

MASTER DI APPROFONDIMENTO PER NEGOZIATORI ESPERTI  
DELLA CRISI D'IMPRESA

# *Ruolo della percezione personale nelle interazioni*

Milano, 29-03-2023

# Perché ne parliamo?

Le **percezioni personali** hanno un ruolo fondamentale nella strutturazione delle interazioni e relazioni umane



La **negoziazione** è un'interazione



Diverse interazioni creano la relazione



Fra **negoziatore** della crisi, **imprenditore** e **attori** si creano  
**relazioni**

# Le percezioni personali

Le **percezioni personali** sono il modo in cui le persone **percepiscono, interpretano e comprendono** le informazioni che ricevono dal mondo esterno

Sono influenzate da una varietà di fattori, tra cui le **esperienze passate** della persona, le sue **emozioni**, le **aspettative** e le **credenze**



«**filtri mentali**»

# Il nostro sguardo sulla realtà

Realtà (dati)

+

Percezione

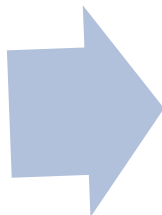
+

“Filtri mentali”



Deduzione

# Il nostro sguardo sulla realtà



# Il nostro sguardo sulla realtà

*“La realtà è una semplice illusione, sebbene  
molto persistente”*

Albert Einstein

# Il nostro sguardo sulla realtà

Ciò che viviamo è un'interpretazione  
molto personale di ciò che realmente esiste



- ❖ Lettura soggettiva del mondo
- ❖ Non è assoluta
- ❖ Non è l'unica possibile
- ❖ Difficoltà ad accettare che ciò che percepiamo non sia la realtà «oggettiva»

# Problema delle percezioni personali nelle interazioni

➤ Fraintendimenti

➤ Pregiudizi

➤ Stereotipi



Conflitto



# Problema delle percezioni personali nelle interazioni

- La profezia che si autoavvera

# Problema delle percezioni personali nelle interazioni

- La profezia che si autoavvera
- Punteggiatura e circolarità nella comunicazione

# Problema delle percezioni personali nelle interazioni

Parzialità e soggettività delle percezioni  
personali sono **normali** e **comuni** a tutti, ma...

# La consapevolezza delle percezioni personali

Per evitare l'interferenza negativa sull'interazione,  
è necessario essere **consapevoli delle proprie  
percezioni personali** e di come queste possono  
influenzare il nostro comportamento e la nostra  
comunicazione

Mantenere **apertura alla comprensione** dell'altro  
attraverso **l'ascolto attivo** per costruire un clima  
di fiducia e rispetto

## Dati e deduzioni

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

**DEDUZIONI** → valutazioni personali su una situazione o sullo stato della persona e sulle sue motivazioni

# Le percezioni

Le percezioni personali hanno un ruolo  
fondamentale nella costruzione del giudizio



**Necessità della consapevolezza**

# Sospensione del giudizio

Le **DEDUZIONI**  
vanno sempre verificate



Riformulazioni  
e  
Domande

# Discriminare fra dati e deduzioni

	Dati	Deduzioni
1. Si muove nervosamente		
2. Socievole		
3. Si morde nervosamente il labbro inferiore, aggrotta la fronte, batte il piede		
4. Eccitato		
5. Alto 170 cm, spalle larghe, muscoloso		
6. 10 kg di troppo, un lembo di camicia che avanza fuori dai pantaloni, jeans rattoppati		
7. Sguardo astuto		
8. Sembra un imbroglione, falso, scaltro		
9. Sguardo bieco, sospettoso, siede scomposto		
10. Sembra sulle spine		
11. Sguardo colpevole		
12. Da come si guardano si capisce che si amano ancora		
13. Pelle giallastra, respiro frequente		
14. Sprofondato nella sedia, spalle curve, appoggiato indietro, gambe allungate in avanti		
15. 40 anni circa, indossa abiti alla moda, cravatta in tinta, 24-ore, spalle erette		
16. Espressione triste, chiaramente insoddisfatta, persona molto infelice		
17. Lei è bellissima, secondo me ha già un altro		
18. Bel corpo, ricercato nel vestire		
19. Buon portamento, sguardo attento ed interessato, alto livello di energia		
20. A questi genitori non interessa nulla dei figli		
21. Che volgare!		
22. Siede compostissimo, guarda fisso negli occhi, non manifesta tic nervosi		
23. Tipico esempio di matto da legare		



# Discriminare fra dati e deduzioni

	Dati	Deduzioni
1. Si muove nervosamente		X
2. Socievole		X
3. Si morde nervosamente il labbro inferiore, aggrotta la fronte, batte il piede	X	X
4. Eccitato		X
5. Alto 170 cm, spalle larghe, muscoloso	X	
6. 10 kg di troppo, un lembo di camicia che avanza fuori dai pantaloni, jeans rattoppati	X	
7. Sguardo astuto		X
8. Sembra un imbroglione, falso, scaltro		X
9. Sguardo bieco, sospettoso, siede scomposto		X
10. Sembra sulle spine		X
11. Sguardo colpevole		X
12. Da come si guardano si capisce che si amano ancora		X
13. Pelle giallastra, respiro frequente	X	
14. Sprofondato nella sedia, spalle curve, appoggiato indietro, gambe allungate in avanti	X	
15. 40 anni circa, indossa abiti alla moda, cravatta in tinta, 24-ore, spalle erette	X	
16. Espressione triste, chiaramente insoddisfatta, persona molto infelice		X
17. Lei è bellissima, secondo me ha già un altro		X
18. Bel corpo, ricercato nel vestire	X	X
19. Buon portamento, sguardo attento ed interessato, alto livello di energia		X
20. A questi genitori non interessa nulla dei figli		X
21. Che volgare!		X
22. Siede compostissimo, guarda fisso negli occhi, non manifesta tic nervosi	X	
23. Tipico esempio di matto da legare		X

# Questione di punti di vista

Ruolo delle mappe mentali  
nelle interazioni/relazioni



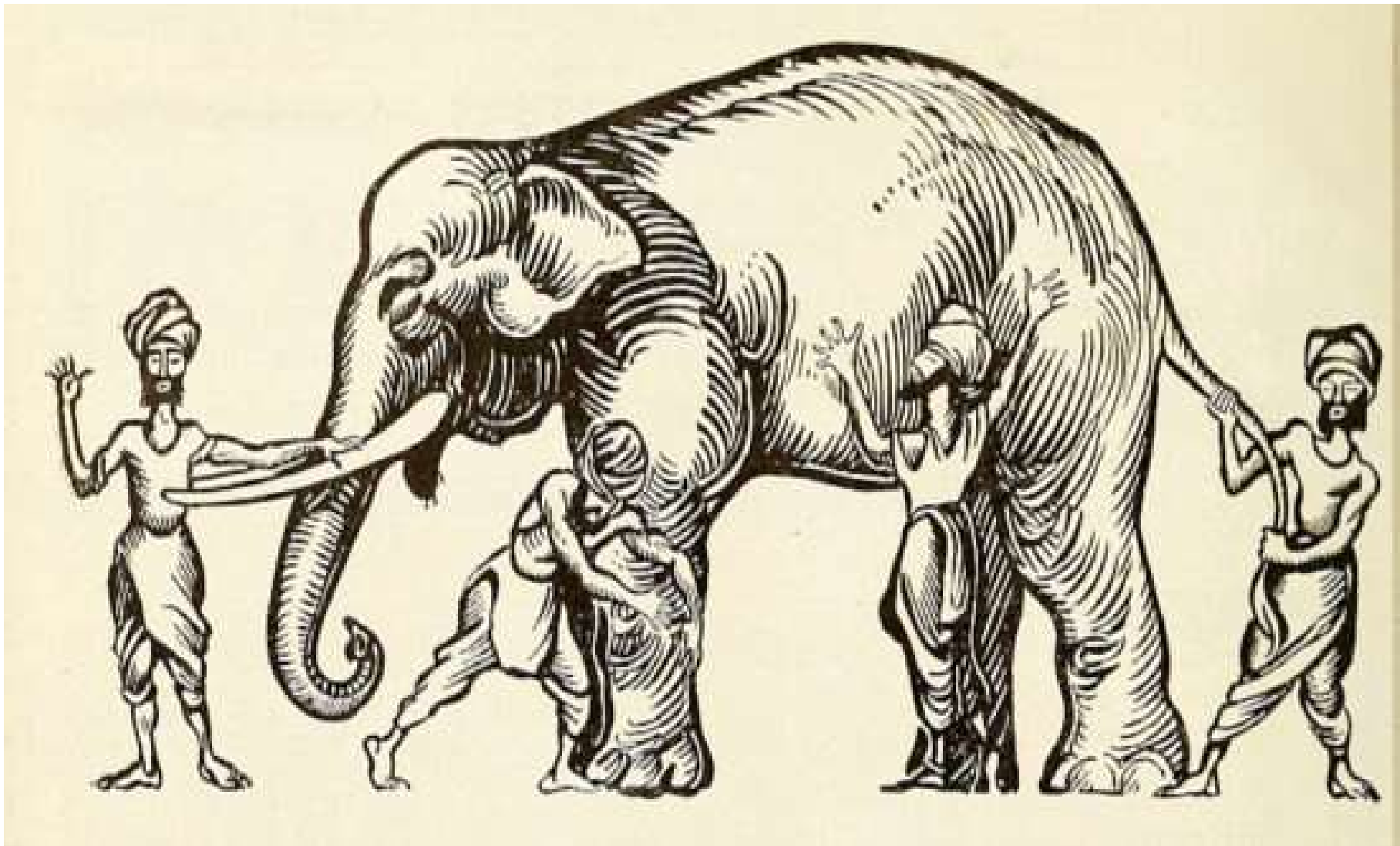
Come capirsi?



- ✓ Flessibilità
- ✓ Feedback



# I ciechi e l'elefante



# I ciechi e l'elefante

La realtà è come l'elefante

Ognuno di noi ne percepisce solo  
una parte credendo che sia tutto

**Occorre rinunciare all'idea che esista una  
realtà oggettiva, solo punti di vista soggettivi**

Uscire dalle proprie mappe mentali (gabbie) è il  
modo per conoscere un po' di più la realtà e  
trovare altre opportunità

# I ciechi e l'elefante

La risorsa



**Il punto di vista dell'altro può  
mettere in luce aspetti che non  
vediamo**

# Le mappe mentali



# Le mappe mentali

- Categorie
- Convenzioni

Pensare fuori dagli schemi

# Le mappe mentali

Modo attraverso cui attribuiamo  
significato al mondo



“La mappa non è il territorio” (Alfred Korzybski)



# Perché serve sospendere il giudizio?

- Sulla *persona*: Profezia che si autoavvera
- Sul *problema*: Limitazione delle possibilità

# Questione di punti di vista

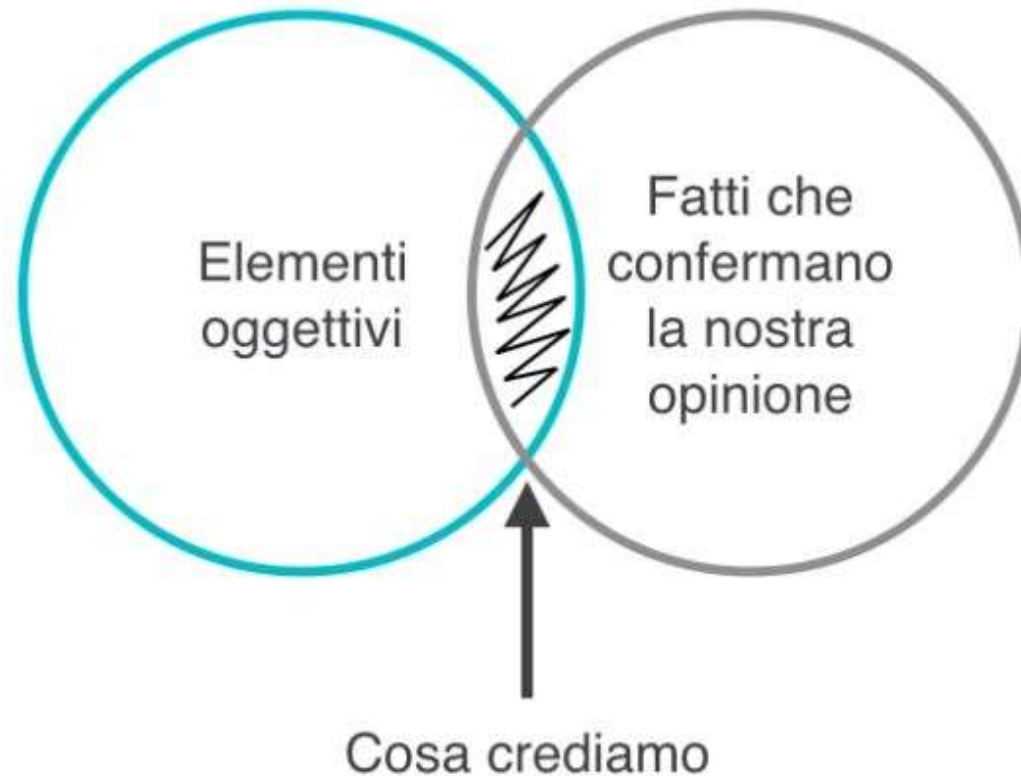
Utilizzare al meglio le percezioni personali  
nell'interazione umana richiede  
**un'attenzione costante** alle proprie  
esperienze e alle esperienze degli altri

Significa considerarle il **punto di partenza**  
**della comprensione, non il punto di arrivo**

# Scorciatoie mentali

I bias cognitivi per l'esperto negoziatore

- di **conferma** → “Si è sempre fatto così”



# Scorciatoie mentali

I bias cognitivi per l'esperto negoziatore

- di **conferma** → “Si è sempre fatto così”
- di **selezione** → “A chi chiedo un punto di vista?” è impossibile selezionare referenti senza essere influenzati da pregiudizi e distorsioni che finiscono per alterare le statistiche → implicazioni per il tipo di informazioni che si ricavano

# Scorciatoie mentali

I bias cognitivi per l'esperto negoziatore

- di **conferma** → “Si è sempre fatto così”
- di **selezione** → “A chi chiedo un punto di vista?”
- del **sopravvissuto** → L'altra faccia della medaglia.

Nella valutazione di una situazione si considerano solo gli elementi che hanno superato un processo di selezione.

# Scorciatoie mentali

I bias cognitivi per l'esperto negoziatore

- di **conferma** → “Si è sempre fatto così”
- di **selezione** → “A chi chiedo un punto di vista?”
- del **sopravvissuto** → L'altra faccia della medaglia

*Mentire a noi stessi è ben più radicato nella nostra anima del mentire agli altri.*

F. Dostoevsky

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_bnnmWYI0IM](https://www.youtube.com/watch?v=_bnnmWYI0IM)





# Pregiudizio e giudizio

Ruolo evolutivo del pregiudizio

Il cervello lavora per categorie predefinite

# Sospensione del giudizio

Superare il pregiudizio

No giusto vs sbagliato

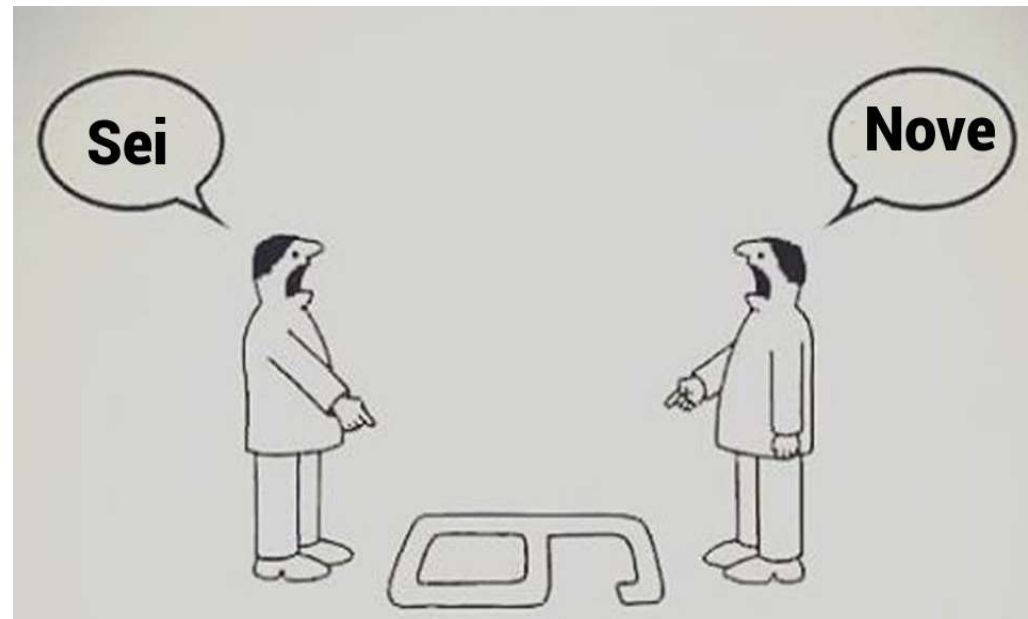
Mappe mentali proprie vs quelle dell'altro



Il dubbio come atteggiamento

# Elogio dell'incertezza

Ruolo delle  
CONVINZIONI  
nelle interazioni umane



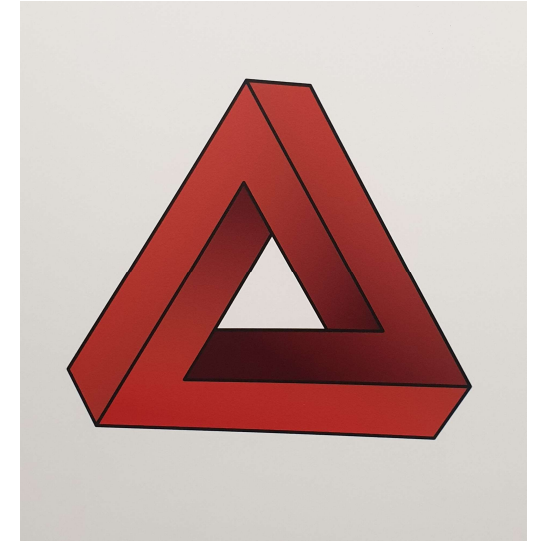
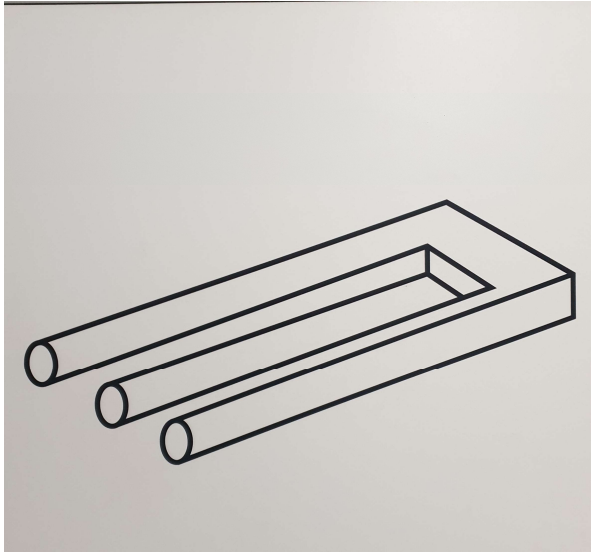
# Elogio dell'incertezza

Le CONVINZIONI danno sicurezza



L'INCERTEZZA fa paura

# Elogio dell'incertezza



*Non è quello che non sai a metterti nei guai, ma ciò di cui  
sei convinto*  
Mark Twain

# La riformulazione



Il negoziatore favorisce l'esplorazione dell'esperienza

La riformulazione serve a  
**CONDIVIDERE SIGNIFICATI**



**COMPRENSIONE**

“La parola non è la cosa” Alfred Korzybski

# L'interazione fra negoziatore esperto e attori è

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

Grazie per l'attenzione,  
*Sonja Riva*