

Indice

1 INTRODUZIONE

PARTE I: FONDAMENTI DELLA NEGOZIAZIONE

11	1. INTRODUZIONE ALLE DINAMICHE DI NEGOZIAZIONE
13	<i>Concetti fondamentali della negoziazione</i>
15	<i>La preparazione alla negoziazione</i>
16	<i>Comunicazione e ascolto attivo</i>
18	<i>Strategie e tattiche di negoziazione</i>
20	<i>Gestione dei conflitti e risoluzione</i>
22	<i>Box esemplificativo</i>
24	1.1 L'essenza del conflitto
27	<i>Box esemplificativo</i>
29	1.2 Principi fondamentali della negoziazione
33	<i>Box esemplificativo</i>
35	1.3 Tipologie e livelli del conflitto
37	<i>Tipologie di conflitto</i>
39	<i>Livelli del conflitto</i>
40	<i>Comprendere e trasformare i conflitti</i>
44	<i>Box esemplificativo</i>

47	2. INTERDIPENDENZA E INTERAZIONE
49	<i>Box esemplificativo</i>
53	2.1 L'arte dell'influenza reciproca
60	<i>Box esemplificativo</i>
63	2.2 Dinamiche di potere e alternative
65	<i>La natura e le dinamiche del potere nelle organizzazioni</i>
67	<i>L'importanza della percezione e delle alternative nelle negoziazioni</i>
75	<i>Approcci e strategie di negoziazione e dinamiche di potere</i>
79	<i>Cultura organizzativa, comunicazione ed etica nelle negoziazioni contraddistinte da potere</i>
83	<i>Box esemplificativo</i>
86	2.3 Equilibri e dilemmi dell'aggiustamento reciproco
90	<i>Staticità verso dinamicità</i>
92	<i>Potere verso vulnerabilità</i>
95	<i>Emozioni verso percezioni</i>
98	<i>Aspettative verso accordo sostenibile</i>
101	<i>Sintesi</i>
104	<i>Box esemplificativo</i>
107	3. CREAZIONE E RIVENDICAZIONE DEL VALORE
110	<i>Creazione di valore</i>
113	<i>Rivendicazione di valore</i>
116	<i>Fattori di successo</i>
119	<i>Approccio integrativo alla creazione e alla rivendicazione di valore</i>
122	<i>Sintesi</i>
125	<i>Box esemplificativo</i>
128	3.1 Strategie di creazione del valore
131	<i>Strategie fondamentali</i>
140	<i>Superare le difficoltà e gli ostacoli della sfida della separazione della creazione dalla rivendicazione di valore</i>
144	<i>Box esemplificativo</i>
149	3.2 Meccanismi di rivendicazione
152	<i>Negoziazione integrativa e meccanismi di rivendicazione di valore</i>
155	<i>Box esemplificativo</i>

160	3.3 Bilanciamento tra competizione e cooperazione
163	<i>La negoziazione integrativa nell'equilibrio tra competizione e cooperazione</i>
167	<i>La sfida delle percezioni e delle aspettative</i>
170	<i>Strategie per il bilanciamento</i>
176	<i>Box esemplificativo</i>

PARTE II: TECNICHE E STRUMENTI DI NEGOZIAZIONE

185	4. NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA: LOTTA PER LA DIVISIONE
187	<i>Caratteri</i>
191	<i>Limiti</i>
194	<i>Box esemplificativo</i>
202	4.1 Momenti fondamentali
205	<i>La preparazione alla negoziazione distributiva</i>
208	<i>L'offerta iniziale nella negoziazione distributiva</i>
212	<i>Il ruolo delle concessioni nella negoziazione distributiva</i>
215	<i>Box esemplificativo</i>
221	4.2 Le tattiche aggressive
224	<i>Cosa significa essere aggressivi in una negoziazione distributiva</i>
241	<i>Come rispondere alle tattiche aggressive</i>
270	<i>Box esemplificativo</i>
274	4.3 Un modello di gestione di una negoziazione distributiva
300	<i>Box esemplificativo</i>
305	5. NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA: CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO
328	<i>Box esemplificativo</i>
337	5.1 Processo e approccio alla negoziazione integrativa
342	<i>Box esemplificativo</i>
349	5.2 Comprendere e collegare bisogni e obiettivi
359	<i>Box esemplificativo</i>
366	5.3 Le difficoltà di una negoziazione integrativa
395	<i>Box esemplificativo</i>

405	6. STRATEGIA E PIANIFICAZIONE
406	<i>La strategia e la pianificazione di una negoziazione</i>
424	<i>Il piano strategico di una negoziazione: struttura, contenuto e fasi di realizzazione</i>
429	<i>Box esemplificativo</i>
436	6.1 Il ruolo degli obiettivi prima e durante la negoziazione
439	<i>Introduzione ad obiettivi, interessi e bisogni</i>
441	<i>Caratteristiche degli obiettivi</i>
445	<i>Bisogni e interessi nella dinamica negoziale</i>
450	<i>Strategia negoziale e obiettivi, bisogni e interessi</i>
453	<i>Errori comuni su obiettivi, bisogni e interessi</i>
456	<i>Box esemplificativo</i>
464	6.2 Navigazione attraverso le fasi di negoziazione
468	<i>Preparazione e anticipazione: fondamenti per il successo negoziale</i>
474	<i>Navigazione nelle acque conflittuali: mantenere il corso in un ambiente turbolento</i>
483	<i>Comunicazione e costruzione di relazioni per una comprensione reciproca</i>
487	<i>Riflessione e crescita post-negoziazione: apprendere dall'esperienza</i>
494	<i>Box esemplificativo</i>
507	6.3 Applicazione di tattiche in risposta alla dinamica
515	FASE 1: PREPARAZIONE E PIANIFICAZIONE
515	<i>Dinamica 1: La mancata pianificazione strategica - Pianificazione strategica avanzata e riflessiva</i>
537	<i>Dinamica 2: Inerzia decisionale - Valutazione creativa delle alternative</i>
561	<i>Dinamica 3: L'inganno del piano di riserva - Preparazione alternativa strategica</i>
586	<i>Dinamica 4: La falsa rete di sicurezza - Esplorazione collaborativa delle alternative</i>

- 609 *Dinamica 5: La trappola delle aspettative irrealistiche - Gestione proattiva delle aspettative*
- 634 *Dinamica 6: La falsa preparazione - Ambientazione propizia alla collaborazione*
- 654 *Dinamica 7: L'illusione della simulazione - Preparazione strategica attraverso la simulazione*
- 673 *Dinamica 8: La costruzione dell'illusione - Rafforzamento strutturato delle proprie capacità*
- 700 *Dinamica 9: L'armonizzazione forzata - Allineamento interno e coerenza strategica*
- 706 *Dinamica 10: La manipolazione dei vantaggi - Strategia dei punti di leva comunicativa*
- 733 *Dinamica 11: La gestione mancata delle aspettative esterne - Approccio alle aspettative esterne*
- 756 *Dinamica 12: La vulnerabilità delle informazioni - Conservazione strategica delle informazioni*
- 779 *Dinamica 13: L'over-reliance su consulenti esterni - Impiego strategico di competenze specialistiche*
- 794 *Dinamica 14: La dipendenza dalle tecnologie - Miglioramento interattivo delle soluzioni tecnologiche*
- 811 *Dinamica 15: Incomprensioni culturali - Armonizzazione culturale in contesti globali*
- 839 *Dinamica 16: Fallimenti nella condivisione dell'agenda - Sviluppo dell'agenda comune strategica*
- 863 *Dinamica 17: Disarmonia interna - Analisi e trasformazione del conflitto interno*
- 893 *Dinamica 18: Scarsa gestione dei rischi - Riduzione proattiva dei rischi*
- 918 *Dinamica 19: Disastro della trascuratezza nella revisione e nel monitoraggio - Riconsiderazione e adattamento continuo*
- 942 *Dinamica 20: Ostacoli al coaching efficace - Navigazione strategica attraverso coaching e mentoring*

- 961 FASE 2: APERTURA E COSTRUZIONE DEL RAPPORTO
- 961 *Dinamica 21: Deterioramento del rapporto - Costruzione strategica del consenso*
- 979 *Dinamica 22: Mancanza di ascolto e insensibilità - Percezione empatica avanzata*
- 997 *Dinamica 23: Eccesso di mimicry e specchiamento - Armonizzazione empatica avanzata*
- 1015 *Dinamica 24: Personalizzazione eccessiva del rapporto - Strategie di costruzione del rapporto personalizzato*
- 1034 *Dinamica 25: Gratitudine superficiale e manipolativa - Cultura della gratitudine nel processo negoziale*
- 1053 *Dinamica 26: Negazione e svalutazione delle emozioni – Validazione empatica progressiva*
- 1072 *Dinamica 27: Confusione e malintesi - Rafforzamento della mutua comprensione*
- 1092 *Dinamica 28: Condivisione inefficace delle pratiche - Capacità riflessiva nella condivisione delle pratiche*
- 1110 *Dinamica 29: Narrazioni distorte e esempi fuorvianti - Tattica di integrazione narrativa*
- 1131 *Dinamica 30: Mancanza di trasparenza - Comunicazione trasparente e aperta*
- 1152 *Dinamica 31: Esclusione delle parti rilevanti – Gestione inclusiva della negoziazione*
- 1174 *Dinamica 32: Creazione di un'atmosfera negativa - Atmosfera positiva attraverso l'intelligenza emotiva*
- 1196 *Dinamica 33: Comunicazione non verbale negativa – Strategia di sintonizzazione empatica*
- 1219 *Dinamica 34: Interruzione della comunicazione – Costruzione di sinergie attraverso il silenzio*
- 1241 *Dinamica 35: Negoziazione basata su scenari fallimentari – Esplorazione creativa degli scenari*
- 1265 *Dinamica 36: Mancata esplorazione degli interessi sottostanti – Gestione degli interessi condivisi*

- 1287 *Dinamica 37: Formazione di coalizioni nocive – Alleanze strategiche di valore*
- 1313 *Dinamica 38: Ignorare la valutazione della soddisfazione - Bilanciamento della soddisfazione globale*
- 1338 *Dinamica 39: Negazione di un approccio olistico - Armonizzazione strategica integrale*
- 1364 *Dinamica 40: Improvvisazione sotto pressione - Gestione strategica della pressione*
- 1387 **FASE 3: ESPLORAZIONE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI**
- 1387 *Dinamica 41: Mancanza di condivisione di informazioni rilevanti - Condivisione strategica delle informazioni*
- 1412 *Dinamica 42: Definizione confusa degli obiettivi - Strategia di articolazione degli obiettivi*
- 1434 *Dinamica 43: Trascuratezza nell'analisi delle esigenze e dei desideri - Interpretazione approfondita delle aspirazioni*
- 1455 *Dinamica 44: Trascurare gli interessi comuni - Sintonia obbiettiva condivisa*
- 1476 *Dinamica 45: Ignorare i limiti e le risorse – Gestione strategica delle risorse e limiti*
- 1500 *Dinamica 46: Ignorare le preoccupazioni e i fattori di rischio - Strategia di risoluzione orientata alla visione*
- 1522 *Dinamica 47: Ignorare le opzioni e le alternative - Negoziazione attraverso la creazione di opzioni innovative*
- 1548 *Dinamica 48: Mancata verifica della comprensione - Strategie di verifica comprensiva e interattiva*
- 1573 *Dinamica 49: Comunicazione confusa e non trasparente - Rafforzamento della coerenza dialogica*
- 1596 *Dinamica 50: Mancata conferma degli obiettivi comuni - Riconferma dell'integrazione degli obiettivi*
- 1619 *Dinamica 51: Chiusura al dialogo - Espressione proattiva di collaborazione*
- 1645 *Dinamica 52: Domande chiuse e limitanti - Esplorazione proattiva delle possibilità*

- 1669 *Dinamica 53: Mancata gestione delle aspettative – Gestione integrata delle aspettative*
- 1698 *Dinamica 54: Negoziazione basata su opinioni e supposizioni - Fondazione analitica dei dati nella negoziazione*
- 1723 *Dinamica 55: Esclusione della partecipazione attiva - Partecipazione e coinvolgimento attivo*
- 1753 *Dinamica 56: Negazione dei vincoli e dei limiti - Armonizzazione delle restrizioni*
- 1779 *Dinamica 57: Ignorare le opzioni di win-win - Costruzione collaborativa di soluzioni bilaterali*
- 1804 *Dinamica 58: Resistenza al cambiamento dallo status quo - Ampliamento delle prospettive mutue*
- 1831 *Dinamica 59: Mancanza di riflessione e feedback costruttivo - Strategia di introspezione e sviluppo reciproco*
- 1859 *Dinamica 60: Mancanza di esplorazione delle conseguenze a lungo termine - Valutazione prospettica del beneficio condiviso*
- 1891 **FASE 4: NEGOZIAZIONE VERSO ACCORDI MUTUAMENTE ACCETTABILI**
- 1891 *Dinamica 61: Intransigenza nelle soluzioni - Adattabilità strategica nelle proposte*
- 1917 *Dinamica 62: Ignorare e sottovalutare i conflitti - Riconoscimento e trasformazione dei conflitti*
- 1942 *Dinamica 63: Esplorazione delle scelte ingiuste - Gestione della convergenza equa*
- 1969 *Dinamica 64: valutazione superficiale delle implicazioni a lungo termine - Tattica di negoziazione integrata di concessione flessibile*
- 1997 *Dinamica 65: Intransigenza nelle concessioni - Elasticità nelle concessioni*
- 2022 *Dinamica 66: Costruzione di barriere tra posizioni divergenti - Costruzione di ponti tra posizioni divergenti*
- 2050 *Dinamica 67: Mancata esplorazione di contromisure e contingenze – Rafforzamento della posizione tramite preparazione adattiva*
- 2085 *Dinamica 68: Progressiva erosione della fiducia attraverso tattiche dilatorie - Strategie di negoziazione avanzata e comprensione progressiva*

- 2117 *Dinamica 69: Incapacità di generare opzioni integrative - Armonizzazione degli interessi complessi*
- 2140 *Dinamica 70: Frammentazione delle relazioni e partnership - Costruzione di sinergie collaborative*
- 2169 *Dinamica 71: Mancata valutazione dell'equità dell'accordo - Equità strategica nella negoziazione*
- 2194 *Dinamica 72: Mancanza di monitoraggio e valutazione - Monitoraggio evolutivo e valutazione continua*
- 2222 *Dinamica 73: Imprudente accettazione dei rischi - Strategia di bilanciamento del rischio e opportunità*
- 2248 *Dinamica 74: La rigidità delle clausole contrattuali - Creazione di clausole di flessibilità*
- 2275 *Dinamica 75: Ignorare gli ostacoli alla implementazione - Analisi e superamento degli ostacoli alla implementazione*
- 2307 *Dinamica 76: Rottura dei meccanismi di monitoraggio e valutazione - Salvaguardia del monitoraggio*
- 2334 *Dinamica 77: Mancanza di valutazione della fiducia e della credibilità - Consolidamento della credibilità interpersonale*
- 2361 *Dinamica 78: Negazione degli interessi contrapposti - Navigazione degli interessi contrapposti*
- 2391 *Dinamica 79: Costruzione di coalizioni manipolative - Strategia di alleanza collaborativa*
- 2419 *Dinamica 80: Ignorare la sostenibilità sociale e ambientale - Promozione di prassi consapevoli*
- 2447 **FASE 5: CHIUSURA E REALIZZAZIONE DELL'ACCORDO**
- 2447 *Dinamica 81: Chiusura affrettata e inefficace dell'accordo - Sigillo di conferma integrativo*
- 2478 *Dinamica 82: Ignorare i rischi residuali - Valutazione di scenari futuri e strategie di contingenza*
- 2503 *Dinamica 83: Conflitti dagli esiti di prima applicazione del monitoraggio e controllo dell'accordo - Tattica di monitoraggio strategico avanzato*

- 2531 *Dinamica 84: Trascurare le modalità di risoluzione delle controverse - Risoluzione intelligente del conflitto*
- 2565 *Dinamica 85: Mancanza di pianificazione delle attività di implementazione - Strategia proattiva di implementazione*
- 2591 *Dinamica 86: Ignorare la convalida dell'accordo - Strategia di validazione costruttiva*
- 2618 *Dinamica 87: Sindrome dell'ultimo minuto – Conferma finale anticipata*
- 2645 *Dinamica 88: Sindrome del doppio gioco emotivo – Chiarezza e autenticità rivelatrice*
- 2673 *Dinamica 89: Imposizione di ulteriori concessioni – Chiusura definitiva con controllo*
- 2701 *Dinamica 90: Mancato riconoscimento e celebrazione dei successi – Chiusura acclamata*
- 2730 *Dinamica 91: Ritiro improvviso degli impegni - Strategia di riconciliazione e mediazione*
- 2759 *Dinamica 92: Sindrome del vincitore che umilia - Riconoscere contributi significativi*
- 2789 *Dinamica 93: Accuse di manipolazione e ingiustizia - Soppressione manipolazioni strategiche*
- 2817 *Dinamica 94: Conflitto di ego dominanti - Gestione delle personalità dominanti*
- 2851 *Dinamica 95: Inadeguata validazione continua degli obiettivi – Integrazione degli obiettivi nella chiusura*
- 2880 *Dinamica 96: Sfiducia residuale – Ridurre clima di sospetto*
- 2908 *Dinamica 97: Evasione del confronto finale - Risoluzione finale delle questioni*
- 2940 *Dinamica 98: Rottura delle relazioni post-accordo - Rafforzamento strategico delle relazioni organizzative*
- 2965 *Dinamica 99: Ambiguità nella formulazione delle clausole - Chiarezza esplicita nei dettagli*
- 2994 *Dinamica 100: Assenza di valutazione e apprendimento - Valutazione riflessiva in chiusura*

PARTE III: ASPETTI AVANZATI DELLA NEGOZIAZIONE

- 3023 7. GESTIONE DEI CONFLITTI E DELLE RELAZIONI
- 3029 *Giostrare il conflitto invisibile: regole, volti e dignità*
- 3036 *Architetture del processo e mappe del contendere*
- 3041 *Emozioni, linguaggi e conversazioni difficili*
- 3048 *Potere del tempo, dei gruppi e del pubblico*
- 3053 *Dalla chiusura alla tenuta: compliance, valori, fiducia*
- 3059 *Box esemplificativo*
- 3071 7.1 Analisi e risoluzione dei conflitti
- 3076 *Dall'impasse al testo comune: architetture di convergenza*
- 3082 *Giustizia percepita e legittimazione: criteri, scuse e riconciliazione*
- 3087 *Terzi, cornici e coercizione minima: scegliere quando e come*
- 3093 *Effetti collaterali dell'arbitrato e qualità dell'accettazione*
- 3099 *Strategie di fiducia, minacce e linguaggi ponte*
- 3104 *Box esemplificativo*
- 3119 7.2 Costruzione e riparazione delle relazioni
- 3123 *Ricucire la fiducia a piccoli passi*
- 3129 *Dare dignità alle differenze di ruolo e status*
- 3135 *Creare cornici sicure per conversazioni difficili*
- 3142 *Rendere visibili impegni e verifiche reciproche*
- 3147 *Coltivare identità condivise e riconoscimenti*
- 3153 *Box esemplificativo*
- 3163 7.3 Influenza degli agenti esterni e del pubblico
- 3166 *Regia pubblica e coreografie dell'annuncio*
- 3172 *Trasparenza disciplinata e mezzi di informazione come alleati*
- 3178 *Mandati, gruppi di riferimento e finestre di ratifica*
- 3183 *Contenere l'esibizionismo per il pubblico e gestire le fughe di notizie*
- 3189 *Forum aperti, canali riservati e garanzie di attuazione*
- 3194 *Box esemplificativo*

- 3211 8. COALIZIONI, MULTI-PARTITISMO E CONTESTI INTERNAZIONALI
- 3216 *Cartografie delle coalizioni e giochi di soglia*
- 3222 *Regole del decidere e regie del confronto multiparte*
- 3227 *Scambi incrociati e costruzione dei pacchetti negoziali*
- 3233 *Tra culture e confini: protocolli, linguaggi e adattamenti*
- 3238 *Attori esterni, opinione pubblica e tenuta degli impegni*
- 3244 *Box esemplificativo*
- 3255 8.1 Dinamiche e strategie nelle coalizioni
- 3261 *Seme dell'alleanza: fondazione, reti e soglie*
- 3267 *Geometrie della forza: pesi, minimi vincenti e giochi di voto*
- 3273 *Regia interna: ruoli, regole e voce comune*
- 3278 *Collante relazionale: identità, fiducia e reputazione*
- 3284 *Dalla stanza al mondo: platee, messaggi e tenuta*
- 3290 *Box esemplificativo*
- 3310 8.2 Gestione delle negoziazioni multilaterali
- 3316 *Disegnare il tavolo e le regole comuni*
- 3321 *Cartografie di interessi e temi per creare pacchetti*
- 3327 *Ritmi, tempi e cicli della convergenza*
- 3332 *Persone, ruoli e logistica per una collaborazione efficace*
- 3337 *Ponti tra plenaria e platee esterne*
- 3343 *Box esemplificativo*
- 3360 8.3 Specificità delle negoziazioni internazionali e interculturali
- 3365 *Plurime regole e monete: attraversare i confini istituzionali*
- 3371 *Trame culturali e dignità del volto: significati che guidano le mosse*
- 3376 *Ritmi del tempo e stanze di decisione: come maturano i sì*
- 3383 *Parole, silenzi e mediatori: architetture dello scambio informativo*
- 3389 *Progetto dell'accordo: potere, giustizia e tenuta operativa*
- 3394 *Box esemplificativo*

- 3407 9. ETICA, PERCEZIONE E EMOZIONE
- 3411 *Trame della scelta giusta: principi, dilemmi e confini dell'agire negoziale*
- 3417 *Specchi della mente: percezioni selettive e bias nella giustizia negoziale*
- 3422 *Mappe emotive del confronto: riconoscere, nominare e trasformare le emozioni*
- 3428 *Etica relazionale e riconoscimento: dignità, status e reciprocità*
- 3434 *Trasparenza e fiducia: la comunicazione come garanzia morale dello scambio*
- 3440 *Box esemplificativo*
- 3449 9.1 Principi etici e dilemmi morali
- 3455 *Radici morali dell'agire negoziale: dal principio alla relazione*
- 3461 *Giustizia, verità e dovere: le forme del discernimento etico*
- 3466 *Dilemmi e paradossi della scelta negoziale*
- 3472 *Virtù e coerenza del carattere negoziale*
- 3477 *Apprendere l'etica come pratica riflessiva e relazionale*
- 3482 *Box esemplificativo*
- 3493 9.2 Influenza della percezione e dell'emozione sulla negoziazione
- 3499 *Costruire la realtà negoziale attraverso la percezione*
- 3506 *Distorsioni e bias nella valutazione delle intenzioni e delle offerte*
- 3512 *Linguaggio delle emozioni e dinamiche di influenza reciproca*
- 3518 *Autocontrollo, empatia e intelligenza emotiva nella gestione del conflitto*
- 3524 *Verso una percezione integrata: equilibrio tra cognizione, etica ed emozione*
- 3530 *Box esemplificativo*
- 3547 9.3 Gestione della comunicazione e delle distorsioni
- 3553 *La comunicazione come architettura del significato negoziale*
- 3559 *Le distorsioni interpretative e i filtri cognitivi del dialogo*
- 3566 *Tecniche di igiene comunicativa e prevenzione dei malintesi*
- 3572 *Comunicazione relazionale e regolazione emotiva nei conflitti*

- 3578 *Dalla parola alla fiducia: integrazione etica e sostenibilità comunicativa*
3584 *Box esemplificativo*

PARTE IV: CAPACITÀ E DIFFERENZE INDIVIDUALI

- 3605 10. INFLUENZA DELLA PERSONALITÀ E DEL GENERE
3610 *Trame della personalità e stili negoziali*
3616 *Ruoli di genere e costruzioni sociali del negoziato*
3623 *Integrazione di sé e competenza negoziale consapevole*
3628 *Box esemplificativo*
3640 10.1 Stili personali e gestione dei conflitti
3648 *Mappe interiori e linguaggi del conflitto*
3657 *Strategie relazionali e potere negoziale negli stili personali*
3663 *Apprendimento adattivo e consapevolezza dello stile*
3669 *Box esemplificativo*
3691 10.2 Impatto delle differenze di genere nelle negoziazioni
3698 *Cornici sociali e rappresentazioni del genere nella negoziazione*
3704 *Trasformare il vincolo in risorsa: strategie, interventi e apprendimenti di genere*
3710 *Box esemplificativo*
- 3737 11. CAPACITÀ ED ESPERIENZE DEL NEGOZIATORE EFFICACE
3744 *Padronanza consapevole e disciplina della decisione*
3754 *Relazioni che generano fiducia e valore condiviso*
3762 *Regia del processo e miglioramento continuo*
3771 *Box esemplificativo*
3785 11.1 Sviluppo delle capacità negoziali
3793 *Fondamenta misurabili della competenza*
3804 *Tecniche dialogiche e sintonizzazione relazionale*
3813 *Pratica deliberata e verifica dei progressi*
3821 *Box esemplificativo*
3832 11.2 Intelligenza emotiva e culturale
3839 *Architettura delle emozioni in negoziazione*
3847 *Sintonizzazione interculturale e grammatica del non detto*

3857	<i>Sicurezza psicologica e dignità relazionale</i>
3866	<i>Box esemplificativo</i>
3880	11.3 Apprendimento dalle esperienze e miglioramento continuo
3886	<i>Cicli che trasformano: dal PDCA al doppio apprendimento</i>
3894	<i>Metriche e segnali per migliorare: obiettivi, indicatori e balanced scorecard</i>
3909	<i>Comunità, rituali e governance: la tenuta del miglioramento nel tempo</i>
3920	<i>Box esemplificativo</i>
3931	12. CONCLUSIONE E RIFLESSIONI FINALI
3940	12.1 Riepilogo dei concetti chiave
3950	12.2 Direzioni future e applicazioni pratiche
3961	12.3 Trasformare la teoria in pratica
3977	<i>Bibliografia</i>
4023	<i>Hanno scritto nella Collana punto org</i>