione delle scelte dentro quel contesto	Apprezzamento di quel contesto ALLA LUCE DI UN ALTRO
Io ho ragione, tu hai torto (o viceversa)	TUTTI HANNO RAGIONE. Anche chi dice che non possono aver ragione tutti
Mondo mono-culturale	Mondo PLURI-CULTURALE

Sclavi, 2003

LA GESTIONE DEL CONFLITTO

I riferimenti

«L'arte del negoziato» di Roger Fisher e William Ury

«Arte di ascoltare e mondi possibili» di Marianella Sclavi

L'ARTE DEL NEGOZIATO

Fattori chiave:

1. METTI A FUOCO I BISOGNI E NON LE POSIZIONI
2. SEPARA LE PERSONE DAL PROBLEMA

L'ARTE DEL NEGOZIATO

1. METTI A FUOCO I BISOGNI E NON LE POSIZIONI

Fondamentale: capire i bisogni significa indagare i desideri, i timori, che la posizione vorrebbe soddisfare. Servono pertanto ATTEGGIAMENTO ESPLORATIVO, OSSERVAZIONE, ASCOLTO ATTIVO.

Perché spesso ci si ferma alle posizioni?

Può funzionare in situazioni semplici

Più si va avanti, più l'ego si identifica con la posizione («salvare la faccia»)

Per uscirne, servono comportamenti «contrari a quelli che ci verrebbero spontanei» (perché richiedono di uscire da premesse implicite, dalle nostre abituali cornici)

La trappola delle 3 A

1. ACQUIESCENZA	paura
2. ATTACCO	ira
3. ASTENSIONE	timore

FOCUS SU

- Intelligenza Emotiva

INTELLIGENZA SOCIALE E NEUROSCIENZE

«Uno degli obiettivi principali della ricerca contemporanea delle **neuroscienze cognitive**, cioè di quella branca delle neuroscienze che ha come oggetto di studio gli aspetti più sofisticati del nostro comportamento intelligente, è (...) **l'intelligenza sociale**, consistente nella comprensione della natura dei **processi neurali che regolano le relazioni interpersonali** (...). Il problema consiste nel capire **quali sono i meccanismi nervosi che ci consentono di entrare in comunicazione con i nostri simili**, di trasmettere loro i nostri desideri, le nostre credenze, le nostre intenzioni, e, contemporaneamente, comprendere ciò che gli altri fanno e perché lo fanno. Il fine ultimo (...) è quello di chiarire la connessione tra i meccanismi di funzionamento del cervello e le nostre competenze cognitive sociali.

Vittorio Gallese, «Neuroscienze e Fenomenologia»

http://www.unipr.it/arpa/mirror/pubs/pdf/Gallese/Neuroscienze_e_fenomenologia_finale.pdf (17/9/14)
Professor of Physiology at the Dept. of Neuroscience of the School of Medicine of the University of Parma

Teoria dei neuroni specchio - Giacomo Rizzolatti – Direttore dell'Istituto di Fisiologia dell'Università di Parma

I neuroni specchio sono neuroni che si attivano sia quando vengono **eseguite azioni** finalizzate ad uno scopo, sia quando **si osservano** le stesse azioni eseguite da altri (in questo caso con l'inibizione del movimento).

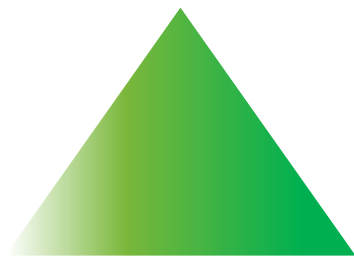
Attraverso analisi basate sull'utilizzo della risonanza magnetica, si è potuto constatare che gli stessi neuroni attivati dall'esecutore durante l'azione, vengono attivati anche nell'osservatore della medesima azione.

La scoperta dei neuroni specchio, avvenuta negli anni '90 per opera di un gruppo di ricercatori guidati da Giacomo Rizzolatti, ha permesso un notevole avanzamento nella conoscenza del cervello e ha consentito di approfondire **le basi neurofisiologiche dell'intersoggettività e dei rapporti interpersonali** (empatia).

Intelligenza Emotiva

È la capacità di **far dialogare la parte razionale del nostro cervello con quella emozionale** al fine di assumere decisioni più intenzionali - ovvero coerenti con gli scopi - ed essere più efficaci nella comunicazione e nella relazione

Gestione Creativa dei Conflitti



Le emozioni** sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi **ma su come guardi

Sclavi 2003

Alcune indicazioni bibliografiche

- Blanchard K. (2007) *La Leadership per l'eccellenza*, Sperling & Krupfer Editori
- Goleman D. (2011) *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli
- Rizzolatti G., Sinigaglia C., (2006), *So quel che fai – Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Cortina Raffaello
- Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Mondadori
- Freedman J., *Intelligenza Emotiva – Al cuore della performance*, Il Sole 24 ore
- Fisher R., Ury W., Patton B (2012), *L'arte del negoziato*, Corbaccio
- Ury W. (2209), *Il no positivo*, Tea