



*Valorizzare le competenze
per l'integrazione di
genere*

*"Ho bisogno di mia
moglie. Lei risolve tutti i
miei problemi
matematici."*

Albert Einstein

A cura di Rosalba Taranto

Di cosa parleremo.....

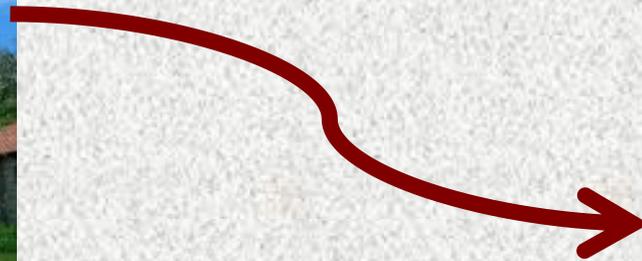
- Stili di leadership a confronto per gestire le relazioni organizzative e istituzionali
- Comunicare e valorizzare le proprie competenze per lavorare insieme



"Abbiate la pazienza di ascoltare fino a quando le persone troveranno la soluzione giusta“

Mary Kay Ash (fondatrice di "Mary Kay Cosmetics")

Insieme dedicheremo il nostro tempo a.....



- Com'è cambiato nel tempo la preferenza per lo stile di leadership
- Come definiamo oggi la leadership
- Stili a confronto
- Perché oggi le donne sono chiamate in causa
- I punti di forza di una leadership al femminile
- Come svilupparli

I periodi storici che hanno accompagnato l'evoluzione del ruolo del capo

1° fase. PERIODO MECCANICISTICO (anni '50-'60): paternalistico/direttivo

- *ADDESTRARE IN MODO ADEGUATO*
- *TENERE CONTO DEI PROBLEMI PARTICOLARI DEI DIPENDENTI*
- *TRATTARE I DIPENDENTI CON "UMANITA' "*
- *ESSERE OBIETTIVI*
- *ESSERE FERMI E GUIDARE CON DECISIONE*
- *GARANTIRE SICUREZZA E AMBIENTE VIVIBILE*
- *DECIDERE CON OBIETTIVITA'*



2° fase. APPROCCIO SISTEMICO (anni '70): da dirigente a manager

- *DELEGA,*
- *MOTIVAZIONE,*
- *SUPERVISIONE E CONTROLLO*
- *VALUTAZIONE dei risultati e delle prestazioni*

3° fase. EVOLUZIONE DELL'APPROCCIO SISTEMICO

(DA ANNI '80): DA MANAGER A LEADER

- *ASPETTO RELAZIONALE*
- *ASPETTO SOCIALE: iniziative di "knowledge management"*
- *LEADERSHIP EMPOWERING*



- *Il nodo fondamentale dell'Human Resource Management : GESTIRE IL CAMBIAMENTO SECONDO UNA LOGICA DI "CHANGING", CIOÈ DI MUTAMENTO CONTINUO CHE RAPPRESENTA L'EVOLUZIONE STESSA DELL'ORGANIZZAZIONE.*

...CHE COSA E' ACCADUTO.....

“...È accaduto così che le caratteristiche che, secondo gli stereotipi, sono tipiche delle donne (come **la tendenza a coinvolgersi emotivamente nei problemi, la concretezza, la capacità di ascolto, l'egalitarismo**), e che fino a poco tempo fa venivano considerate poco adatte al management, hanno cominciato d'improvviso a **essere considerate indispensabili per la trasformazione delle organizzazioni nella direzione auspicata dai nuovi modelli gestionali** (Metcalf, 1994; Cancedda, d'Andrea, 1995). Ciò si è verificato, sia nelle grandi imprese, sia nelle imprese di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da un forte grado di dinamismo e innovatività (Mastropietro, 2000; Rosener, 1995).”

Alessandra Cancedda
**Leadership femminile e azione sociale:
implicazioni per la ricerca e per lo sviluppo
delle carriere femminili - 2002**



Gli stili a confronto...

ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE

aiutare e favorire i subordinati
cercare il benessere dei subordinati
spiegare le procedure
essere amichevole
essere disponibile



STILE DEMOCRATICO

comportarsi democraticamente
premettere ai subordinati di partecipare alle decisioni

STILE TRASFORMAZIONALE

settare alti standard di comportamento ed integrità
stabilire sé stessi come modello per altri
supportare e dare potere ai subordinati
sviluppare il pieno potenziale dei subordinati
contribuire al continuo sviluppo della organizzazione

ORIENTAMENTO AL COMPITO

incoraggiare i subordinati a seguire regole e procedure
mantenere alti standard di rendimento
creare ruoli chiari



STILE AUTOCRATICO

comportarsi autocraticamente
scoraggiare i subordinati a partecipare alle decisioni

STILE TRANSAZIONALE

stabilire una relazione di scambio con i subordinati
chiarire le responsabilità dei subordinati
monitorare e controllare i subordinati
premiare i subordinati se raggiungono gli obiettivi
correggere i subordinati se raggiungono gli obiettivi

Definiamo leadership....

“ I leader efficaci denotano la capacità di **saper esprimere le loro valutazioni ogni volta che è richiesto**: valutazioni ad ampio spettro su strategia e persone e valutazioni da effettuare con tempestività e determinazione in momenti di crisi.

Contestualmente manifestano il coraggio di farsi carico anche delle conseguenze di una situazione non perfetta e il desiderio d'incoraggiare la leadership a ogni livello dell'organizzazione.”

Quattro forme d'intelligenza applicate a **persone, strategia e crisi**:

- Self intelligence**
- Social network intelligence**
- Organizational intelligence**
- Contextual intelligence**

Noel Tichy

Professore alla Ross School of Business University of Michigan



Contesto e ordine di genere

Quanto conta il contesto di riferimento nell'influenzare il comportamento?

L'ORDINE DI GENERE:

Numerosità di ciascun sesso, struttura delle opportunità e potere.

Reazioni possibili:

- ✓ possono essere fortemente spinte a conformarsi al modello maschile dominante
- ✓ possono tentare di sfruttare in positivo la loro diversità
- ✓ possono cercare di cambiare il contesto, cioè l'ordine di genere nella loro organizzazione.

Queste tre strategie vengono definite, rispettivamente:

- strategia neutrale rispetto al genere (gender-neutral)
- strategia positiva
- strategia contestuale

(Wahl, 1998)



Orientamento al ruolo di genere e l'azione sociale...

IL PERCORSO...

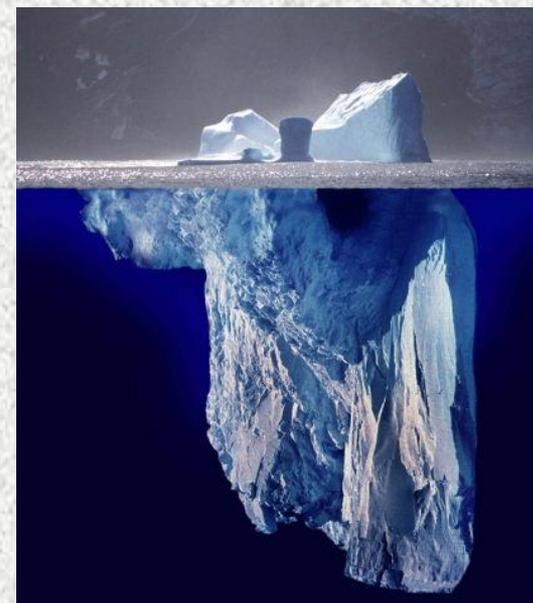
SOCIALIZZAZIONE AL RUOLO FEMMINILE



AUMENTO DELLA SOGGETTIVITA' INDIVIDUALE



AZIONE SOCIALE



Azione sociale e Diversity management

- ✓ **un'azione funzionale al mantenimento della coesione interna**
- ✓ **mutamento del rapporto tra mondo dell'impresa e società:**
 - ✓ **interpretazione di nuovi trend sociali e di mercato legati alla crescente diversificazione degli stili di vita**
 - ✓ **traduzione di tali trend in strategie di politica aziendale** (introduzione dell'etica, del rispetto dell'ambiente, della responsabilità sociale dell'impresa, della gestione della diversità, delle pari opportunità; incremento di rapporti con altri attori come i consumatori o gli attori delle politiche, ecc.)
 - ✓ **vere e proprie strategie di business** (ad esempio, il business dell'automedicazione come interpretazione di una più diffusa domanda di controllo sulla propria salute)
 - ✓ **imprenditorialità in nuovi o vecchi settori** (ad esempio, servizi sociali, culturali, educativi, ma anche il turismo, la moda, l'agricoltura e l'alimentazione di qualità)



Innovazione al femminile

Da leadership trasformazionale a...



Leadership femminile innovativa

una tendenza delle donne a mutare e innovare, non solo lo stile della leadership (che può essere peraltro fortemente dipendente da caratteristiche psicologiche individuali), ma anche il tipo di visione, cultura, valori a cui essa fa riferimento e il modo di orientare il rapporto tra impresa e mondo esterno.

Generante....

FOLLOWERSHIP



Donne e followership

La leadership **interna** :

□ la *followership* è rappresentata soprattutto dai membri dell'organizzazione stessa. In questo contesto, l'innovazione apportata dalle donne può riguardare, ad esempio, il tema della **qualità dal punto di vista dei processi interni**, quello dell'**incremento della comunicazione interna**, o quello della **risoluzione dei conflitti**.



La leadership **esterna** :

□ La *followership* è rappresentata da altre imprese, organizzazioni della società civile, istituzioni ed alla cittadinanza in generale. In questo caso, l'innovazione può essere rintracciata, ad esempio, nell'interazione con la **società civile e con le istituzioni**, nell'attenzione alla **qualità per i consumatori**, o per altri versi in forme di **networking tra imprese**.



Donne e followership



La leadership **imprenditoriale**

☐ in cui la *followership* è rappresentata soprattutto dai clienti o utenti sul mercato.

In questo caso, si può fare riferimento alle capacità di **individuazione e sfruttamento di nuove nicchie di mercato** da parte di donne imprenditrici. Vi è una specifica cultura imprenditoriale femminile caratterizzata da una forte sensibilità verso l'individuazione di nuovi bisogni sociali.



Quindi...Fattore D!

“Nonostante siano alla guida di imprese più piccole, che negli ultimi anni sono andate peggio rispetto alle società maggiori, **le aziende guidate dalle donne hanno accresciuto più velocemente i ricavi**, generato più margini lordi, chiuso più frequentemente l'esercizio in utile e non denotano un livello di rischiosità superiore rispetto a quello delle aziende 'maschili'. Un'analisi econometrica più approfondita indica anche l'esistenza di un vero e proprio "fattore D": **quando le donne sono in maggioranza nel Cda, si riduce il rischio di default.**”

Rapporto Cerved 2009

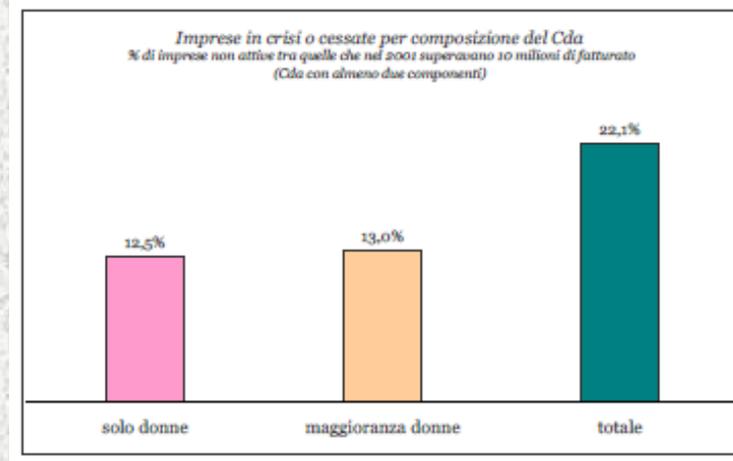


Ancora...Fattore D!

“..i dati indicano che la presenza di donne nei consigli d’amministrazione è associata a una minore percentuale di imprese in crisi o che hanno chiuso i battenti.

Considerando le 18 mila imprese che nel 2001 superavano i 10 milioni di euro di fatturato con un *board composto* da almeno due componenti, solo una percentuale vicina al 13% delle società dove le donne occupavano la maggioranza o la totalità delle poltrone di comando è entrata in crisi (in liquidazione, in procedura concorsuale, in fallimento) o non è più attiva; la stessa percentuale calcolata sul complesso delle 18 mila imprese è pari al 22%.”

Rapporto Cerved 2009 - un’analisi econometrica condotta su un insieme di circa 24 mila società.



Ricerca della Business School Università di Leeds: **se c’è almeno una donna in un consiglio di amministrazione le probabilità che l’azienda sia posta in liquidazione forzata diminuiscono del 20%.**

Favorire lo sviluppo di carriere femminili

I principali fattori di **rischio individuati sono i seguenti:**

- l' accettazione acritica del modello maschile di leadership;
- la tendenza a limitare gli ambiti di esercizio della leadership femminile;
- la tendenza a considerare le donne come un soggetto debole.

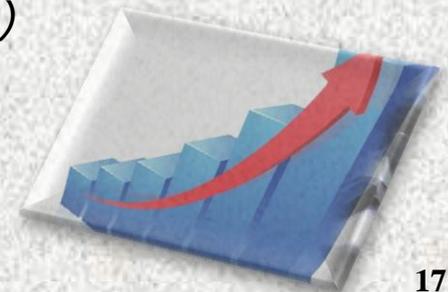


I fattori di **facilitazione invece sono:**

- puntare al cambiamento delle organizzazioni e non al cambiamento delle donne;
- rinforzare i circuiti comunicativi dell'azione sociale femminile;
- coinvolgere i collaboratori nella valutazione dei manager;
- riconoscere e valorizzare le conoscenze e le competenze individuali;
- adattare il career development a diversi contesti.

Favorire lo sviluppo di carriere femminili: interventi possibili

1. servizi di supporto (modelli di lavoro flessibili, sostegno alla famiglia)
2. mentoring e networking
3. programmi formativi (*assertivness training programs, awareness training, formazione professionale*)
4. sensibilizzazione e informazione (*career counseling, career guidance*);
5. interventi nell'ambito delle assunzioni, dei processi di selezione e delle promozioni;
6. revisione dei requisiti per l'accesso (*realistic job assessment*)



In sintesi prendiamo atto di ciò che ci dicono "gli studi"

- **Flessibilità e adattabilità** sono competenze distintive femminili

“Le donne più degli uomini sono capaci di cogliere le nuove opportunità, adattarsi ai nuovi contesti e lavorare in progetti complessi. Sono più libere e innovative perché prive dei condizionamenti dovuti ad un lungo passato lavorativo. Le donne, dunque, diventano protagoniste del cambiamento.”

Se il mercato quindi, anche da quanto sopra richiamato richiede oggi una “femminilizzazione del lavoro”, si richiede allora una valorizzazione delle COMPETENZE



“Ecco la competenza strategica per essere leader al femminile: la capacità di essere riflessivi e trasformativi, capacità che matura da un processo di presa di coscienza e di consapevolezza del proprio sé e di quello degli altri.”

Decliniamo “flessibilità” in comportamenti...

FLESSIBILITA'

Comportamenti osservabili

- ∞ Modifica i propri comportamenti e schemi di lavoro in armonia con il mutare delle circostanze
- ∞ Prende in considerazione nuove richieste di un cliente interno/esterno e cerca soluzioni alternative alle prassi consuete
- ∞ Accoglie esperienze, proposte e contributi non tradizionali e li applica se convenienti
- ∞ Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti
- ∞ Mantiene l'efficacia anche in situazioni di rapido cambiamento
- ∞ Affronta positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni
- ∞ Coglie le opportunità emergenti senza arroccarsi nelle procedure stabilite



La parola ad una leader...



*Indra K. Nooyi,
presidente e CEO di
PepsiCo*

Come presidente e CEO di una delle società alimentari più grandi del mondo, mi hanno spesso chiesto che cosa significhi essere una donna leader. La mia risposta? Indubbiamente essere donna influenza il mio approccio alla leadership – così come essere una madre, un'immigrata e un'appassionata di sport influisce sulla mia visione del mondo –, ma non è quello che lo definisce. Penso comunque che essere una donna mi abbia aiutato a sviluppare un atteggiamento personale e flessibile verso la leadership, che è cruciale in un mondo in continua trasformazione come è quello di oggi.

Per me, questo significa dirigere con gli occhi aperti, le orecchie aperte, con una mente aperta e un cuore aperto.

Dirigere con gli occhi aperti significa anticipare e prepararsi a cogliere le tendenze emergenti, scrutando costantemente l'orizzonte, e restare brutalmente onesta su ciò che comporta avere successo.

Per essere davvero un leader flessibile, devi avere orecchie ben aperte, e ascoltare le persone intorno a te. Nessun leader può avere, da solo, tutte le risposte in ogni momento. Ma se si ascolta la persona giusta – consumatori, colleghi e cittadini –, qualcuno ce l'avrà. La nostra strategia per Gatorade, per esempio, impiega i social media per coinvolgere direttamente gli atleti e aiutarli a migliorare le loro prestazioni, e poi utilizza le informazioni per consolidare la partecipazione dei consumatori, adattare i piani di marketing e influenzare le innovazioni di prodotto.

E, per ultimo, essere flessibili significa dirigere con cuore aperto, riconoscendo che i dipendenti vogliono guadagnarsi da vivere e vivere la loro vita. Valorizzando i nostri colleghi per i loro ruoli di mogli, mariti, madri, padri, figlie e figli, siamo in grado di metterli in condizione di lavorare; al contempo riusciamo a guadagnare il loro rispetto, così da raggiungere, insieme a loro, un successo ancora maggiore.

E se parliamo di competenze necessarie alla flessibilità?

❖ **Capacità di negoziazione**

- capacità di ascolto, intuito, capacità di mediazione, capacità di motivare i collaboratori

❖ **Intelligenza emotiva**

- Empatia – la capacità di ascoltare gli altri e di entrare in sinergia con loro

❖ **Creatività**

- Immaginazione: capacità di collegare informazioni in nuovi modi e fare supposizioni su come potrebbe “funzionare”

❖ **Capacità di creare e mantenere Relazioni**

- il pensiero a rete: la capacità delle donne di integrare miriadi di fatti

❖ **Pianificazione a medio-lungo termine**

- Concedersi il tempo per riprendere fiato e pensare. Trovare il tempo per assimilare quanto succede intorno e prevedere sviluppi.



LA BOCCONI DOCET...

UN CORSO SULLA LEADERSHIP AL FEMMINILE – anno 2012

- Valorizzare le proprie risorse interiori attraverso una migliore consapevolezza di sé
- Adottare una comunicazione assertiva nella gestione delle relazioni organizzative ed extraorganizzative
- Negoziare i propri obiettivi in un'ottica win-win
- Comunicare e valorizzare la propria immagine
- Sviluppare networking creando alleanze funzionali ai propri obiettivi
- Creare un piano personale di carriera che valorizzi il talento personale
- Sviluppare e progettare un piano di self-branding.



Come potenziare attraverso un uso consapevole in particolare:



***"Abbiate cura dei mezzi
e i fini si realizzeranno
da soli"***

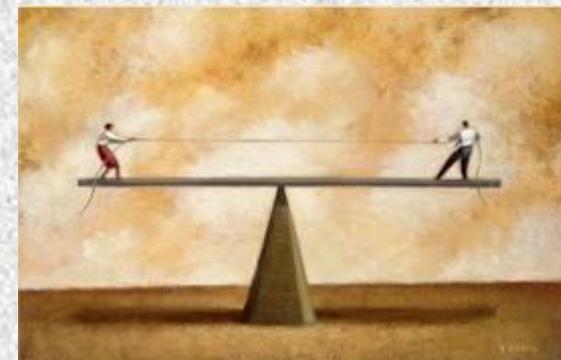
Gandhi

La negoziazione

**Tab 5.
Forme di negoziazione messe in atto dalle donne leader**

Forme di negoziazione	donne leader che le hanno praticate (tot. 18)
Entrare in conflitto con leader uomini su priorità e obiettivi strategici	11
Entrare in conflitto con leader uomini sugli stili di gestione del potere	12
Entrare in conflitto con leader uomini sull'organizzazione dei tempi	10
Allearsi con altre donne per rendere possibile l'accesso, proprio o di altre, a posizioni di rilievo	7
Allearsi con altre donne per promuovere l'introduzione di norme e politiche sulle quote o sulle pari opportunità in generale	6
Promuovere altre donne a posizioni elevate	6
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con la famiglia nucleare	10
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con la famiglia allargata	8
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con amici e conoscenti	6
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera sul posto di lavoro (con il datore di lavoro, i superiori, i colleghi)	8
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con i rappresentanti dei servizi utilizzati	3

Fonte: ASDO 2008



Progetto "Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma", un'azione positiva promossa da ASDO e ammessa a finanziamento con D.M. 22 dicembre 2005 ai sensi dell'art. 2 primo comma della legge 10 aprile 1991 n. 125.

D'obbligo una definizione condivisa ...

“La negoziazione è quel processo di interscambio comunicativo finalizzato a raggiungere un accordo con altre persone, quando alcuni degli interessi sono condivisi e altri sono contrapposti.” (William Ury)

Caratteristiche della negoziazione:

- ❑ coinvolge due o più parti accomunate da un interesse convergente;
- ❑ le parti muovono da opinioni e obiettivi differenti che impediscono l'accordo;
- ❑ le parti credono che la negoziazione sia il modo migliore per appianare quelle divergenze.



Il negoziato perfetto

Ogni negoziazione efficace assicura un valore aggiunto a tutte le parti in gioco.

Abilità principale di un buon negoziatore:

- ✓ “Leggere” dinamiche e processi di comunicazione;
- ✓ Gestire l’emotività;
- ✓ Riconoscere le caratteristiche del contesto in cui si trova e adattare di volta in volta le sue strategie.



La trattativa di posizione presuppone la scelta tra due stili negoziali: **morbido e duro**.

Morbido	Duro
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere.
Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto.
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.
Fare offerte.	Fare minacce.
Svelare fin dove potete scendere.	Nascondere fin dove potete scendere.
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo.	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo
Cercare una sola risposta: quella che <i>essi</i> accetteranno. Insistere sull'accordo	Cercare una sola risposta: quella che <i>voi</i> accetterete. Insistere sulla propria posizione
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.
Cedere alla pressione.	Far pressione.

Gioco a somma zero o a somma variabile?

Giochi a somma 0:

- I partecipanti sentono di essere contro
- Gli scambi d'informazione vengono visti come pericolosi
- Sommo la mia perdita con la vincita dell'altro

TU PERDI

TU VINCI

IO VINCO	+1	+1
0	+2	
-1	+1	
IO PERDO	-1	-1
-2	0	
-1	+1	

Giochi a somma variabile:

- Non esiste un rapporto di interrelazione tra vincite e perdite
- I contendenti non sono contro
- Non è necessario ridurre il flusso di informazioni
- Chi non vince, non sente necessariamente di aver perso

La grammatica negoziale

Morbido	Duro	Di merito
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.	Le parti sono persone che risolvono un problema.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere.	Lo scopo è un buon esito raggiunto con efficienza e amichevolmente.
Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto.	Scindere le persone dal problema.
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.	Essere morbidi con le persone, duri con il problema.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.	Procedere indipendentemente dalla fiducia.
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.	Concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni.
Fare offerte.	Fare minacce.	Esplorare gli interessi.
Svelare fin dove potete scendere.	Nascondere fin dove potete scendere.	Evitare di avere un limite invalicabile.
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo.	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo	Inventare soluzioni vantaggiose per ambo le parti.
Cercare una sola risposta: quella che essi accetteranno. Insistere sull'accordo	Cercare una sola risposta: quella che voi accetterete. Insistere sulla propria posizione	Sviluppare molte opzioni fra le quali scegliere; deciderete più tardi
Insistere sull'accordo	Insistere sulla propria posizione.	Insistere su criteri oggettivi.
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.	Cercare di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla volontà
Cedere alla pressione.	Far pressione.	Ragionare ed essere aperti al ragionamento; inchinatevi ai principi, non alle pressioni



In biblioteca

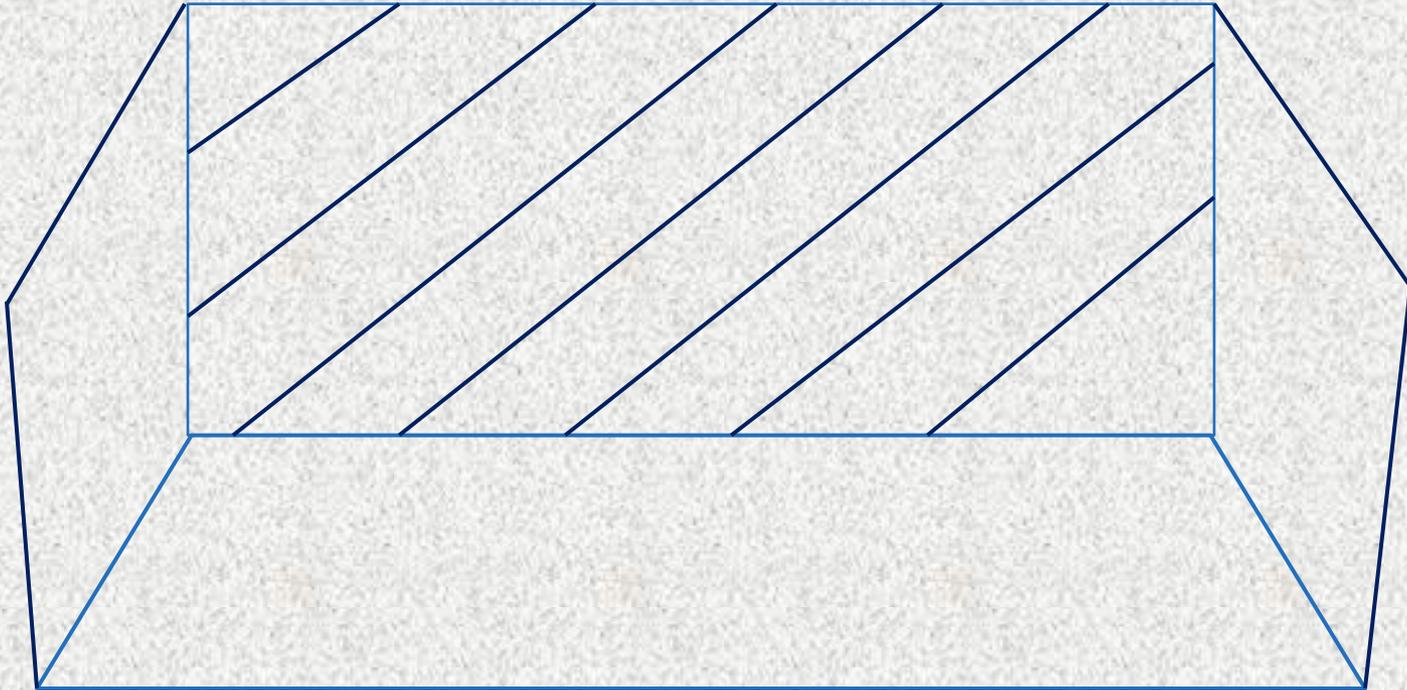
Percezione, emozione, comunicazione



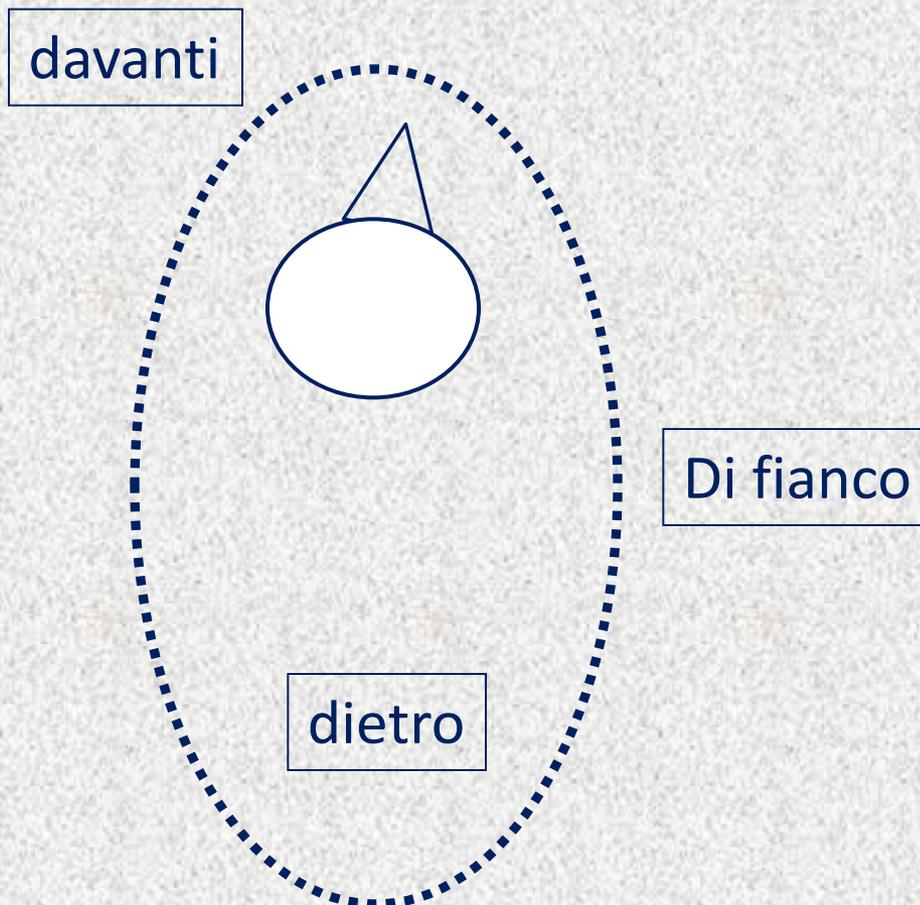
TRE TIPI DI PROBLEMA **Percezione, Emozione, Comunicazione.**

Nelle negoziazioni, tutti i vari problemi delle persone finiscono per rientrare in una di queste tre categorie.

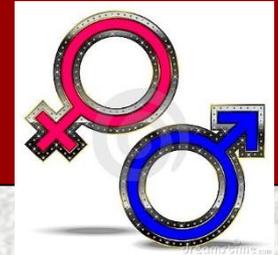
Cosa vedo?



“L’UOVO PROSSEMICO”



Da un sito per uomini...

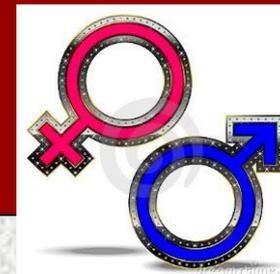


Ecco le 10 parole preferite dalle donne per farci sentire in colpa farcela pagare ecc...

Cominciamo con:

- 1) **BENE**: Questa è la parola che usano le donne per terminare una discussione quando hanno ragione e tu devi stare zitto
- 2) **5 MINUTI**: Se la donna si sta vestendo significa mezz'ora..5 minuti è solo 5 minuti se ti ha dato 5 minuti per guardare la partita o giocare alla play prima di uscire o di fare qualsiasi altra cosa insieme
- 3) **NIENTE**: La più famigerata...La calma prima della tempesta...Vuol dire qualcosa...e dovrete starr allerta.Discussioni che cominciano con NIENTE normalmente finiscono in BENE (vedi punto 1)
- 4) **FAI PURE**: è una sfida,non un permesso..non lo fare
- 5) **SOSPIRONE**: è come una parola,un'affermazione non verbale spesso fraintesa dagli uomini.Un sospirone significa che lei pensa che sei un idiota e si chiede perchè sta perdendo il suo tempo lì davanti a te a discutere di NIENTE (torna al punto 3 per il significato di questa parola)
- 6) **OK**: Questa è una delle parole più pericolose che una donna può dire a un uomo.Significa che ha bisogno di pensare a lungo prima di decidere come e quando fartela pagare.
- 7) **GRAZIE**: Una donna ringrazia,non fare domande o non svenire;vuole solo ringraziarti (a meno che non dica grazie mille,che il più delle volte può essere PURO sarcasmo e non ti sta ringraziando)
- 8) **COME VUOI**: è il modo della donna per dire vai a quel paese ecc..
- 9) **NON TI PREOCCUPARE FACCIO IO**: un'altra affermazione pericolosa,significa che una donna ha chiesto a un uomo di fare qualcosa svariate volte ma adesso lo sta facendo lei.Questa porterà l'uomo a chiedere: "Cosa c'è che non vè?" Per la risposta la donna farà riferimento al punto 3
- 10) **CHI E'?**: Questa è solo una semplice domanda...ricorda però che ogni volta che una donna ti chiede "chi è" in realtà ti vorrebbe dire: CHI E' QUELLA PUTTANA E COSA VUOLE DA TE!!!!?????... occhio a come rispondi

Da un sito per donne...



Gli uomini sono come...

..i frigoriferi:

Riempili di birra e li puoi tenere dovunque.

..gli spazi dei parcheggi:

Quelli buoni sono già tutti presi, e quelli liberi sono brutti, scomodi o troppo piccoli.

..le zattere:

Seguono tutte le correnti basta che non debbano sforzarsi (o alternativamente sono ingovernabili).

..i trattori:

Qualunque liquido a base di alcool ingurgitino continuano a funzionare.

..i cani da compagnia:

Se non li addestri bene mettono la casa a soqquadro e sporcano dappertutto.

..le cambiali:

Hanno scadenze regolari, guai a chiedere prestazioni al di fuori di esse.

..gli spermatozoi:

Solo uno su un milione è utile.

..gli spot della pubblicità:

Bisogna sempre mettere in dubbio quello che dicono.

..i titoli di Stato:

Ci vuole molto tempo perché maturino.

..i frullatori:

Ne hai bisogno di uno, ma non sai esattamente perché.

..gli spaghetti:

Più sono cotti più sono appiccicosi.

..gli autobus:

Ce n'è sempre un altro, all'angolo della strada. Ma attenzione a non sbagliare fermata.

..le nuvole:

Quando se ne vanno si può sperare in una bella giornata.

..le bottiglie di birra:

Vuoti dal collo in su.

..le tovagliette:

Si fanno vedere solo se c'è da mangiare a tavola.

..le piastrelle:

Se li stendi bene la prima volta, puoi camminarci sopra per anni!

..i tacchi alti:

E' facile andarci in giro, una volta che sai come fare.

..il mascara:

Si sciolgono alla prima lacrima.

..le tavolette di cioccolato:

Dolci, morbidi e normalmente diretti verso le vostre labbra.

Percezione



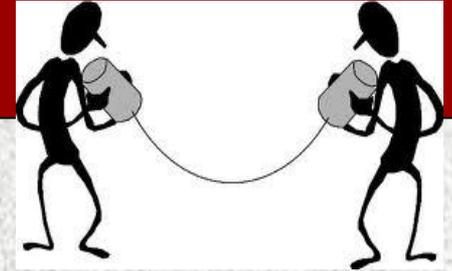
Capire il pensiero dell'altra parte non é semplicemente un'attività vantaggiosa che aiuta a venire a capo del tuo problema.

Il loro modo di pensare é il problema: le divergenze sono determinate dalle diversità di pensiero tra te e loro. La divergenza esiste perché esiste nel loro pensiero. Eventuali paure, anche se infondate, sono reali, ed è necessario occuparsene.

CONSIDERARE IL MODO DI PERCEPIRE VUOL DIRE:

- Non dedurre le intenzioni dell'altra parte dalle tue paure
- Discutere le reciproche impressioni
- Cercare le opportunità per agire in modo discordante con le impressioni dell'altro
- Permettere sempre di "salvare la faccia": fare delle proposte conformi ai valori dell'altro.

SENZA COMUNICAZIONE NON C'E' NEGOZIAZIONE



SE PARLO ...

- Parlo per essere compreso
- Parlo di me stesso, non degli altri
- Parlo con uno scopo

SE ASCOLTO ...

- Ascolto attentamente e riformulo
- Non interrompo
- Faccio domande

**“Comprendere”
non vuol dire
“essere
d’accordo”**

Dalle ricerche di Neik Rackman* risulta che:

Comportamenti e approcci	Negoziatori di successo	Negoziatori sulla media
Comportamenti per riassumere, verificare, parafrasare	17,2% dei comportamenti	8,3% dei comportamenti
Percentuale del tempo nel porre domande	21,3%	9,6%
Commenti di attacco o di difesa	1,9% dei commenti	6,3% dei commenti
Esternazione di impressioni e sentimenti (non informazioni fattuali)	12,1 % delle azioni comunicative	7,8% delle azioni comunicative

*("The Behavior of Successful Negotiators" in Autori vari, Negotiation: Readings, Exercises and Cases, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003 edition)

ASCOLTO ATTIVO



RISPECCHIAMENTO EMPATICO

1. La **Riformulazione riflessa semplice**:

si restituisce e si rimanda l'equivalente del contenuto del messaggio ricevuto usando e ripetendo le stesse parole: "Stai dicendo che....."

2. La **Riformulazione o parafrasi**:

si ripropongono gli stessi concetti, ma con parole diverse, è una risposta ripetitiva di verifica eventualmente per correggere ciò che si è capito.

3. La **Riformulazione riepilogo**:

tesa a riassumere l'esposizione prolissa, lunga o scoordinata.

4. La **Riformulazione eco** :

consiste nel ripetere le ultime parole dette.

5. La **Delucidazione**:

agevola l'autocomprensione, in quanto sottolinea anche i sentimenti che accompagnano il contenuto. Serve a compiere un'ulteriore riflessione per una modifica graduale del campo percettivo.

ASCOLTO ATTIVO:..fare domande...



DOMANDE APERTE

Da utilizzare per offrire un'occasione di riflessione e di ascolto attivo

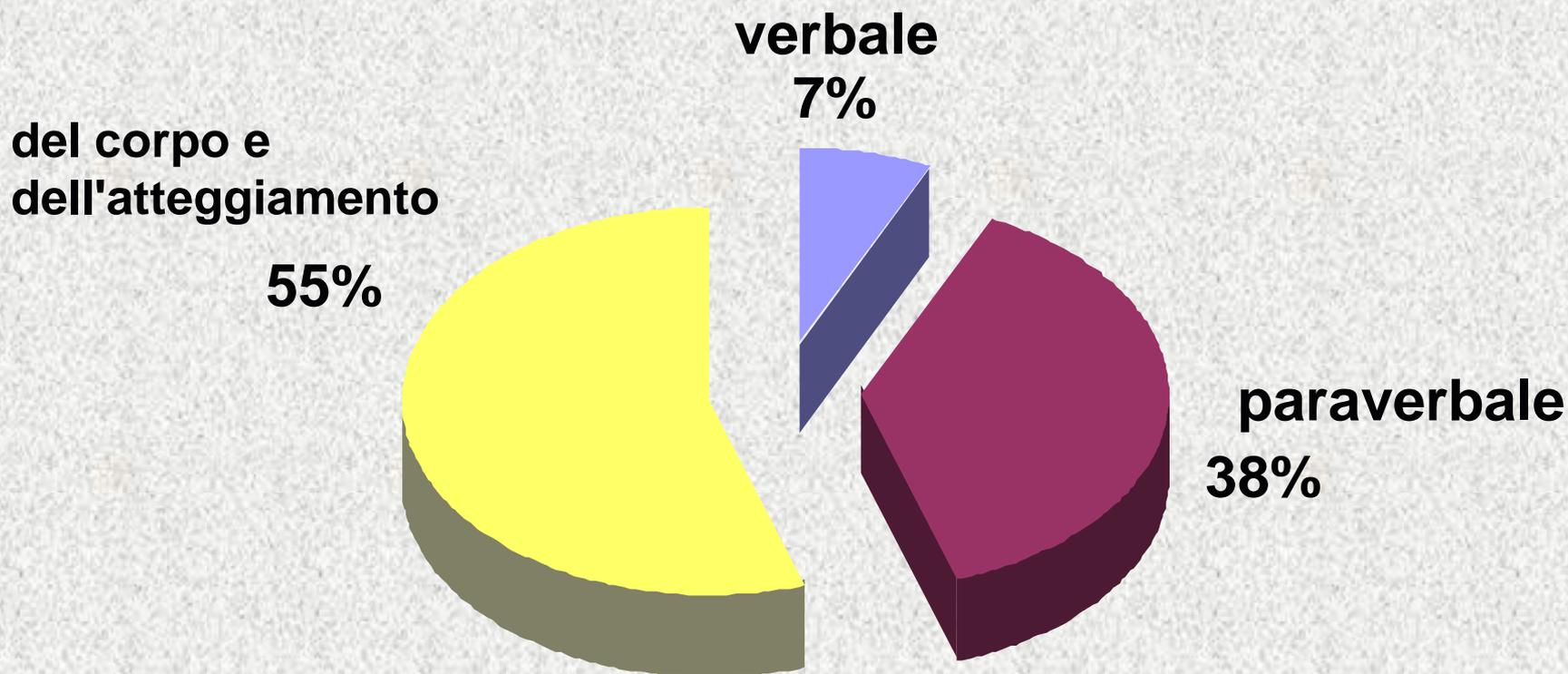
- lasciano ampia possibilità di risposta
- stimolano l'ampliamento del campo percettivo
- tendono ad ampliare ed approfondire la relazione
- stimolano l'esposizione di opinioni e pensieri (Come, Cosa-Vorresti,. Potresti, Puoi approfondire, Cosa ne pensi?)

DOMANDE CHIUSE

Da utilizzare per raccogliere informazioni

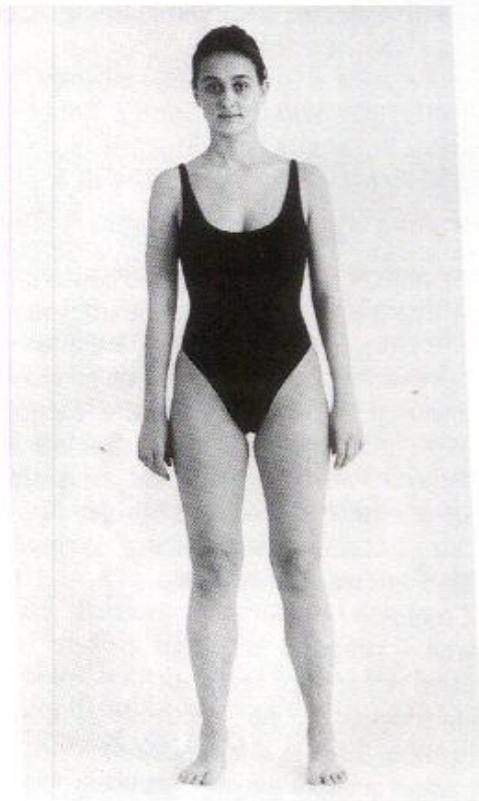
- sono circoscritte e specifiche
- costringono ad una sola risposta specifica
- restringono e rendono più mirata e focalizzata la comunicazione
- richiedono soltanto fatti oggettivi
- possono sembrare a volte limitative ed ostacolanti
- spesso forzano una risposta (Quando, dove, Chi? ...).

Ascoltiamo e a che cosa crediamo?

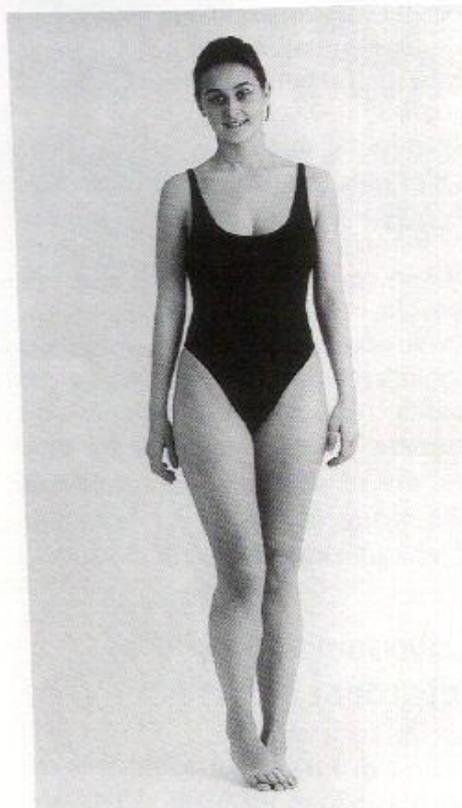


GROUNDING

Posizione di persona ben radicata, cioè con buon grounding



Posizione di persona con poco grounding



Una questione di stile...



Stile aggressivo

' i miei diritti e bisogni devono prevalere'

Stile assertivo

'Tutti abbiamo diritti e bisogni in pari misura'

**Stile manipolativo
(aggressivo-passivo)**

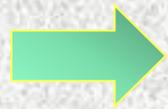
'non sono sicuro dei miei diritti ma non considero quelli degli altri'

Stile passivo

'i diritti e bisogni altrui hanno precedenza sui miei'

Considerazione e ascolto degli altri

La grammatica negoziale: l'assertività



- ❑ Persone: Separare le persone dal problema
- ❑ Interessi: Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
- ❑ Opzioni: Usare la creatività per allargare la scelta
- ❑ Criteri: Cercare riferimenti oggettivi



Ostacoli e l'assertività

1. Difficoltà a vedere riconosciuta la leadership
2. Difficoltà legate ad incarichi particolarmente difficili
3. Ambiente a dominanza maschile
4. Ambiente con carriere bloccate
5. Stereotipi e pregiudizi
6. Stile maschile di management
7. Mancanza di strumenti di sviluppo della carriera
8. Assenza di movimenti che sostengano l'avanzamento delle donne nel mondo del lavoro
9. Assenza di lobby femminili

Progetto

“Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma”

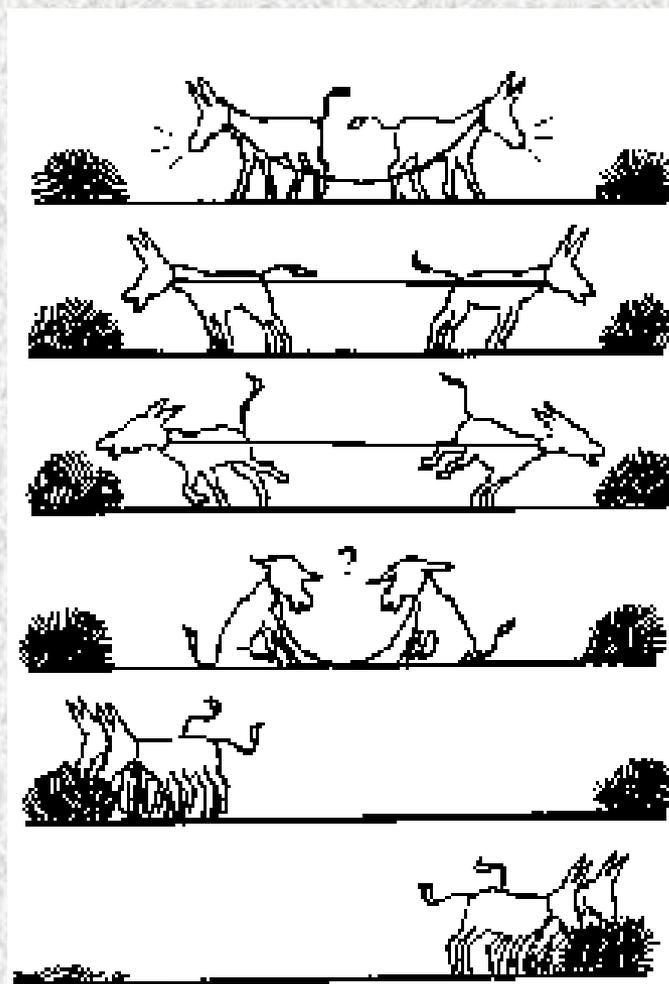
Progetto di azione positiva – Legge 10.04.91 – n. 125 (RADEL)

Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro – 2008

ASDO- Provincia di Roma – Assessorato alle politiche del lavoro e della qualità della vita- UIL di Roma e del Lazio

ASSERTIVITÀ, dal latino **ASSERERE** = affermare, sostenere.

Ovvero: La capacità di esprimersi e comportarsi in modo affermativo, autorevole, categorico, pur nel pieno rispetto dei diritti e capacità altrui.



Lo stile assertivo

**L'INDIVIDUO "ASSERTIVO" SA APRIRSI AI
PENSIERI, SENTIMENTI, ESPERIENZA DELL'ALTRO
CON LA STESSA CONSIDERAZIONE CHE ACCORDA A SE STESSO**

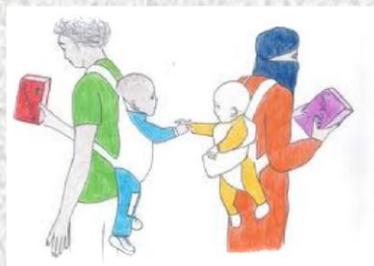
IO VADO BENE

MI STIMO



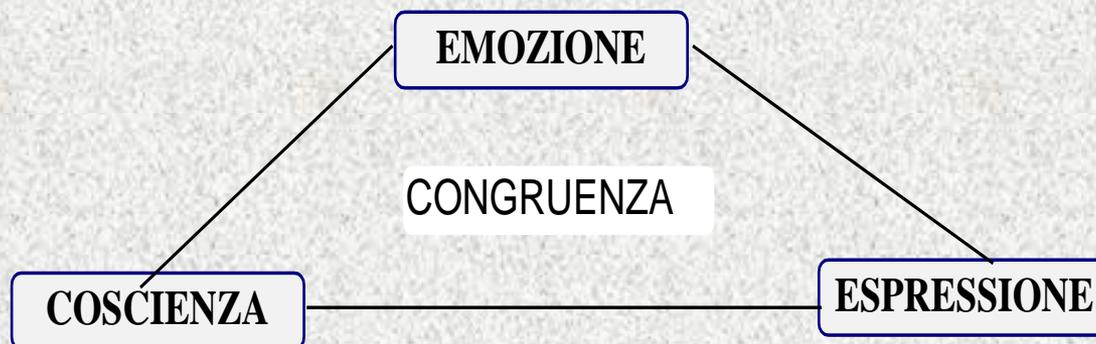
TU VAI BENE

TI STIMO



L'assertività richiede...

CONGRUENZA FRA EMOZIONE, COSCIENZA ED ESPRESSIONE



Una risposta assertiva



Una risposta assertiva si compone di:

- ✓ Essere specifici, partire dalla descrizione dei fatti e non delle opinioni (es. 'quando stamattina non mi hai riferito un importante messaggio..')
- ✓ Autoapertura (es. 'questo mi ha piuttosto infastidito / contrariato...io ho bisogno di/che..., le conseguenze di questo sono....')
- ✓ Essere specifici nel fare una richiesta (es. ' ti propongo di...')
- ✓ Mostrare disponibilità all'ascolto (es. ' pensi sia possibile per te...')

Una Questione di Stile ...

1. È stato fissato il calendario di alcune riunioni: va bene per tutti, ma non per voi, in quanto l'orario è tale per cui vi sarà impossibile partecipare regolarmente. Alla richiesta di un parere sull'orario, dite: "Suppongo che vada bene. Non potrò partecipare con assiduità, d'altronde un programma non può essere fatto a misura di ciascuno".
2. Durante una riunione una persona vi interrompe spesso mentre parlate. Gli dite: "Mi scusi, vorrei finire la mia frase".
3. Un impiegato ha commesso diversi errori nel suo lavoro. Vi rivolgete a lui dicendo: "Non può stare più attento?".
4. Un impiegato, per la terza volta, arriva in ritardo ad una riunione. Il coordinatore dice: "Se lei arriva in ritardo, sono costretto a ripetere dall'inizio quanto stavo dicendo e ciò porta via molto tempo. Le chiedo da adesso in poi di essere puntuale crede di poterlo fare?".
5. Un collega sposato insiste per vedervi fuori dall'ambiente di lavoro dicendovi: " Che male c'è Luisa se andiamo una volta a cena insieme?" Voi rispondete: " Mi piace il nostro rapporto così com'è. Non mi troverei a mio agio in una situazione diversa, come quella di una cena insieme noi due soli".

Una Questione di Stile ...

6. Tocca ad un collega stendere il verbale della riunione, ma vuole evitare il suo turno e chiede di nuovo a voi di prendere il suo posto e questo vi infastidisce non poco. Dite: "Ho un po' di mal di testa, ma se ti fa piacere, lo farò io".
7. Un cliente perditempo chiede di rivedervi. Gli avete già dato un appuntamento una volta e non avete intenzione di rivederlo ancora. Perciò rispondete: "Sono molto impegnato questa settimana e non credo che potrò vederla venerdì sera".
8. Un genitore sta parlando al telefono con u figlio sposato e vorrebbe che questi venisse a trovarlo. Quando il figlio gentilmente rifiuta, il padre dice: "Non sei mai disponibile per me. Pensi solo a te stesso".
9. Un collega ama fare delle battute ironiche su tutti. Gli dite: " Questo tuo modo come adesso di fare battute ironiche dopo un po' mi annoia, mi metto sulla difensiva, mi piacerebbe parlare con te più spesso seriamente delle cose, potremmo?"
10. Il capo vi ha ripreso per il vostro lavoro alzando la voce. Rispondete: " Penso che alcune delle sue critiche siano vere, ma il fatto che me le ha dette con questo tono della voce alto mi indispette, avrei preferito me le avesse dette in modo meno brusco, sono disponibile a migliorare rispetto alle richieste che mi ha fatto, nello stesso tempo le chiedo in futuro di poter dialogare con più calma a riguardo."

Una Questione di Stile ...

Cosa ci impedisce di essere assertivi?

Non sappiamo COME fare? Oppure... Non CREDIAMO di riuscire a farlo...

*"**L'autostima** è una combinazione fra amore, speranza e fiducia nella propria mente. Nasce dall'esperienza e dalla coscienza."*

Luca Stanchieri



*"**L'autoefficacia** non è, dunque, una misura delle competenze possedute, ma la credenza che la persona ha in ciò che è in grado di fare in diverse situazioni con le capacità che possiede"*

Laura Borgogni

Autopercezione e autostima



Definizione di autostima...

‘ E’ un senso soggettivo e duraturo di autoapprovazione del proprio valore personale basato su appropriate autopercezioni’

Le autopercezioni sono di carattere:

- **Cognitivo:** definizioni e caratterizzazione di sé in termini descrittivi
- **Affettivo:** insieme di sentimenti positivi o negativi provati nei confronti di se stessi
- **Elementi valutativi:** ‘pattern’ di competenze legati a criteri di paragone o a livelli di rendimento ideali.

Autopercezione e autostima

Il feedback interno ed esterno...



- Le autovalutazioni regolano ogni tipo di di esperienza umana
- I livelli bassi o elevati di autostima sono il risultato del feedback affettivo interno che sperimentiamo
 - Le autovalutazioni sono eventi cognitivi-affettivi
- L'autostima e la minaccia psicologica sono inversamente proporzionali

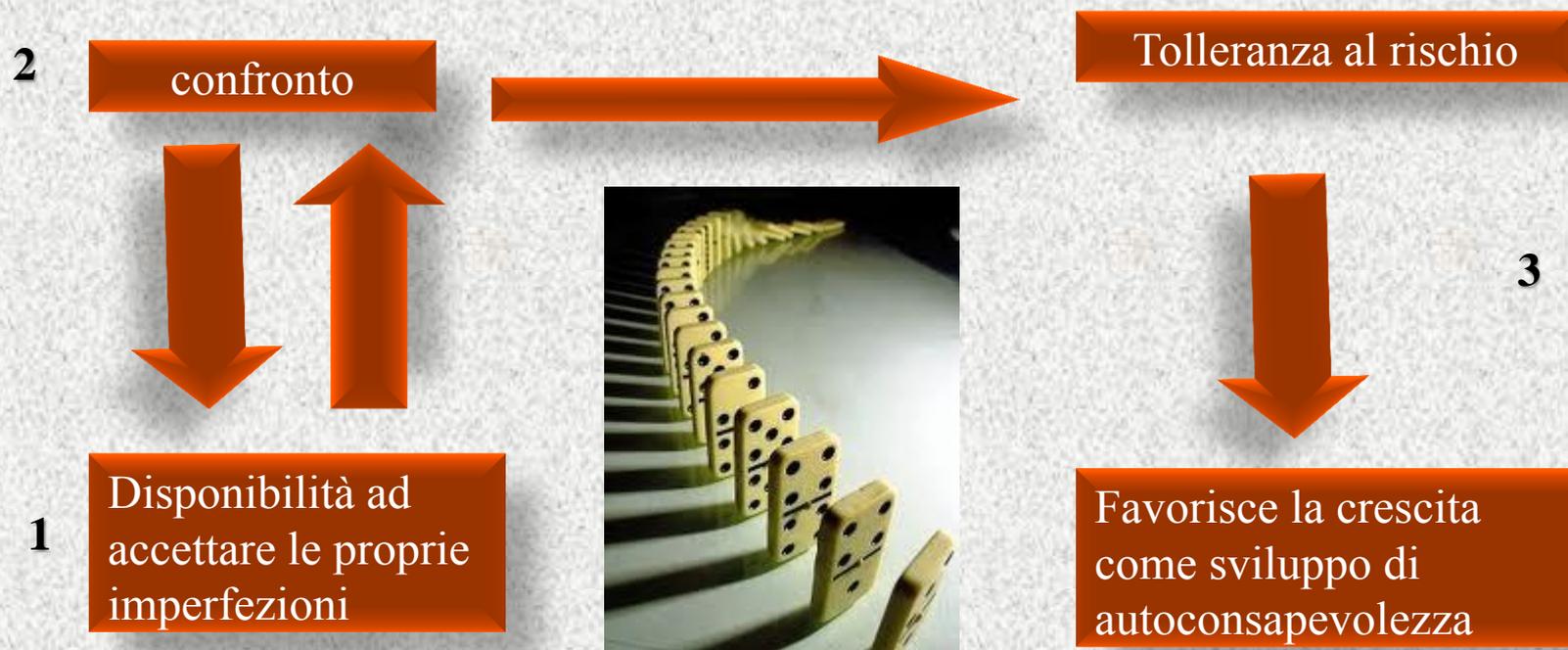
Autopercezione e autostima



Autosvalutazione e dialogo interiore



E se invece....



Consapevolezza + rischio = crescita sviluppo dell'autoefficacia

Un dialogo interiore costruttivo



UN COMPORTAMENTO ASSERTIVO AGEVOLA LO SVILUPPO DI UN SENSO DI AUTOEFFICACIA

Le autovalutazioni ed il senso di autoefficacia



IL SENSO DI AUTOEFFICACIA

- è la convinzione interiore, profonda, sentita di **essere all'altezza** di una situazione e di poter raggiungere ottimi risultati con le proprie competenze, abilità e capacità
- non è un tratto del carattere ma è **il risultato del modo in cui successi e fallimenti**, aiuti ricevuti, difficoltà, sforzi, soluzioni, stati d'animo e esiti **sono stati sperimentati**, integrati, elaborati, e pensati
- non deriva dai successi/insuccessi ma dal **modo con cui si pensano**.

Il senso di autoefficacia



Le fonti principali delle aspettative di self-efficacy sono quattro (Bandura 1999):

1. Le esperienze personali dirette, passate, presenti o future.
2. Le esperienze vicarie, che trasmettono il senso di autoefficacia attraverso la trasmissione di competenze e il confronto con le prestazioni ottenute da altre persone.
3. La persuasione verbale e altri tipi di influenze sociali affini che infondono la convinzione sulle proprie capacità.
4. Gli stati fisiologici e affettivi in base ai quali le persone giudicano in parte la loro capacità, forza e vulnerabilità.

Ci sono quattro piani su cui le convinzioni di efficacia hanno enormi conseguenze:

Cognitivo, Motivazionale, Emozionale, Le scelte e gli obiettivi



Il senso di autoefficacia

CONSEGUENZE AUTOEFFICACIA	AUTOEFFICACIA DEBOLE	AUTOEFFICACIA FORTE
<p>Reazione a compiti difficili:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • evitamento/insuccesso • vissuto di pericoli (stress e ansia) • concentrazione su: propri limiti, possibili ostacoli, possibili conseguenze negative <p>ripiego su compiti soggettivamente più facili</p>	<ul style="list-style-type: none"> • approccio/successo • vissuti di "sfida da vincere" • interesse intrinseco, impegno forte e costante, e concentrazione sul compito <p>senso di controllo</p>
<p>Reazione agli ostacoli durante il compito:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rinuncia <p>riduzione dell'impegno, pochi tentativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • perseveranza <p>aumento dell'impegno, sforzi costanti</p>
<p>Reazioni a insuccessi e successi:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • attribuzione interna a un fattore non controllabile: "Non sono portato/a!"; "Sono stato veramente fortunato" • calo di autoefficacia e recupero lento ("Sono un disastro, non ce la faccio più") <p>celebrazione dei risultati e del "destino" ("Se non fosse per..., non ce l'avrei mai fatta")</p>	<ul style="list-style-type: none"> • attribuzione interna a un fattore controllabile: <ol style="list-style-type: none"> 1. per insuccessi: "Non mi sono impegnato abbastanza", "devo solo acquisire conoscenze/abilità" 2. per successi: "posso comunque migliorare in questo senso" 3. recupero veloce dell'autoefficacia per gli insuccessi.

I modelli.....



I Killer dell'autoefficacia e della stima di sè

- L'autosvalutazione
- La critica patologica
- Le distorsioni cognitive
- I 'devo'



La critica patologica

La critica patologica è la voce interiore negativa che ci attacca e ci giudica:

- ... è sbagliato dire di no
- ... sei uno stupido
- ... sei un incompetente
- ... un matrimonio deve durare per sempre
- ... i figli vengono prima di tutto
- ... non hai fatto abbastanza
- ... questa volta ti è andata bene però la prossima ...
- ... non ce la farai mai
- ... è troppo difficile



La critica patologica

L'ORIGINE DELLA CRITICA

- Il grado in cui gusti, bisogni personali venivano etichettati dai genitori come imperativi morali
- Il grado in cui i genitori hanno fallito nella differenziazione tra comportamento e identità
- La frequenza di eventi punitivi
- La contraddittorietà degli eventi punitivi
- La frequenza con cui gli eventi punitivi erano legati alla rabbia e al rifiuto genitoriale



La critica patologica

A QUALI BISOGNI RISPONDE LA CRITICA PATOLOGICA ?

- Il bisogno di agire in maniera giusta
- Il bisogno di sentire di avere valore
- Sentirci accettati dai nostri genitori interiorizzati
- Il bisogno di controllare sentimenti negativi



Affrontare la critica patologica

Monitoraggio della critica:

1. Ascolto del dialogo interiore
2. Capirne qual è la funzione

Disarmare la critica:

1. Selezione delle frasi per contestarla
2. Sostituire gli attacchi con affermazioni positive sul proprio valore



Le distorsioni cognitive



DISTORSIONI	CARATTERISTICHE	ESEMPIO
GENERALIZZAZIONE	Un singolo evento come regola generale	'non piaccio a nessuno'
USO DI ETICHETTE STEREOTIPATE	Clichè dispregiativi riguardo all'aspetto, al rendimento, ecc..	'sono apatico'
SELEZIONARE E FILTRARE LA REALTÀ	Si tende a dare rilievo agli elementi negativi trascurando i positivi	'è stato un completo fallimento'
PENSIERO POLARIZZATO	E' tutto bianco o nero, tutto o niente	'se non supero questo esame sarà terribile e io sono fallito'



Le distorsioni cognitive

DISTORSIONI	CARATTERISTICHE	ESEMPIO
AUTORIMPROVERI E CREDENZE ERRATE	Ci si sente responsabili di tutto, ci si giustifica per tutto	si propone una gita, si guasta il tempo e si chiede scusa per questo 'devo controllare tutto'
PERSONALIZZAZIONE E LETTURA DEL PENSIERO	Tutti gli eventi vengono sentiti in relazione a sé Si attribuiscono agli altri le proprie autovalutazioni negative	'un amico in lontananza sembra venire nella mia direzione e poi cambia strada: non voleva salutarmi'
RAGIONAMENTO EMOTIVO	Ci si basa sulle proprie emozioni per interpretare la realtà	'ci sentiamo inutili e allora siamo inutili'

...CREARE LA PROPRIA VOCE DI CONTESTAZIONE...



DISTORSIONI	LA DOMANDA...	LA CONTESTAZIONE
GENERALIZZAZIONE	Ho abbastanza elementi per farne una regola?	Non piaccio ad alcune persone ma piaccio ad altre..
ETICHETTE STEREOTIPATE	Questa attribuzione negativa è l'unica possibile dell'evento/persona?	Con le etichette mi impedisco di conoscere la varietà della realtà
FILTRARE LA REALTÀ	Quale può essere una lettura al positivo della realtà?	Questa sconfitta mi può aiutare a ricordare i miei successi

I "devo"

I 'devo' stabiliscono le regole per come vivere e costituiscono la base ideologica a cui attinge la Critica per distruggere la nostra autostima e valutare costantemente ciò che diciamo, facciamo, sentiamo.



I "devo"

I 'devo' più comuni:

- ... devo essere generosa e altruista
- ... devo essere un genitore perfetto / amico perfetto, ecc..
- ... devo essere in grado di trovare una soluzione subito a tutti i problemi.
- ... devo essere assolutamente competente.
- ... non devo mai fare errori.
- ... devo essere sempre all'altezza di ogni circostanza.
- ... non devo mai provare emozioni come rabbia o gelosia
- ... devo contare sempre solo sulle mie forze.
- ... non devo mai essere stanco/a.
- ... non devo mai avere paura.

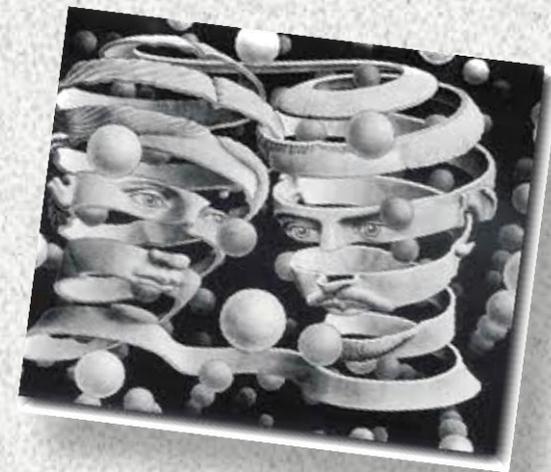


I "devo"

I 'devo' come valori: i 'devo' colpiscono la nostra autostima applicando concetti di giusto o sbagliato a situazioni, comportamenti e scelte che non costituiscono una questione di morale

I criteri che permettono di distinguere i valori sani dai valori insani:

- I valori autentici sono flessibili
- I valori autentici non sono introiettati
- I valori autentici sono realistici
- I valori autentici sono vitalizzanti piuttosto che restittivi



Affrontare i "devo"

Come procedere...

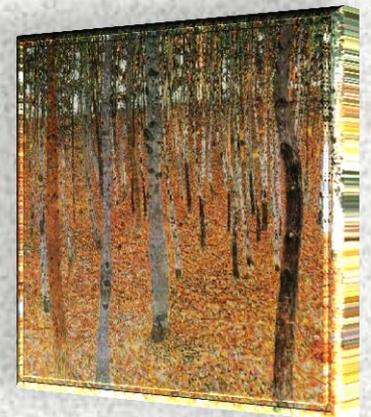
- Scoprire i propri 'devo'
- Identifica il bisogno originario che ha creato ogni 'devo'
- Domandiamoci se la regola si addice alla nostra attuale personalità
- Consapevolizzare il motivo principale per cui si vuole o non si vuole più seguire la regola



Self- Empowerment...

➤ **Gli elementi di un comportamento in grado di generare**
Rafforzamento del sé ➔ Self-Empowerment

- **Porre attenzione più sulle risorse che sui problemi**
- **Aumentare il potere di scelta tra opportunità e alternativa**
- **Considerare i desideri da realizzare come ricchezza**
- **Imparare soprattutto dai successi**
- **Individuare la forza più che il problema**
- **Uscire dalla sensazione di compiere solo scelte obbligate**
- **Partire da una piccola azione**



E se le Emozioni prendono la mano...

Le emozioni di una parte delle persone coinvolte genereranno emozioni nell'altra parte.

La rabbia produce rabbia e questa, a sua volta, paura.

Le emozioni possono rapidamente portare una negoziazione ad un "impasse" o ad una fine.



DUNQUE....

- Ricercare e comprendere i tipi di emozioni che emergono, le tue personali e quelle dell'altra parte
- Rendere esplicite le emozioni e riconoscerle come legittime
- Lasciare che l'altra parte si sfoghi
- Non reagire ad esplosioni emotive
- Servirsi di gesti simbolici

L'anima della negoziazione:...il conflitto

RAPPORTO CON IL CONFLITTO

In caso di conflitto, quali sono i rischi principali che corro personalmente...



**Come mi comporto?
Cosa dico/faccio**

Quali comportamenti che agisco possono incidere negativamente sulla relazione con l'altro e favorire un conflitto? In particolare quale è il più probabile?

Cosa vorrei cambiare nel mio modo di reagire rispetto a questo rischio? Immagina il comportamento alternativo, come sarebbe ...

Cosa mi aspetto di ottenere se cambiassi? E' veramente vantaggioso?

Che cosa m'impedisce di cambiare? Quanto è 'potente' questo impedimento da 1 a 10?

Uscire dal conflitto...

Una volta inseriti in una situazione conflittuale non è sufficiente che le due parti ne siano consapevoli e neppure che desiderino uscirne, anche se queste condizioni possono essere importanti.

Occorre comunque un intervento mirato, rispettando condizioni e procedure.

Le strade che si possono tentare per uscire da un conflitto sono:

1. METACOMUNICAZIONE
2. RIVOLGERSI AD UN TERZO
3. DISARMO UNILATERALE
4. RISTRUTTURAZIONE
 - Allargare la visuale del problema
 - Connotazione positiva
 - Gioco dei limiti
 - Tecnica di confusione



Prerequisiti di minima almeno per le prime tre, denominate "strategie del buon senso comune", sono:

- ✓La consapevolezza di essere in uno stato di conflitto
- ✓La volontà di terminare il conflitto

La grammatica negoziale: gli interessi

☐ Persone: Separare le persone dal problema



☐ Interessi: Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni

☐ Opzioni: Usare la creatività per allargare la scelta

☐ Criteri: Cercare riferimenti oggettivi



Interessi, obiettivi o posizioni?

Dal momento che le negoziazioni avvengono perché le parti in gioco devono reciprocamente conseguire degli obiettivi, è opportuno distinguere i concetti di "interesse", "posizione" e "obiettivo":

- ✓ per **interessi**, intendiamo motivazioni, bisogni, desideri, aspirazioni, timori, preoccupazioni che portano ad assumere una posizione
- ✓ per **posizioni**, intendiamo ciò che un individuo od un gruppo dice di volere;
- ✓ per **obiettivi**, intendiamo ciò che un individuo o un gruppo vuole veramente.



SE IL RAPPORTO DI FORZE E' SBILANCIATO A NOSTRO SFAVORE...

□ **PROTEGGERSI DALL'ACCETTARE CONDIZIONI INACCETTABILI**

- ✓ Identificare il limite invalicabile (...però...)
- ✓ Conoscere la propria MAAN (Miglior Alternativa a un Accordo Negoziato)
- ✓ Costruire un segnale di guardia



□ **OBTENERE IL MASSIMO DAI VOSTRI MEZZI**

- ✓ Sviluppare la propria MAAN
 - Ideare un elenco di azioni
 - Verificarne la realizzabilità
 - Selezionare l'opzione migliore
- ✓ Considerare la MAAN dell'interlocutore

Oppure



I Signori Albin...

Il Signore e la Signora Albin hanno appena venduto la loro casa, o perlomeno è quello che pensano, dal momento che hanno preparato i bagagli e sono pronti a traslocare. Il compratore, un signore di nome Maloney, chiede di posticipare di quattro mesi, poiché non ha potuto vendere la propria casa e si rifiuta di risarcire gli Albin per il ritardo. Loro gli dicono dunque che cercheranno un altro acquirente. Maloney risponde: "Sapete, siete fortunati a trattare con uno come me. Altri vi farebbero causa per impedirvi di vendere a qualcun altro e la vostra proprietà resterebbe vincolata per anni! Ma dal momento che siamo praticamente amici, sono sicuro che potremo evitare tutto questo".

Quando Maloney se ne va, il Signor Albin tira un sospiro di sollievo e dice alla moglie: "Per fortuna non ci farà causa, altrimenti saremmo dovuti rimanere in questo posto per chissà quanti anni. Forse dovremmo assecondarlo".

Al che la Signora Albin risponde: "Caro, sei appena stato gentilmente minacciato e non te ne sei nemmeno accorto. Quello è proprio il tipo di persona che cita in giudizio, per cui dobbiamo trattarlo di conseguenza".



Le tecniche persuasive



- ❑ Persuadere l'interlocutore di trovarsi in una posizione meno favorevole di quella nella quale invece realmente è.
- ❑ Introdurre nella trattativa opzioni fittizie nettamente meno attraenti per l'interlocutore al fine di spingerlo verso un'opzione reale pre-esistente.
- ❑ Ci si comporta come se ci fossero delle concessioni già acquisite così da muovere verso nuove concessioni.
- ❑ Concentrarsi il prima possibile sul 'come' eseguire l'accordo in modo da dare per scontato che l'accordo già ci sia.
- ❑ Presentare sempre le spese, le perdite e gli svantaggi in maniera 'accorpata' ed elencare invece i vantaggi ad uno ad uno in modo separato.
- ❑ Presentare le opzioni favorevoli come le migliori possibili e non solo come le migliori concretamente accessibili.

La negoziazione sleale

ALCUNE TATTICHE SLEALI PIUTTOSTO COMUNI

Le strategie possono essere divise in tre categorie:

1. Inganno deliberato

- Menzogne riguardo ai fatti
- Intenzioni dubbie

2. Guerriglia psicologica

- Situazioni stressanti
- Attacchi personali
- La routine "buon ragazzo/cattivo ragazzo"
- Le minacce

3. Tattiche di pressione di posizione...

- Rifiuto a negoziare
- Richieste estreme
- Richieste in crescendo
- ...



La negoziazione sleale



COME NEGOZIARE RIGUARDO ALLE REGOLE DELLA PARTITA?

Esistono tre mosse nel negoziare le regole della partita di negoziazione che si possono usare quando sembra che l'altra parte usi una tattica "sleale":

1. riconoscere la tattiche;
2. sollevare la questione esplicitamente;
3. mettere in dubbio la legittimità e desiderabilità della tattica stessa...non la persona

ANCORA UNA VOLTA ...

- ✓SEPARARE LE PERSONE DAL PROBLEMA
- ✓METTERE BENE A FUOCO GLI INTERESSI, NON LE POSIZIONI
- ✓INVENTARE OPZIONI PER LE REGOLE DEL GIOCO

La grammatica negoziale: la creatività

- ❑ Persone: Separare le persone dal problema
- ❑ Interessi: Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
- ➔ **❑ Opzioni: Usare la creatività per allargare la scelta**
- ❑ Criteri: Cercare riferimenti oggettivi**

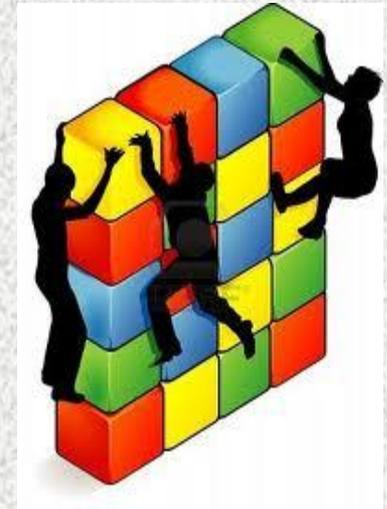


Generare alternative

USARE LA CREATIVITÀ PER INVENTARE SOLUZIONI VANTAGGIOSE PER ENTRAMBE LE PARTI

Se possibile evitare quattro errori fondamentali:

1. Giudizio prematuro
2. Restrizione anticipata a una sola soluzione
3. Assunzione della torta come fissa
4. Pensare solo ai propri interessi



Ricerca dei criteri oggettivi

RICERCARE CRITERI OGGETTIVI

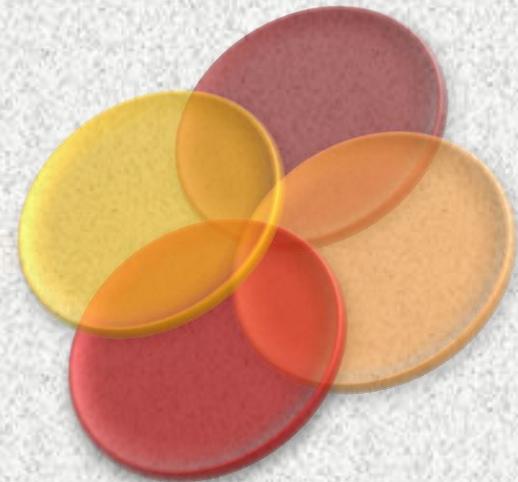
Quando si è incastrati sulle posizioni si possono negoziare i criteri e/o le procedure:

- ✓ Chiedere i criteri dell'altro
- ✓ Spostare le pressioni sul piano dei criteri
- ✓ Quando possibile rivolgersi a un terzo
- ✓ Negoziando i criteri è possibile difendersi da buona parte delle strategie scorrette

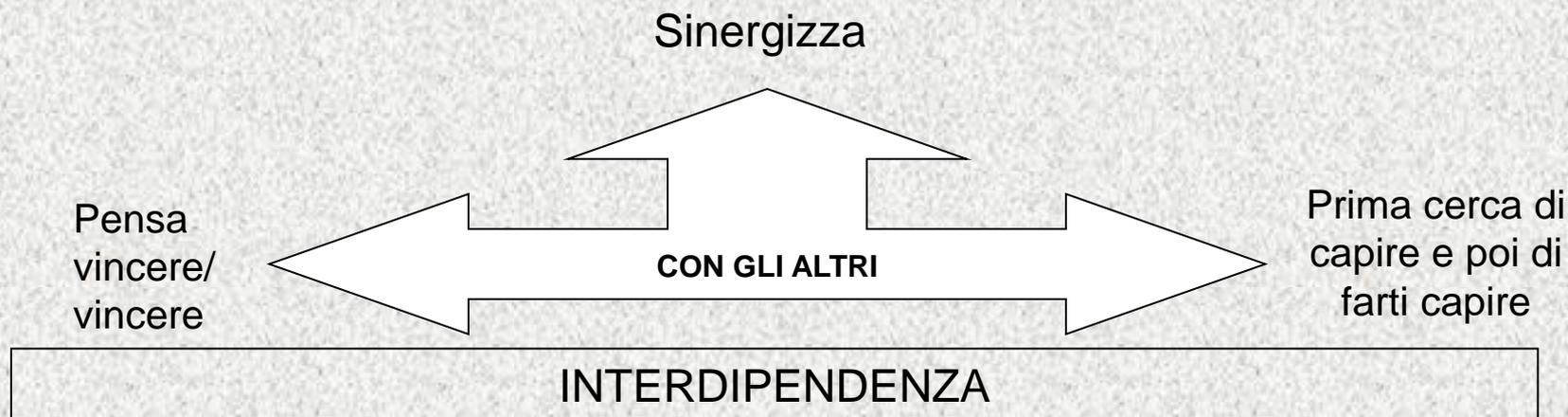


La mappa...

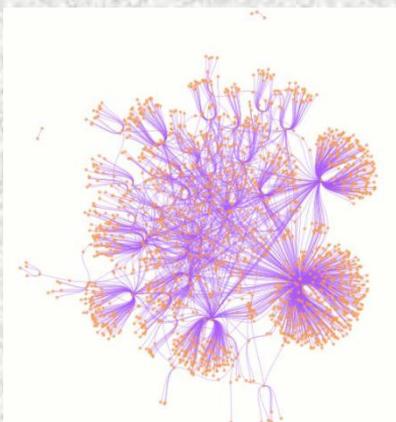
- ✓ Lo spazio **negoziale**
- ✓ La **comunicazione**
- ✓ Il mio **valore** come **persona**
- ➔ La mia **rete di relazioni**



Verso una "responsabilità generativa"



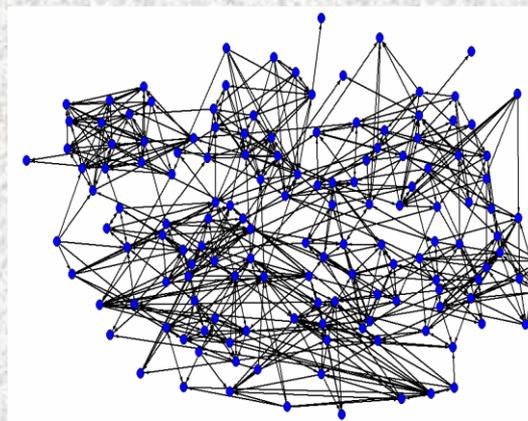
Il concetto di rete...



batterio *Saccharomyces cerevisiae*,



Voli di linea negli aeroporti



Reti di relazioni

“Company = cum pane...



IO^{noi}

L'importanza del contesto: costruire alleanze

Struttura e potenzialità della tua rete

Come percepiamo l'idea del "network"...

opportunismo ← → relazioni autentiche

- Gli parlo delle mie esigenze?
- Cosa posso ottenere?
- quale interesse ho nel rapporto?

- Ascolto le sue esigenze?
- Cosa posso offrire?
- quali sono gli interessi in comune?

Costruire relazioni nel contesto professionale = come usare il filo interdentale: è importante ma non è affatto divertente....

Curare relazioni diventa "divertente" effettivamente Solo quando è condivisione autentica...



Osservando la rete....

Due tipi di relazioni dirette nel contesto professionale:

- Gli "alleati" professionali
- I "legami deboli"

Le relazioni indirette:

- collegamenti di secondo e terzo grado... "il mondo è piccolo" = la teoria dei 6 gradi di separazione

Il "miglior network è sia stretto/profondo (alleanze) sia ampio/superficiale (legami deboli)



Come "nutro" la rete....

Le strategie:

- ✓ Fai da ponte
- ✓ Mantieni i contatti e "resta in cima" ai pensieri
 - ❑ Differenza tra importunare e credere di farlo
 - ❑ Quando si riprendono i contatti..contestualizza come un'iniziativa rivolta a più persone
 - ❑ Incontra di persona quando puoi
 - ❑ Social media
- ✓ Attenzione allo status



Quindi?

Nelle prossime 24 ore

Rileggi la tua agenda degli ultimi 6 mesi e identifica le 5 persone con cui hai passato più tempo – sei contenta dell'influenza che queste persone esercitano su di te?

Entro una settimana

Fai le presentazioni tra 2 persone che tu conosci ma che non si conoscono tra loro, ritenendo la presentazione utile ad entrambi.

Chiedi ad una persona dei tuoi collegamenti di presentarti qualcuno che possa darti una mano su una tua esigenza. Offri un contributo utile a questa nuova persona della rete.

Immagina di essere licenziato oggi, chi sono le 10 persone che contattereste per chiedergli consigli, ecco, contattale anche se non hai un'esigenza specifica.

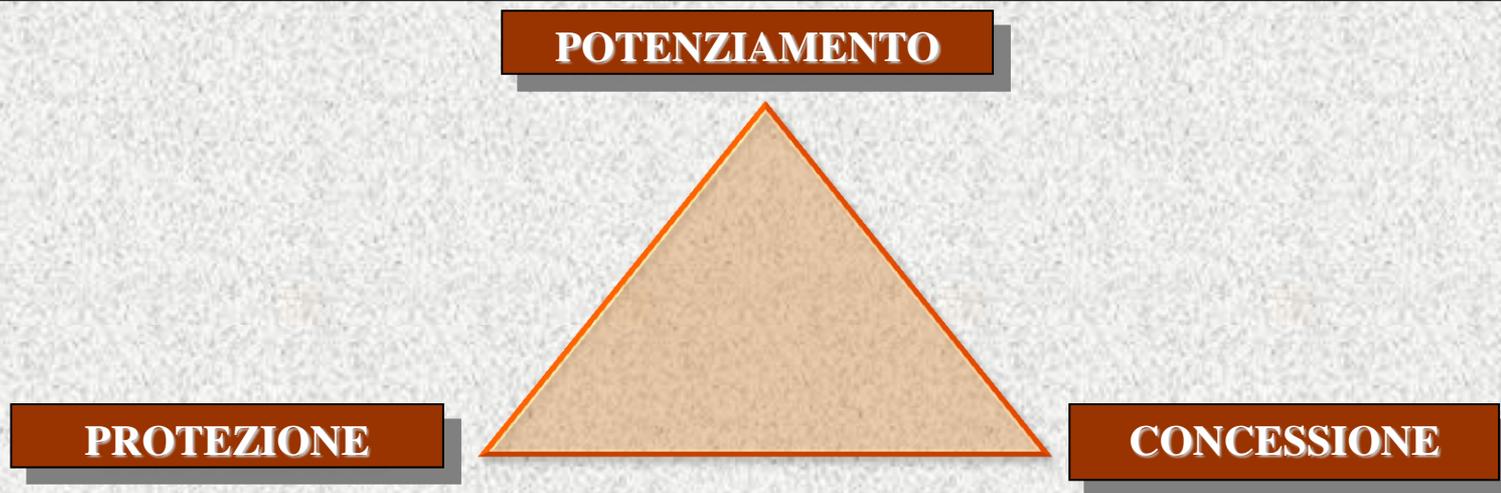
Entro un mese

Scegli una persona che rientra tra i tuoi contatti deboli con cui pensi di poter stringere un'alleanza più forte, offriti nel darle contributi utili in uno scambio reciproco, investi energie nel consolidare il rapporto.



“Teniamoci in contatto” R.Hoffman, B.Casnocha

Creare sinergie...



Polo del potenziamento: piuttosto che infierire e lasciarsi incastrare sui punti deboli, puntare sulle potenzialità di entrambi: sulle competenze, sulle capacità, sulle disponibilità, sul potenziale

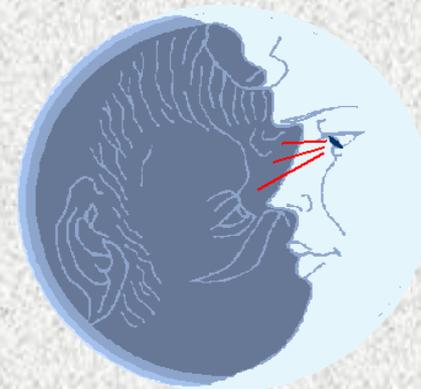
Polo della concessione: È l'insieme dei permessi che vengono accordati a se stessi e agli altri. È il polo della tolleranza e dell'ascolto attivo. Con un atteggiamento di vero ascolto e comprensione reciproca.

Polo della protezione: Significa contribuire a creare un ambiente "protetto" per entrambi. Dare e ricevere modelli, riferimenti, informazioni, suggerimenti che abbiano le caratteristiche di un vantaggio reciproco

Il potere della consapevolezza...

- Pensare se stessi
(conosci te stesso)
- Acuire la percezione intrapersonale
(come sono)
- Cercare e ottenere feedback
(come mi vede chi mi conosce)
- Molta e diversificata interazione sociale
(la palestra)

"Di fronte alle sofferenze del mondo tu puoi tirarti indietro, sì, questo è qualcosa che sei libero di fare e che si accorda con la tua natura, ma precisamente questo tirarsi indietro è l'unica sofferenza che forse potresti evitare" F.Kafka



Il potere dell'inclusione...

Miki Hiradate della Hime & Company di Tokyo ed il ..."compassionevole permesso per riparare il proprio cuore infranto" (shitsuren Kyuka)



ESEMPIO DI **DIVERSITY & INCLUSION MANAGEMENT**=
Conciliare culture e proprietà di genere al fine di produrre valore aggiunto e potenziare la produttività, l'innovazione ed il benessere socio-organizzativo...**VANTAGGIO COMPETITIVO.**



ESEMPI ITALIANI:

- COOP ADRIATICA E IL "PROGETTO ISOLE"
- UNICREDIT E IL PRGETTO "WOMEN AND LEADESHIP"
- LUXOTTICA CON IL "DIVERSITY & INCLUSION ADVISOSY BOARD"

Le dieci ragioni...

Le dieci ragioni valide perché la direzione della società sia metà affidata alle donne:

1. Influenza la formazione della mentalità e della personalità del bambino
2. Ha la possibilità di unire il ruolo materno con quello sociale acquisito
3. Ha la capacità di resistenza a fatiche e sofferenze
4. Ha la motivazione e il senso di appartenenza alle istituzioni con la quale s'identifica e difende con costanza
5. Ha il senso di giustizia
6. Ha la tendenza all'armonia e l'enfasi per l'organizzazione e l'ordine
7. Ha sensibilità artistica e culturale
8. Ha capacità di ragionamento e concentrazione
9. Sa decidere in situazioni di emergenza e di cambiamento
10. È tendenzialmente non violenta e orientata alla mediazione

Prof. Umberto Veronesi – lettera sul Corriere della sera 8 marzo 2011

Un'ultima frase, la più importante ...



“Un giorno, grazie al nostro lavoro, spunteranno fiori, frutti, i bambini ne mangeranno. Se nessuno s'occupa del giardino il mondo finisce.”

Eleonora Pimentel Fonseca

Grazie della vostra attenzione e grazie alla mia amica Monica che mi ha indicato questa bellissima citazione che vi riporto.

Per la rete: rosalbataranto@alice.it