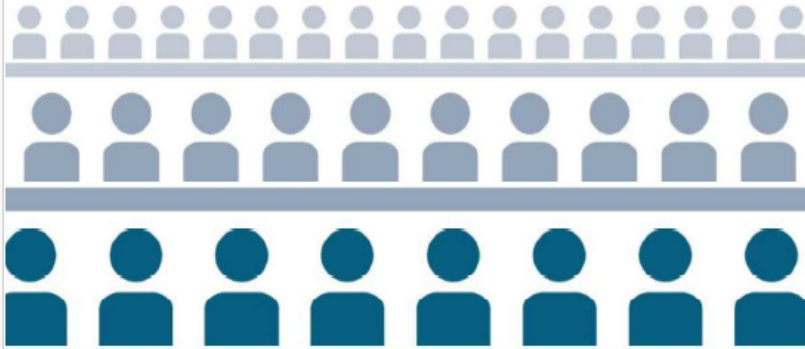


Codice evento: 245667  
FPC: MATERIA B.2.12 (6) E D.6.2 (3)  
FRL: CREDITI NON UTILI



**PRATICA COLLABORATIVA**  
Associazione Italiana Professionisti Collaborativi



## ODCEC TORINO Sede

Via Carlo Alberto, 59  
Sala Conferenze Aldo Milanese

***“DALLA COMPETITIVITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ: TECNICHE E COMPETENZE PER UN  
CAMBIO RADICALE DI PARADIGMA”***

***Corso di formazione alla Negoziazione Collaborativa***

**Giovedì 7 maggio, venerdì 15 e 22 maggio 2026, dalle ore 14.30 alle ore 17.30**

Prof. Alessandro Magnanensi

Dott. Maria Elena De Bonis

Avv. Alessandro Baudino

# **“DALLA COMPETITIVITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ: TECNICHE E COMPETENZE PER UN CAMBIO RADICALE DI PARADIGMA”**

**Corso di formazione alla Negoziazione Collaborativa**

Codice evento: 245667

FPC: MATERIA B.2.12 (6) E D.6.2 (3)

FRL: CREDITI NON UTILI



Camera  
di commercio  
Torino



**PRATICA COLLABORATIVA**  
Associazione Italiana Professionisti Collaborativi

**ODCEC TORINO**  
Sede

Via Carlo Alberto, 59  
Sala Conferenze Aldo Milanese

## **Primo Incontro**

## **Giovedì 7 maggio**

## **HR. 14:30**



**PRATICA COLLABORATIVA**  
Associazione Italiana Professionisti Collaborativi



## IL FRUTTO DELLA SPERANZA

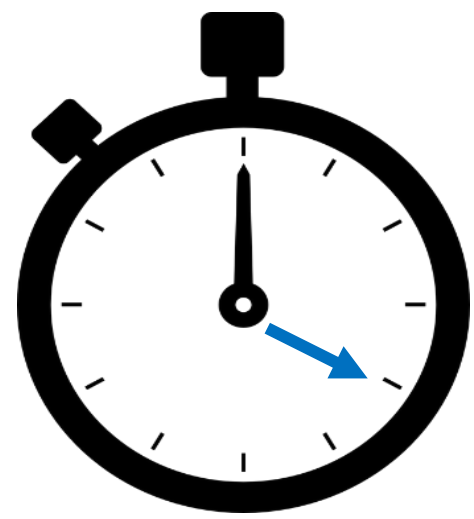
**Squadra del  
Dott. BIANCHI**

**Vs./**

**Squadra del  
Dott. ROSSI**



## ROLE PLAY



45 minuti

debriefing

***“DALLA COMPETITIVITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ: TECNICHE E COMPETENZE PER UN  
CAMBIO RADICALE DI PARADIGMA”***



**HR. 15:30**

**Regole e  
Tecniche  
per una  
comunicazione  
efficace**



# L'ascolto





# Le domande



# ASCOLTO ATTIVO

L'ascolto attivo è la capacità di ascoltare davvero l'altro con attenzione, intenzione e partecipazione, andando oltre le parole per cogliere significati, emozioni e bisogni.

Serve a costruire fiducia e a ridurre conflitti.

<b>E' UN PROCESSO ATTIVO</b>	<b>→</b>	<b>NON E' STARE IN SILENZIO</b>
<b>ASCOLTO PASSIVO</b>	<b>→</b>	<b>TI SENTO</b>
<b>ASCOLTO ATTIVO</b>	<b>→</b>	<b>TI CAPISCO</b>

# COMPONENTI FONDAMENTALI DELL' ASCOLTO ATTIVO

## 1) PRESENZA

- **Attenzione piena (niente distrazioni)**
  - **Contatto visivo, postura aperta**
  - **Sospensione del giudizio**
- **Sei lì per capire non per rispondere subito.**

# COMPONENTI FONDAMENTALI DELL' ASCOLTO ATTIVO

## 2) COMPrensione

- Cogli contenuto ed emozione
  - Ascolti anche il non verbale
  - Fai domande per chiarire
- Cosa sta dicendo veramente questa persona.

# COMPONENTI FONDAMENTALI DELL' ASCOLTO ATTIVO

## 3) RIFORMULAZIONE

- Restituisci con parole tue ciò che hai capito
- Verifichi se è corretto

# COMPONENTI FONDAMENTALI DELL' ASCOLTO ATTIVO

## 4) VALIDAZIONE

- **Riconosci l'emozione dell'altro senza giudicare**
- **Ha senso che tu ti senta così in questa situazione.**

# COMPONENTI FONDAMENTALI DELL' ASCOLTO ATTIVO

## 5) RISPOSTA CONSAPEVOLE

- **Intervieni dopo aver compreso**
- **Evita risposte automatiche o difensive**

# ERRORI COMUNI

- **Interrompere**
- **Pensare alla risposta mentre l'altro parla**
- **Dare subito consigli**
- **Minimizzare (non è niente)**
- **Giudicare**

OVER 200,000 COPIES SOLD

---

# HOWARD GARDNER

Author of *Frames of Mind*



# Multiple Intelligences

---

*New Horizons*

---

COMPLETELY REVISED AND UPDATED

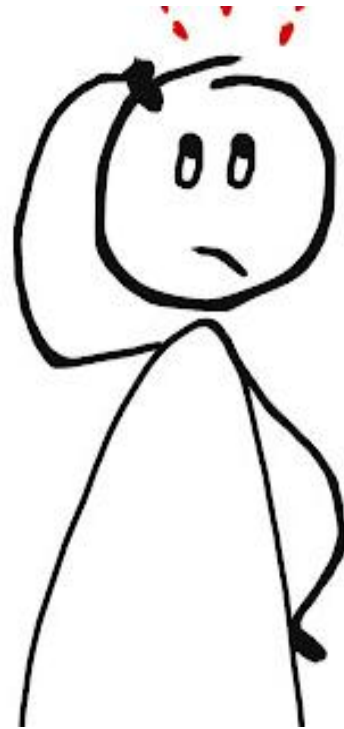
---

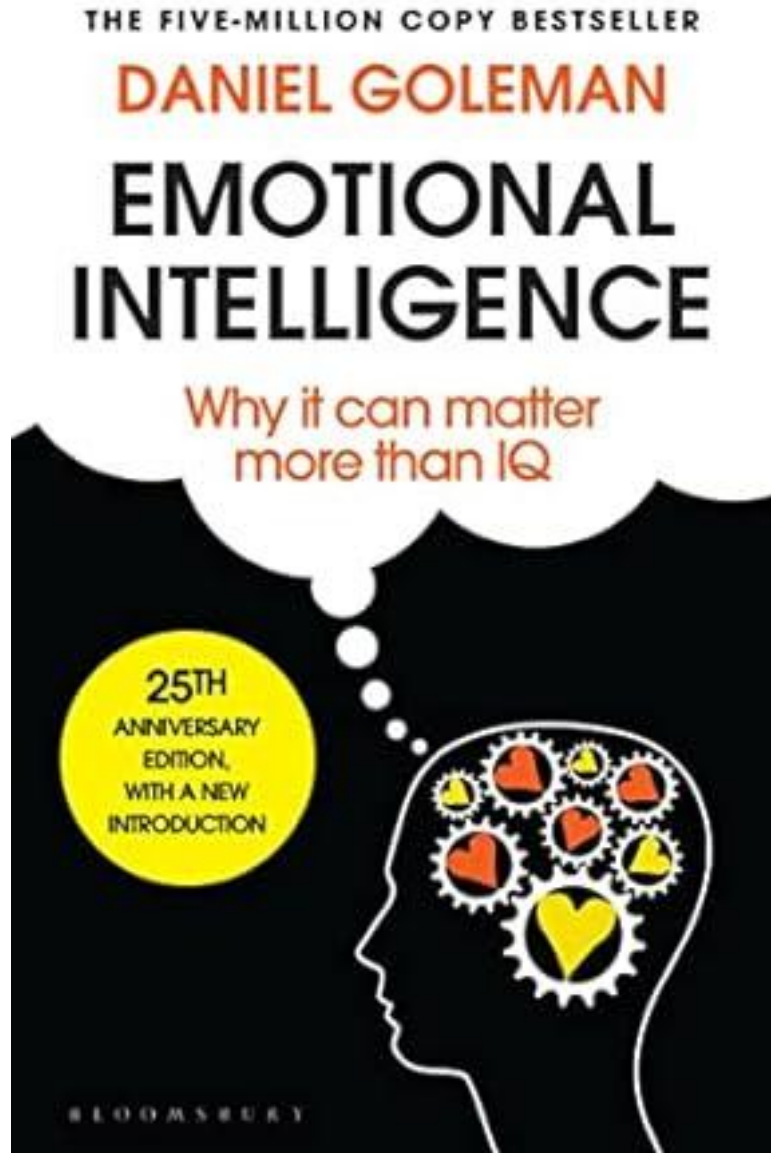
## HOWARD GARDNER:

«**L'intelligenza interpersonale** è la capacità di comprendere gli altri: cosa li motiva, come lavorano, come collaborare con loro.

*Venditori, politici, insegnanti, medici e leader religiosi di successo sono tutti probabilmente individui con un alto livello di intelligenza interpersonale».*

# IMPULSE CONTROL: THE MARSHMALLOW TEST





*L'intelligenza emotiva  
secondo **Daniel Goleman***

*è la capacità di riconoscere, comprendere, gestire e utilizzare consapevolmente le proprie emozioni e quelle altrui per guidare pensieri e comportamenti.*

*Essa è fondamentale per il successo personale e professionale, spesso più del QI, e si basa su cinque pilastri:*

- *autoconsapevolezza,*
- *autoregolazione,*
- *motivazione,*
- *empatia e*
- *abilità sociali.*

Daniel Goleman, 1995

# Sensitivity to Nonverbal Communication

## The PONS Test

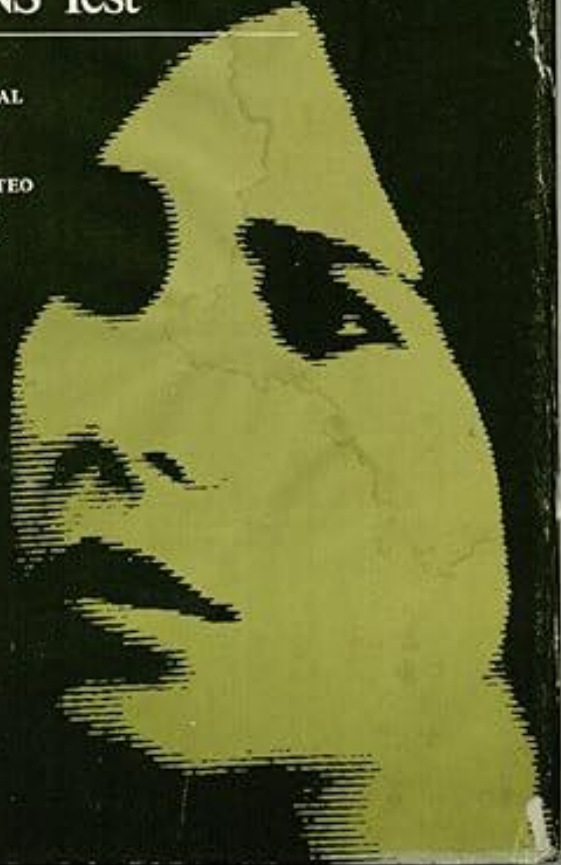
ROBERT ROSENTHAL

JUDITH A. HALL

M. ROBIN DiMATTEO

PETER L. ROGERS

DANE ARCHER



## LE RADICI DELL'EMPATIA

### Robert Rosenthal, and his test of empathy:

La chiave per intuire i sentimenti altrui sta nella **capacità di leggere i canali non verbali**: tono di voce, gesti, espressioni facciali e simili.

Nei test condotti su oltre settemila persone negli Stati Uniti e in altri diciotto paesi, i vantaggi derivanti dalla capacità di leggere i sentimenti dai segnali non verbali includevano un migliore adattamento emotivo, una maggiore popolarità, una maggiore estroversione e, forse non sorprendentemente, una maggiore sensibilità.

# **INTELLIGENZA EMOTIVA**

**L'intelligenza emotiva è la capacità di riconoscere, comprendere e gestire le emozioni, proprie e degli altri per orientare pensieri e comportamenti in modo efficace.**

**In sintesi saper usare le emozioni come informazioni anziché subirle.**

# L'intelligenza emotiva si articola in 5 aree

- 1) **Autoconsapevolezza:** riconoscere cosa provi e perché
- 2) **Autoregolazione:** gestire le emozioni senza esserne travolti
- 3) **Motivazione:** usare le emozioni per sostenere obiettivi e persistenza
- 4) **Empatia:** comprendere emozioni e bisogni degli altri
- 5) **Abilità sociali:** gestire relazioni, comunicazioni e bisogni degli altri

# AUTOCONSAPEVOLEZZA

- Sa dare un nome preciso a ciò che prova
- Riconosce i propri trigger emotivi
- Distingue tra fatti, pensieri ed emozioni

# **AUTOREGOLAZIONE**

- Controllo degli impulsi**
- Capacità di restare lucidi sotto pressione**
- Flessibilità di comportamento**

# MOTIVAZIONE

- Persistenza anche nelle difficoltà**
- Mantenere energia e focus**
- Cercare miglioramento continuo**

# EMPATIA

- Ascolto attivo**
- Lettura del linguaggio non verbale**
- Sensibilità al contesto emotivo**

# **ABILITA' SOCIALI**

- Comunicazione chiara e assertiva**
- Gestione dei conflitti**
- Capacità di influenzare e collaborare**

# MANIPOLAZIONE ISPIRAZIONE

**La differenza tra manipolazione e ispirazione sta tutta nell'intenzione, nella trasparenza e nell'impatto sulla libertà dell'altro.**

**A prima vista possono sembrare simili (entrambi influenzano),  
ma in realtà operano su piani etici e relazionali opposti.**

# INTENZIONE:

INTERESSE PERSONALE  VALORE CONDIVISO

- **Manipolazione** → punta ad ottenere un vantaggio per sé, spesso a discapito dell'altro.
- **Ispirazione** → mira a creare un beneficio reciproco o a far emergere il meglio nell'altro

Se l'obiettivo è «**portarti dove voglio io**» siamo nella manipolazione.

Se è «**costruiamo qualcosa che abbia un senso per entrambi**»  
siamo nell'ispirazione.

# TRASPARENZA:

NASCOSTA  ESPLICITA

- **Manipolazione** → usa leve indirette (colpa, paura, ambiguità) spesso senza dichiarare le vere intenzioni
- **Ispirazione** → è chiara, autentica, dichiarata

La manipolazione funziona meglio se non viene riconosciuta.

L'ispirazione funziona proprio perché è visibile.

# LIBERTA' DELL'ALTRO:

RIDOTTA  RISPETTATA

- **Manipolazione** → limita la capacità decisionale  
(pressione emotiva, distorsione delle informazioni)
- **Ispirazione** → lascia spazio alla scelta consapevole

Nella manipolazione l'altro reagisce.

Nell'ispirazione l'altro sceglie.

# USO DELLE EMOZIONI:

## STRUMENTALE CONSAPEVOLE

- **Manipolazione** → sfrutta emozioni (paura, senso di colpa, urgenza) per orientare il comportamento
- **Ispirazione** → riconosce e valorizza le emozioni per motivare e coinvolgere

La differenza consiste in come e perché usi le emozioni  
e non nell'usarle o no.

# EFFETTI NEL TEMPO:

## EROSIONE FIDUCIA

- **Manipolazione** → può funzionare nel breve, ma erode fiducia e relazione
- **Ispirazione** → costruisci fiducia, engagement e sostenibilità

La manipolazione consuma la relazione.

L'ispirazione la rafforza.

## **MANIPOLAZIONE:**

**Se non accetti questa proposta, metti in difficoltà tutti.**

## **ISPIRAZIONE:**

**Questa proposta può aiutare il team a raggiungere l'obiettivo:**

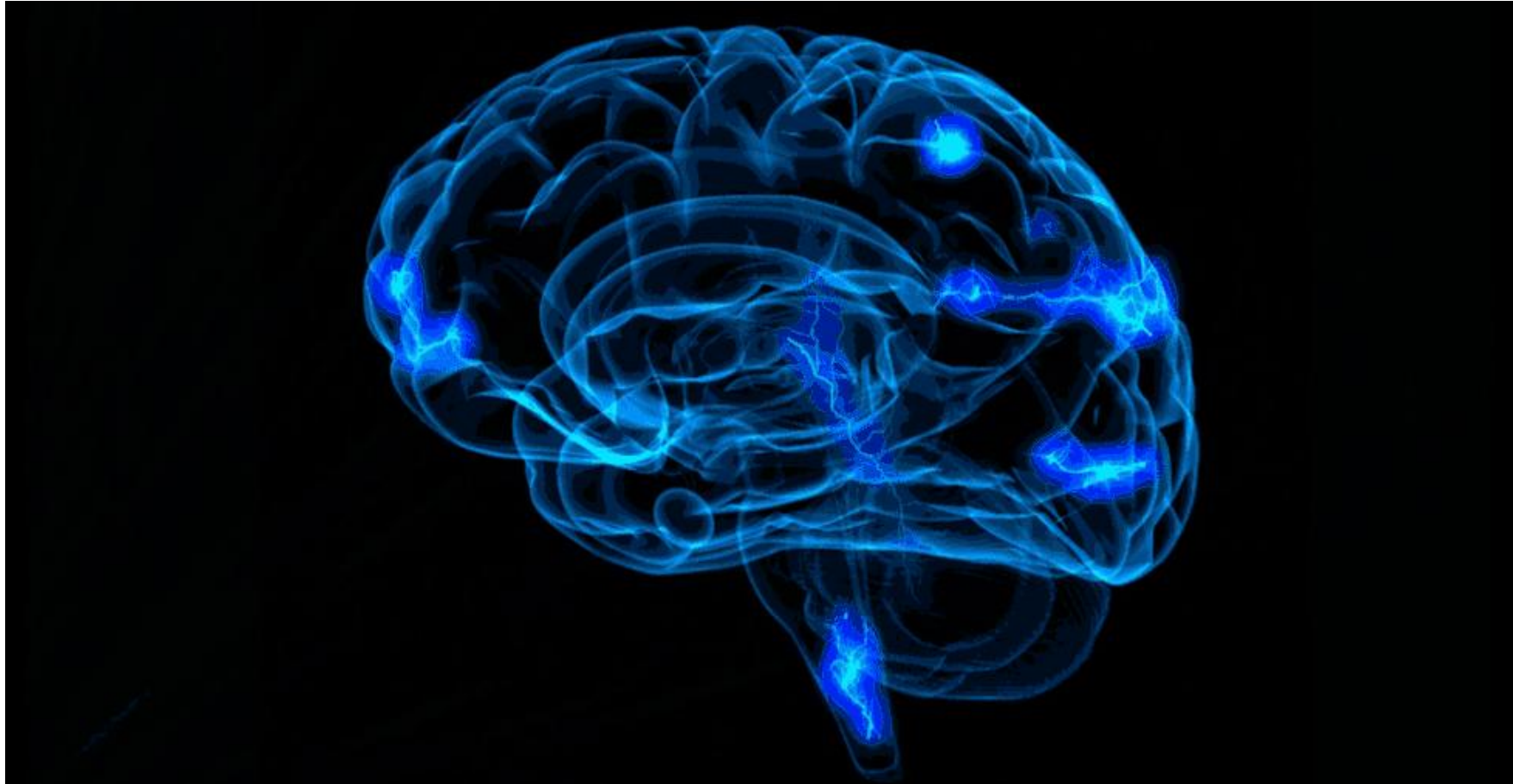
- Come la vedi?**
- Cosa cambieresti per renderla sostenibile anche per te?**

***“DALLA COMPETITIVITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ: TECNICHE E COMPETENZE PER UN CAMBIO RADICALE DI PARADIGMA”***



**HR. 16:00**

# COSA DICONO LE NEUROSCIENZE



# SIAMO NATI PER COMUNICARE

## RIZZOLATTI e I NEURONI SPECCHIO

Attivazione neurologica  
nell'osservare un'azione pressoché  
IDENTICA all'attivazione nel farla



**IMITAZIONE, LINGUAGGIO, AZIONE**

analoga Attivazione neurologica  
anche davanti alla percezione di  
emozioni altrui, con risposte simili



**PARTECIPAZIONE EMPATICA**



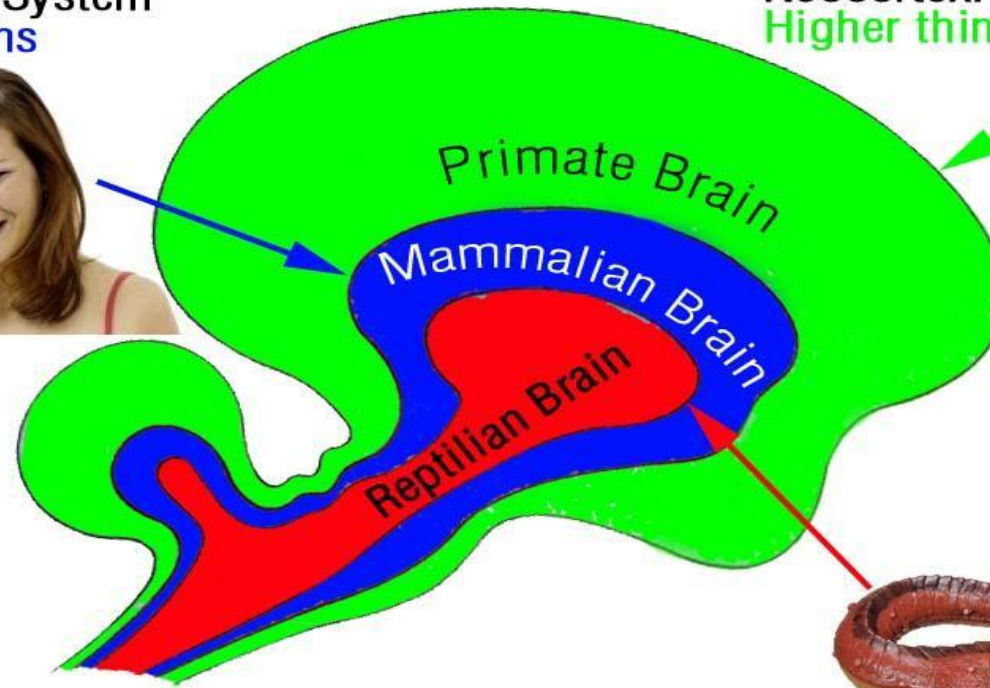
Mirror Neurons, Rizzolatti and Colleagues, Parma, 1992.

# IL CONTRIBUTO DELLE NEUROSCIENZE

Intermediate: paleopallium  
Limbic System  
Emotions



Rational Brain  
Neocortex: neopallium  
Higher thinking



Triune Brain

Primitive: archipallium  
Survival, aggression

***“DALLA COMPETITIVITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ: TECNICHE E COMPETENZE PER UN CAMBIO RADICALE DI PARADIGMA”***



**HR. 16:45**

# Il linguaggio del corpo

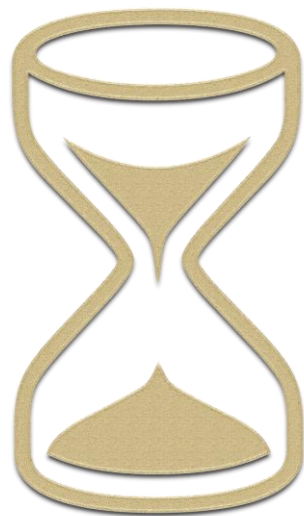


# La prossemica

---



***“DALLA COMPETITIVITÀ ALLA SOSTENIBILITÀ: TECNICHE E COMPETENZE PER UN CAMBIO RADICALE DI PARADIGMA”***



**HR. 17:00**

A silhouette of a person in mid-air, jumping over a deep canyon. The background is a dramatic sunset sky with warm orange and yellow tones. The canyon walls are dark and rugged, and a body of water is visible in the distance.

**DALLA NEGOZIAZIONE  
AVVERSARIALE/POSIZIONALE**

**ALLA NEGOZIAZIONE  
INTEGRATIVA/BASATA SUGLI INTERESSI**

**un salto necessario  
per vincere  
la sfida della sostenibilità**

# LA LOGICA DICOTOMICA DEL PROCESSO

44

VERO  
O  
FALSO ?



RAGIONE  
O  
TORTO?

GIUSTO  
O  
INGIUSTO?

VINCERE  
O  
PERDERE?

BUONO  
O  
CATTIVO?

# LA DIFESA NEL PROCESSO

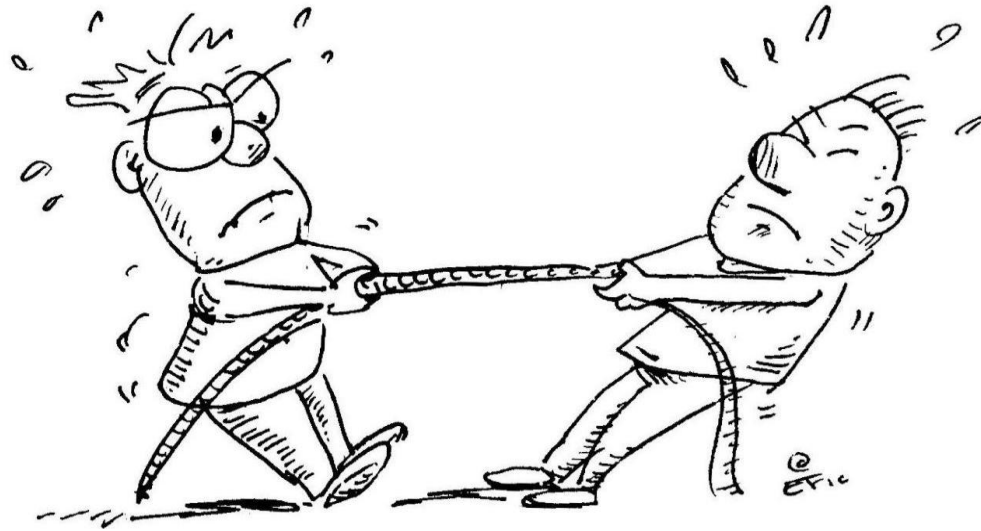


**La difesa nel processo, pur dovendo essere ispirata a principi di lealtà e probità, non comporta l'obbligo di enunciare tutti i fatti rilevanti, ove essi siano sfavorevoli alla parte che agisce o si difende in giudizio**

# L'OSSESSIONE DEL DIRITTO

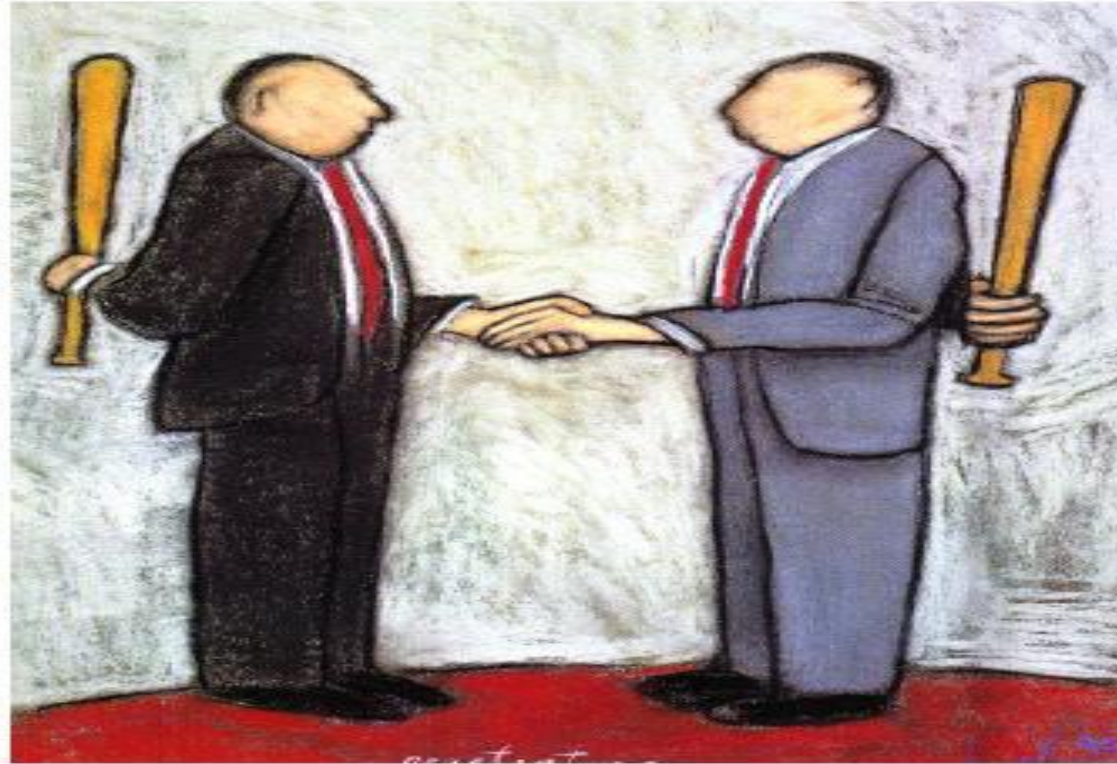


# LA NEGOZIAZIONE TRADIZIONALE



- **Le parti ed i loro professionisti mirano a mantenere le rispettive posizioni**
- **L'accordo è frutto di progressive concessioni tra le parti**

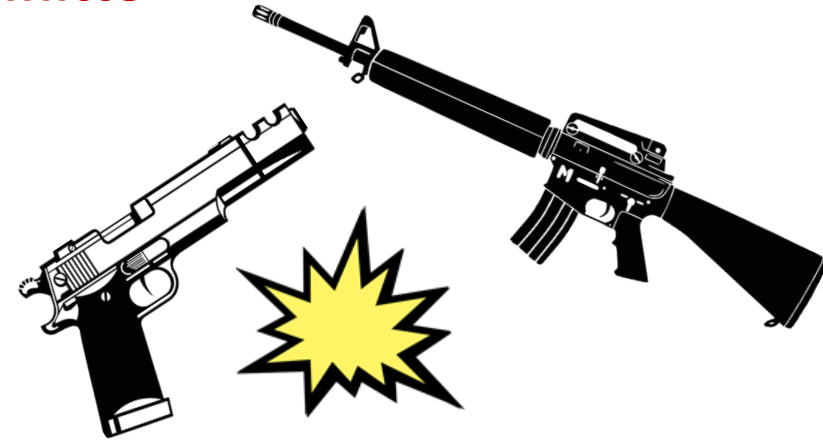
# LA NEGOZIAZIONE TRADIZIONALE



**La minaccia di rivolgersi al Tribunale è l'arma con cui forzare le parti a trovare un accordo**

# Effetti indesiderati della negoziazione tradizionale

## L'escalation del conflitto



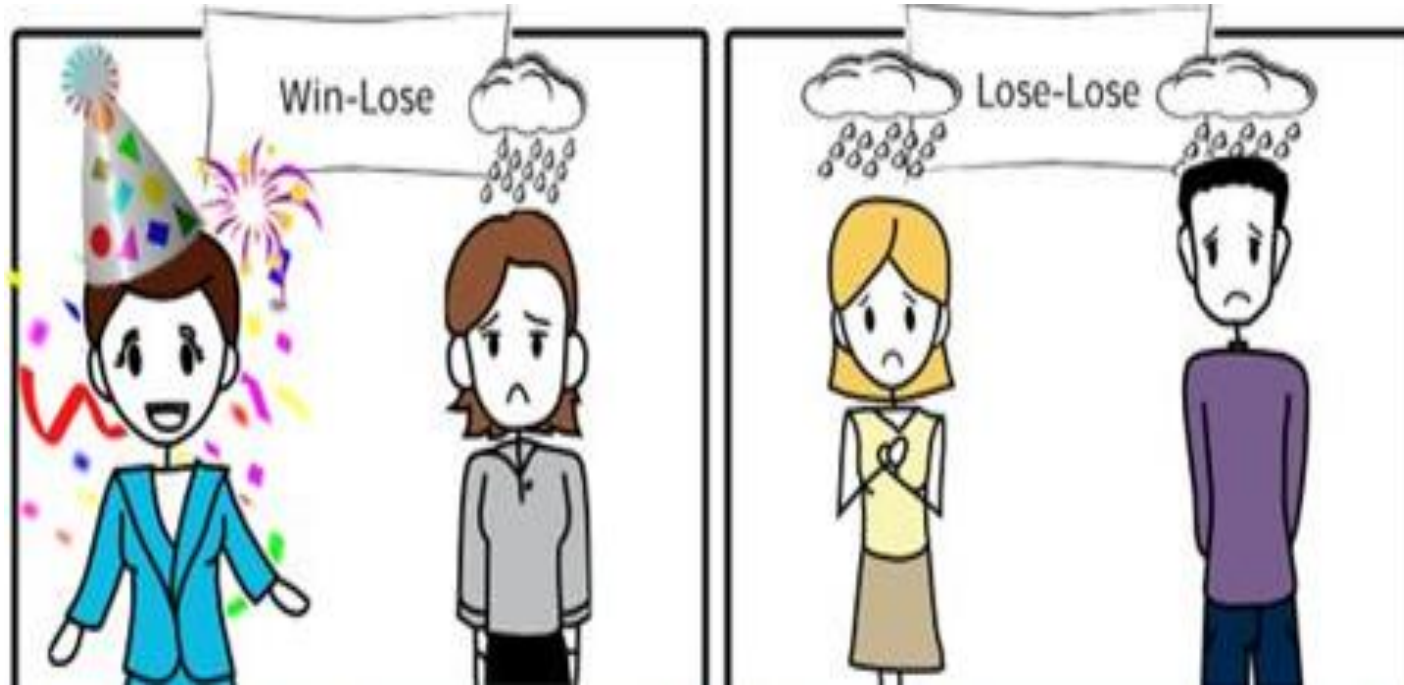
# Effetti indesiderati della negoziazione tradizionale



L'accordo l'abbiamo  
raggiunto, ma.....

troppo tardi .....

# Effetti indesiderati della negoziazione tradizionale



**IL COMPROMESSO NON E' MAI «WIN-WIN»**

NY 1981

The  
International  
Bestseller



# getting to **yes**

negotiating an  
agreement without  
giving in

ROGER FISHER & WILLIAM URY  
and for the revised editions Bruce Patton

## LA PRIMA SVOLTA STORICA

La “**interest based negotiation**”  
secondo il modello di **Harvard**

- **Roger Fisher e il PON (Program On Negotiation) Harvard University – 1983**



[www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu)

# LA REALTÀ HA SEMPRE DUE FACCE

È un  
nove!



NO,  
è un sei!



# FINESTRA APERTA VS./ FINESTRA CHIUSA



## NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA VS./ NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA

	<b>NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA</b>	<b>NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA</b>
<b>CONTENUTO</b>	Win-lose	Win-win
<b>PRESERVARE LE RELAZIONI</b>	È meno importante che trovare l'accordo	Ha la stessa importanza dell'accordo
<b>PROCESSO</b>	Si parte da posizioni contrapposte e lentamente si raggiunge un compromesso	Si creano soluzioni che corrispondano agli obiettivi di ciascuno
<b>ATTEGGIAMENTO</b>	Rigido / Oppositivo	Flessibile / empatico /Collaborativo

# R Evolution



**Verso un  
nuovo sistema fondato  
sulla Giustizia Consensuale,  
in cui non conta  
il numero delle cause vinte  
ma la qualità degli accordi raggiunti**

La centralità della  
**Negoziazione**  
**Collaborativa**



- nella transizione verso un nuovo **“Ordine Negoziato”** volto al perseguimento di uno **Sviluppo Sostenibile**

# Occorrono figure professionali nuove munite di nuovi strumenti e nuove competenze

Testosterone-poisoned litigator



VS/



Empathic negotiator



**Per capirci, dobbiamo parlare tutti lo stesso linguaggio**



# Il nuovo ruolo dei professionisti nella negoziazione

## **Art. 1176 c.c.:**

Nelle attività professionali, la diligenza deve valutarsi con riguardo alla natura dell'attività esercitata

## **Art. 2392 c.c.**

Gli amministratori devono adempiere i compiti loro imposti dalla legge e dallo statuto con la **diligenza** richiesta dalla **natura dell'incarico**

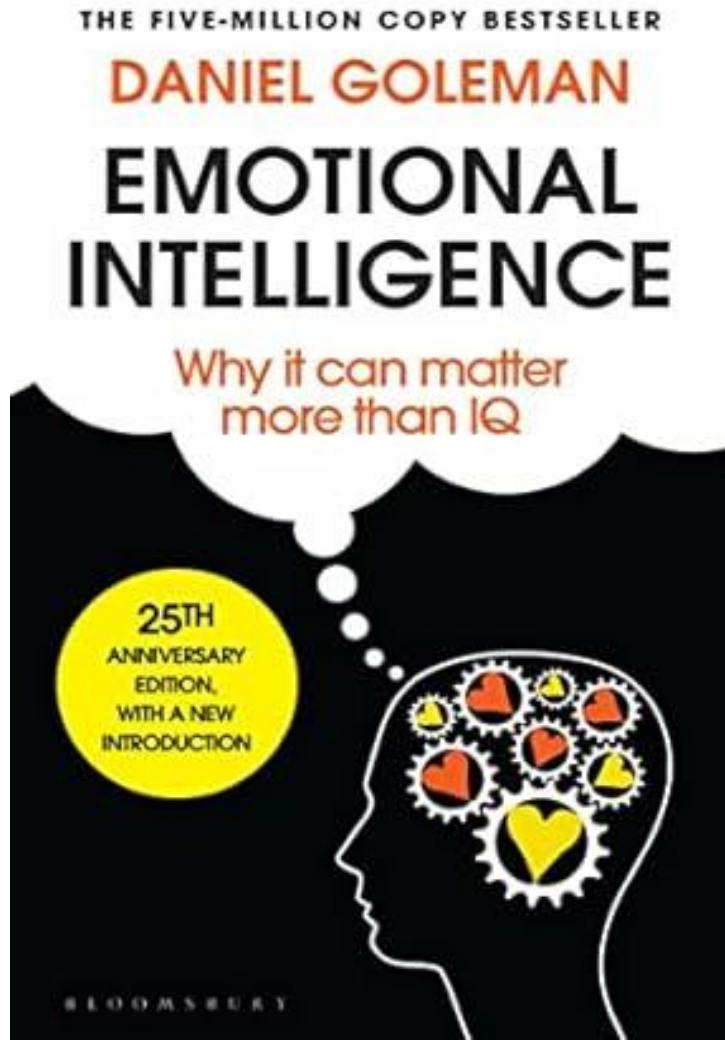
- e dalle loro **specifiche competenze**;



## Il nuovo ruolo dei professionisti nella negoziazione

- **Cass. n. 8473/2019:**
- Il D. Lgs. n. 28/2010 (istitutivo della mediazione) «*segna la progressiva emersione di una **figura professionale nuova** (...) alla quale si richiede l'acquisizione di **ulteriori competenze di tipo relazionale e umano, inclusa la capacità di comprendere gli interessi delle parti al di là delle pretese giuridiche avanzate**».*





*“I can foresee a day when **education** will routinely include inculcating essential human competencies such as **self-awareness, self-control, and empathy, and the arts of listening, resolving conflicts, and cooperation**”*

Daniel Goleman, 1995

# Conclusioni, Q&A

