



Progetto numero: 543301-LLP-1-2013-1-UK-KA3-KA3MP

## **ENACT KA3 – Progetto multilaterale**

Potenziare le capacità di negoziazione attraverso la valutazione online delle competenze e il training interattivo su tecnologia mobile

Programma “*Lifelong Learning*” 2013

*Leonardo da Vinci*

### **D3.1 Resoconto dell'analisi dei bisogni formativi nell'ambito del progetto ENACT**

Data d'inizio del progetto: 01/01/2014

Durata: 24 mesi

#### **Work Package 3 – Analisi dei bisogni formativi**

**Partner responsabile:** Fondazione Mondo Digitale

**Partner contribuenti:** TUTTI

*Il progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. La presente pubblicazione riflette unicamente l'opinione del suo autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso fatto delle informazioni contenute in essa.*

*La presente opera è messa a disposizione sulla base dei termini dell'attribuzione Creative Commons 3.0 Unported. Un riassunto dei termini della licenza è disponibile al*



*segunte link:* <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Redazione del documento

Natura	Nome	Ruolo	Partner	Data
PRIMA VERSIONE	Antonella Poce & Annalisa Iovine		FMD – Roma 3	01.07.2014
REVISIONE	Elena Dell'Aquila		PLYM	09.07.2014
REVISIONE	Antonella Poce		FMD – Roma 3	27.07.2014
REVISIONE	Annaleda Mazzucato		FMD	28.07.2014
REVISIONE	Elena Dell'Aquila		PLYM	05.08.2014
REVISIONE	Davide Marocco	PC	PLYM	08.08.2014
REVISIONE	Özgür Yaşar Akyar	QM	MYS	11.08.2014
APPROVAZIONE	Davide Marocco	PC	PLYM	31.08.2014
REVISIONE	Annaleda Mazzucato		FMD	08.05.2015

## Indice

Introduzione: motivazioni e contesto del progetto ENACT .....	5
Approccio metodologico .....	6
Principali risultati .....	6
Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione in contesti scolastici e sportivi .....	6
Le pratiche di esercitazione delle competenze di negoziazione nella scuola e nell'impresa.....	10
Giochi di ruolo e simulazioni basate sull'uso del computer .....	11
Il contesto delle scuole secondarie italiane .....	13
Manager e dipendenti in Spagna .....	13
Gli atleti e i giovani insegnanti in Turchia .....	14
Osservazioni conclusive .....	15
Riferimenti bibliografici .....	16

## **Introduzione: motivazioni e contesto del progetto ENACT**

I principali obiettivi del progetto ENACT - Potenziare le capacità di negoziazione attraverso la valutazione online delle competenze e il training interattivo su tecnologia mobile – sono:

- la progettazione e realizzazione di una metodologia di esercitazione online per mezzo di un videogioco.
- lo sviluppo di una metodologia di valutazione innovativa e scientificamente solida nella forma di un tutor intelligente, capace di fornire analisi affidabili delle competenze di negoziazione e dello stile comunicativo degli utenti.

Sia la metodologia che la tecnologia devono essere progettate per un accesso libero da parte di utenti diversificati. Per questo motivo è stata condotta una specifica analisi per definire il profilo degli utenti.

Questo documento descrive la metodologia di ricerca, gli strumenti progettati e i principali risultati ottenuti in tre Paesi (Italia, Spagna e Turchia) in riferimento a quattro categorie: gli studenti delle scuole secondarie, insegnanti e insegnanti in formazione, giovani/atleti, manager e lavoratori dipendenti.

Il progetto ENACT si concentra sulle capacità di negoziazione in quanto competenza relazionale intra-interpersonale (soft skill), che può avere un effettivo impatto sulla vita sia privata che professionale (la nostra vita non è fatta di compartimenti stagni). L'idea di negoziazione adottata si basa sull'effettiva comunicazione con noi stessi e con gli altri, come anche sulla consapevolezza di come veniamo percepiti e compresi dagli altri. L'assunto di base è che la negoziazione e un'effettiva comunicazione possano essere scoperte, migliorate e sviluppate attraverso specifici corsi di formazione e programmi di sviluppo personale. Il modello di Rahim (1979) è stato scelto per la progettazione del training poiché pone l'accento sul processo di apprendimento che consente di imparare l'uso appropriato degli stili di soluzione del conflitto a seconda delle situazioni (Rahim, 2001); L'idea è che il conflitto non è di per sé un concetto negativo e che ogni situazione di conflitto è un'opportunità per le persone di imparare e lavorare più efficacemente. Rahim e Bonoma hanno sviluppato l'Inventario Organizzativo del Conflitto Rahim-II (Roci II), per la

valutazione dei 5 stili di gestione del conflitto interpersonale (Rahim, Bonoma, 1983, 2001), il quale potrebbe essere utile per la valutazione successiva alla fase di collaudo.

## **Approccio metodologico**

La metodologia adottata nella fasi di Training Need Analysis (TNA) o analisi dei bisogni formativi si concentra sul carpire le diverse opinioni ed esperienze dei gruppi di riferimento identificati a proposito dei processi di negoziazione. I risultati ottenuti daranno forma alla progettazione e allo sviluppo degli scenari interattivi delle esercitazioni e valutazioni ENACT, al fine di fornire delle esperienze di apprendimento su misura e fornire precise indicazioni a proposito dei requisiti software. Più nello specifico gli obiettivi sono stati i seguenti:

- Definire lo stato dell'arte a proposito del livello di diffusione tecnologica (ICT) nelle scuole e in contesti di allenamento sportivo.
- Indagare le competenze tecnologiche di insegnanti e trainer sulla base di ricerche e resoconti nazionali ed internazionali.
- Approfondire il concetto chiave di “capacità di negoziazione” sulla base di linee guida e rapporti nazionali, al fine di valutare il livello di sviluppo delle iniziative correlate.
- Investigare il concetto chiave di gioco di ruolo online e i metodi di simulazione basati sull'uso del computer per lo sviluppo di soft skill e di capacità di negoziazione nell'ambito delle scuole secondarie e nei contesti sportivi.
- Analizzare il ruolo della negoziazione, l'uso di giochi di ruolo online e i metodi di simulazione basati sull'uso del computer nell'ambito del mondo del lavoro contemporaneo.

## **Principali risultati**

### **Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione in contesti scolastici e sportivi**

In **Italia** il Ministero dell'Educazione, dell'Università e della Ricerca ha lanciato nel 2007 un Piano Nazionale Scuola Digitale<sup>1</sup> per diffondere le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nelle aule italiane e promuovere la tecnologia come agente di innovazione nell'educazione attraverso lo sviluppo di modelli e metodologie di

---

1

<sup>1</sup> [http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/istruzione/piano\\_scuola\\_digitale](http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/istruzione/piano_scuola_digitale)

insegnamento e apprendimento rinnovati, come anche attraverso l'introduzione di strumenti e dispositivi innovativi.

Lo studio dell'impatto della tecnologia nelle scuole primarie nella EU (EACEA 2014) sottolinea che le scuole primarie dovrebbero sfruttare il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumento attraverso il quale soddisfare obiettivi formativi e rafforzare l'uso pedagogico delle tecnologie stesse. Le linee guida riguardanti le scuole primarie includono una serie di indicazioni sull'uso delle tecnologie a partire dal primo anno di apprendimento e contengono inoltre una descrizione rigorosa del significato delle competenze digitali, definite come l'abilità di utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione con familiarità e sensibilità critica in ambiti lavorativi e di comunicazione. Al livello della scuola secondaria le tecnologie dell'informazione e della comunicazione vengono considerate come una materia interdisciplinare. Generalmente le scuole secondarie sono provviste di una palestra, una biblioteca, laboratori informatici, scientifici e multimediali, anche se non sempre vengono pienamente sfruttati. Sempre più aule sono dotate di lavagne interattive (IWBs), ma solo pochi insegnanti sono capaci di sfruttarle al massimo delle loro potenzialità. Le linee guida della scuola secondaria includono una serie di indicazioni sull'applicazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in relazione a diverse specializzazioni formative (tecnica, linguistica, etc.).

Uno degli istituti pubblici più prestigiosi aventi a che fare con lo sfruttamento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle scuole italiane è INDIRE<sup>2</sup>, Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa. All'interno del progetto "Scuola Digitale", INDIRE incoraggia l'uso delle tecnologie a sostegno dell'apprendimento e dell'insegnamento, la valutazione dell'impatto dell'uso di nuove tecnologie sulle pratiche di insegnamento (CL@SSI 2.0), lo sviluppo di materiali didattici e l'adozione di libri di testo digitali (progetto EDITORIA DIGITALE SCOLASTICA) in congiunzione con l'iniziativa del Ministero Italiano dell'Educazione, dell'Università e della Ricerca che favorisce l'introduzione di una manualistica mista. A partire dal 2007 INDIRE ha organizzato corsi di formazione per insegnanti sul tema specifico dell'ICT, come per esempio DiGi Scuola, Puntoedu, ForTIC e PON DIDATEC, i quali si rivolgono agli insegnanti della scuola

---

2

<sup>2</sup> <http://www.indire.it>

primaria e secondaria. Anche altre organizzazioni di partenariato pubblico-privato promuovono iniziative che incoraggiano l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito dell'insegnamento e dell'apprendimento. Tra le altre, la Fondazione Mondo Digitale, fondata sul partenariato con il Comune di Roma, opera a livello nazionale ed europeo per promuovere l'innovazione nell'ambito della formazione attraverso l'uso delle nuove tecnologie, nello specifico con i seguenti progetti ed iniziative: La Formazione nel XXI secolo (per lo sviluppo dei soft skill di insegnanti e studenti attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione), Robotica Educativa (per favorire l'introduzione della robotica come parte del curriculum scolastico convenzionale), M-Learn (per potenziare le competenze degli insegnanti sull'uso di tecnologie mobili), Città Educativa (per sviluppare un centro delle buone pratiche e la condivisione a livello nazionale delle conoscenze legate all'innovazione nell'ambito della formazione).

In **Spagna**, l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione è diffuso a partire dai primi anni di scolarizzazione ed include tecnologie a supporto degli insegnanti. Il numero di PC in uso ha visto una crescita costante ed oggi un computer è disponibile per ogni 2.8 studenti sia nella scuola primaria che in quella secondaria. Inoltre sono stati integrati anche altri strumenti tecnologici, come per esempio le lavagne elettroniche (15,4%). Lo sviluppo digitale si lega all'aumento dell'uso dei dispositivi elettronici come complementari rispetto ai tradizionali strumenti d'insegnamento. L'impatto principale si riscontra dunque nel modo in cui le attività di insegnamento vengono svolte. Gli insegnanti e gli studenti hanno maggiori opportunità di accesso ad un PC a scuola (97.2%), il quale è solitamente connesso alla rete internet (88.6%). Alla fine del 2013, la nuova legge sul miglioramento della qualità della formazione (LOMCE - Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa<sup>3</sup>) ha sancito l'importanza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel sistema formativo per preparare gli studenti ad affrontare la società moderna. A partire dal dicembre 2013 è stata lanciata una piattaforma chiamata EducaLab come prima rete di corsi aperti su larga scala (MOOC) per lo sviluppo professionale degli insegnanti.

Il Ministero dell'Educazione, della Cultura e dello Sport organizza corsi di formazione

---

3

<sup>3</sup> <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/lomce.html>



gratuiti per insegnanti in diverse Università. In particolare, l'Università di Valencia<sup>4</sup> offre un corso comprendente moduli specifici su come integrare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle pratiche formative quotidiane, come anche risorse di alfabetizzazione tecnologica.

In Spagna l'intera area dell'esercitazione delle competenze di negoziazione viene sostenuta da diverse piccole e medie imprese che forniscono corsi di formazione organizzati da centri qualificati di formazione privata finanziati dalla Fondazione Tripartita per la Formazione nel Lavoro (Ministero del Lavoro e della Sicurezza Sociale). I comuni locali sviluppano politiche a supporto delle piccole e medie imprese che forniscono corsi di formazione per i dipendenti a seconda delle priorità delle organizzazioni e dei bisogni delle imprese locali. Sembra tuttavia che le piccole e medie imprese non sempre approfittino delle opportunità offerte.

In **Turchia** esiste un modulo formativo "Inclusione attraverso lo sport"<sup>5</sup>, che è parte del progetto Sport per l'Inclusione Sociale del Ministero della Gioventù e dello Sport / Settore Sport ed Educazione<sup>6</sup>. Il corso di formazione della durata di una settimana si rivolge a giovani lavoratori per potenziare le loro competenze utilizzando gli sport come metodo di inclusione per giovani svantaggiati. Una dei moduli consiste in un gioco di ruolo di 90 minuti. Ogni partecipante sceglie un ruolo da ricoprire nel paese immaginario di "Includia". Si tratta di un gioco di ruolo faccia a faccia, che permette a giovani e giovani lavoratori di gestire un budget nel ruolo di rappresentanti di gruppi sportivi, ministeri, federazioni o imprese. Più in generale, il gioco aiuta i partecipanti a comprendere la funzione della negoziazione e della comunicazione tra diversi organi e posizioni all'interno del settore sportivo.

In Turchia, il Directorate Generale per le Tecnologie Formative ha lanciato il progetto FATIH, il cui obiettivo è il potenziamento dei benefici derivanti dall'uso delle tecnologie mobili nell'educazione giovanile. Nel corso di implementazioni pilota del piano del progetto FATIH molte scuole sono state dotate di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Ciò include corsi di formazione per insegnanti sull'uso della tecnologia

---

4

<sup>4</sup> <http://www.uv.es/>

5

<sup>5</sup> <https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/project/sports-for-social-inclusion.2724/>

6

<sup>6</sup> Cfr. [www.youtube.com/watch?v=CnnBpHAqKmU](http://www.youtube.com/watch?v=CnnBpHAqKmU).

nell'educazione.

Rispetto al tema della relazione tra le competenze di negoziazione e le pratiche di allenamento sportivo, la Turchia ha sottolineato l'importanza dello sport nel miglioramento di abilità sia fisiche che psicologiche.

### **Le pratiche di esercitazione delle competenze di negoziazione nella scuola e nell'impresa**

In **Italia** non è stata sviluppata nessuna pratica di esercitazione rivolta agli insegnanti e/o agli studenti, per quanto negli ultimi dieci anni l'Italia è stata in prima linea nello sviluppo di strumenti innovativi di formazione, come per esempio strumenti applicabili ai giochi di ruolo e alle simulazioni mirati all'esercitazione di soft skill. Ciononostante l'abilità alla negoziazione viene considerata un elemento essenziale per avere successo nell'interazione con altre persone, dal momento che può aumentare la fiducia in se stessi e le prestazioni imprenditoriali. Alcuni degli insegnanti intervistati hanno chiaramente sottolineato il ruolo chiave di certe attività di apprendimento nel miglioramento delle capacità degli studenti di comunicare efficacemente. Più nello specifico gli insegnanti hanno menzionato i seguenti vantaggi:

- Riconoscere soluzioni negoziabili;
- Procedere nell'accurata valutazione delle controparti;
- Riconoscere ed analizzare i comportamenti e la psicologia legati alla negoziazione;
- Verificare e rettificare il proprio stile di negoziazione;
- Organizzare incontri di lavoro in modo creativo.

In Italia pratiche di esercitazione relative alle capacità di negoziazione sono state sviluppate principalmente da Università o istituti privati di formazione e si rivolgono a persone che ricevono il supporto delle organizzazioni per cui lavorano. Alcuni corsi di negoziazione vengono organizzati dalle Università come corsi post-laurea o corsi brevi (si veda per esempio il Politecnico di Milano<sup>7</sup>) o da organizzazioni private che si rivolgono a persone afferenti al mondo dell'imprenditoria e del lavoro. Questi corsi non si basano sull'uso del computer e mirano principalmente a fornire tecniche di negoziazione per la

---

7

<sup>7</sup> Cfr. <http://www.mip.polimi.it/mip/it/Executive-Education/Programmi-a-catalogo/Operations-and-Supply-Chain/Supply-Chain-Purchasing-Management/Corsi-brevi-degli-Acquisti-Supply-Chain-Management/Tecniche-di-Negoziazione.html>

comunicazione con gli stakeholder.

Nessuna specifica pratica di formazione riguardante le competenze di negoziazione è stata stabilita in Spagna. Questo argomento viene trattato da alcuni corsi di psicologia sulle capacità di comunicazione, come anche in corsi di prima formazione degli insegnanti, che hanno un approccio più teorico che pratico. Gli argomenti della mediazione e della comunicazione sembrano essere più inseriti nel contesto scolastico che nel contesto degli affari. La maggiore difficoltà risiede nel modo in cui si identificano quegli indicatori capaci di rilevare la qualità e le diverse attitudini collegate alle capacità di negoziazione.

Il gruppo campione ha suggerito che gli indicatori per la valutazione delle competenze di negoziazione possano essere presi in considerazione in diverse fasi del processo di esercitazione alla negoziazione:

- 1) Preparazione: la fase in cui si acquisiscono i documenti, i fatti, i dati e le informazioni necessari al raggiungimento di un'intesa con gli altri;
- 2) Scambio di informazioni e divulgazione dei necessari dettagli presso le controparti;
- 3) Progettazione di un piano d'azione strategico;
- 4) Chiusura

In **Turchia** non è stata sviluppata nessuna pratica specifica relativa alle capacità di negoziazione e comunicazione che coinvolga le scuole. I seguenti possibili indicatori per la valutazione delle capacità di negoziazione sono stati suggeriti dal gruppo campione coinvolto nella ricerca:

- La capacità di ascoltare e concentrarsi su quello che stanno dicendo gli altri
- La capacità di fidarsi degli altri
- La capacità di comunicare efficacemente
- La capacità di comprendere cosa vogliono ottenere gli altri

### **Giochi di ruolo e simulazioni basate sull'uso del computer**

In **Italia**, all'interno di progetti EU sono stati sviluppati due sistemi estremamente interessanti per giochi di ruolo multiplayer online come strumenti di negoziazione, decision making e risoluzione dei conflitti. Il progetto SISINE<sup>8</sup> (**S**istema **I**ntegrato per la **S**imulazione

di **Negoziazione**), finanziato dal programma europeo Leonardo nel 2004, ha sviluppato una piattaforma di e-learning ed una metodologia di insegnamento da applicare a giochi di ruolo sulla negoziazione. Il sistema fornisce un ambiente 3D di esercitazione multiplayer che permette agli utenti di interagire in tempo reale gli uni con gli altri attraverso la mediazione di un avatar e di un'interfaccia di dialogo nella forma di una chat di testo. In aggiunta alle normali funzioni di Multiplayer Online Role-Playing Games (MORPG), la piattaforma offre ulteriori funzioni di apprendimento che permettono a trainer e tutor di allestire sessioni di gioco, intervenire durante la dinamica di gioco, registrare specifiche fasi dell'esercitazione video-ludica, osservare l'interazione tra i giocatori e incoraggiare la riflessione sulle dinamiche innescatesi.

Il progetto EUTOPIA MT, finanziato nell'ambito del TOI Leonardo Framework nel 2008 ha sviluppato una versione più sofisticata della piattaforma di e-learning SISINE.

Creato nel 2010, PALMA (Palestra Manageriale) è un software di gioco in cui un singolo giocatore si relaziona ad un contesto serio. L'utente ricopre il ruolo di un uomo d'affari che deve persuadere un collaboratore (un agente computerizzato) a svolgere un compito di tipo lavorativo. Ogni singola interazione consiste nella selezione di una frase tra una gamma di frasi che descrivono una certa situazione. Alla fine del gioco il giocatore riceve un feedback automatico sulla sua prestazione. Palma è stato sviluppato per esercitare la consapevolezza degli utenti rispetto alla complessità delle abilità interpersonali coinvolte nel processo di comunicazione: leadership, negoziazione, persuasione, ecc. WIN WIN MANAGER, invece, è un videogioco multiplayer di negoziazione business, che può essere giocato direttamente online senza l'installazione di nessun software specifico. Esso fornisce ai giocatori l'opportunità di approfittare al massimo del gioco stesso. WIN WIN MANAGER viene utilizzato da alcune compagnie per valutare i nuovi assunti in modo più efficace ed economico.

In **Spagna** il progetto di ricerca eAdventure<sup>9</sup>, sviluppato dall'Università Complutense di Madrid, mira all'agevolazione dell'integrazione di simulazioni videogame nei processi di formazione in generale e nel contesto di Virtual Learning Environments (VLE - Ambienti di Apprendimento Virtuale) in particolare. Gli utenti possono utilizzare un editor di grafica per

---

<sup>9</sup> <http://ercim-news.ercim.eu/en71/special/the-sisine-project-developing-an-e-learning-platform-for-educational-role-playing-games>

9

⊠

<http://www.entropykn.net/technology-enhanced-learning/serious-games/>.

creare videogiochi o per accedere direttamente a dei file sorgente che descrivono le avventure in un linguaggio leggibile di markup XML. Attraverso eAdventure chiunque abbia interesse può scrivere un adventure game “punta e clicca” (che utilizza il cursore del mouse per interagire con gli oggetti a schermo).

In **Turchia** non è stata registrata nessuna iniziativa o progetto di training.

## **Il contesto delle scuole secondarie italiane**

In Italia sono stati intervistati insegnanti e studenti. Essi usano diverse tecnologie nella loro vita quotidiana ma anche a scopo formativo e sono consapevoli che i giochi di ruolo sono parte della vita di tutti i giorni, per quanto nelle scuole italiane non vengono implementati né esercitazioni mirate delle competenze di negoziazione, né giochi di ruolo online o simulazioni basate sull'uso del computer. Tutti coloro che hanno partecipato alla ricerca hanno dimostrato consapevolezza dell'importanza delle capacità di negoziazione per la loro vita e hanno dichiarato che sarebbe importante potenziarle attraverso training, seminari, corsi e videogiochi online.

Gli intervistati in Italia ritengono che le competenze relazionali principalmente coinvolte nei processi di negoziazione siano: “comunicazione e ascolto attivo” insieme a “pensiero critico e creativo”, seguiti da “empatia” e “stabilità emotiva”, mentre la competenza indicata meno frequentemente è l’“orientamento al risultato”.

I vantaggi dei videogiochi online sono principalmente le loro caratteristiche tecnologiche, che rendono l'esercitazione possibile in ogni momento e in ogni luogo. Gli svantaggi sono invece legati alla mancanza di interazione umana faccia a faccia, la quale è percepita come importante ed influente nella negoziazione. Inoltre, gli studenti ritengono che l'uso degli strumenti ENACT potrebbe rendere l'apprendimento divertente e coinvolgente: “potrebbe essere buffo!”

Infine, gli intervistati sono d'accordo che “l'esercitazione è necessaria per lo sviluppo delle competenze comunicative e di negoziazione” e che “videogiochi progettati specificatamente a supporto delle competenze di negoziazione possono essere molto utili”.

## **Manager e dipendenti in Spagna**

La maggior parte dei manager e degli interpreti/traduttori intervistati affermano di essere “estremamente consapevoli” o “moderatamente consapevoli” delle loro competenze di negoziazione. Ponendo a confronto la sfera privata e la sfera professionale, le competenze di negoziazione vengono percepite come più importanti per attività connesse al lavoro piuttosto che per le relazioni personali. Tuttavia, le organizzazioni per cui lavorano non forniscono, nei loro programmi di formazione, nessun corso riguardante i soft skill. Perciò la partecipazione al progetto ENACT viene percepita come un'opportunità importante. Una chiara comprensione degli interessi dell'interlocutore e la ricerca di soluzioni accettabili per le controparti coinvolte nei processi di negoziazione vengono considerate aspetti cruciali di una negoziazione di successo sia in ambito professionale che nella vita di tutti i giorni. Rispetto allo stile comunicativo impiegato, manager e lavoratori dipendenti tendono ad impiegare stili diversi, probabilmente a seconda delle situazioni specifiche, quali: l'ascolto attivo, la comunicazione aperta, l'attenzione al linguaggio corporale, comportamenti passivi implicanti la difficoltà di espressione di opinioni personali nel contesto di meeting allargati e il dire “no”. L'assertività sembra quindi essere un aspetto fondamentale da affrontare nell'ambito di un training.

“La comunicazione e l'ascolto attivo” insieme all’“empatia” vengono considerati le principali competenze coinvolte in un processo di negoziazione. Inoltre le caratteristiche “online” e “gioco di ruolo” vengono considerate un valore aggiunto: “l'accesso online permette una certa flessibilità e il fare buon uso del tempo trascorso nei trasporti” e “il gioco di ruolo è molto più dinamico dei metodi tradizionali [...]. Le persone prendono parte all'apprendimento giocando un ruolo”. Approfondendo il concetto di capacità di negoziazione, i manager hanno immediatamente identificato dei legami tra la “vendita/commercio” e la “negoziiazione”. Le competenze di negoziazione sono anche fondamentali per la competitività nel mercato: “Nel processo di negoziazione di un contratto in presenza di una certa competizione viene richiesto di essere capaci di offrire la soluzione più adatta per il cliente, negoziando il compenso...”

## **Gli atleti e i giovani insegnanti in Turchia**

Gli insegnanti intervistati appaiono moderatamente consapevoli delle loro capacità di negoziazione e dell'importanza di quest'ultime per la vita professionale e privata. La definizione di negoziazione fornita dai due studenti e dall'insegnante è molto interessante:

la negoziazione comporta “la persuasione e lo scambio di idee”, come anche delle variabili non verbali: “il linguaggio corporeo e il guardarsi negli occhi sono importanti nella negoziazione”. Un altro aspetto emerso nelle interviste è che la negoziazione è essenziale per “l'auto-difesa”.

Gli studenti intervistati avevano avuto l'opportunità di partecipare a dei corsi di formazione faccia a faccia sul tema della comunicazione, del lavoro di gruppo, e della leadership, ma mai sulle capacità di negoziazione. Essi hanno affermato che sarebbe particolarmente interessante approfondire il processo di negoziazione nel contesto delle relazioni da pari a pari tra gli atleti, come anche nel contesto della relazione tra allenatore ed atleta, e considerare il gioco di ruolo come una tecnica d'apprendimento valida da impiegarsi in questo ambito.

Rispetto agli stili comunicativi adottati nell'ambito dei processi di negoziazione, le risposte variano tra comportamenti assertivi, aggressivi o passivi a seconda delle situazioni. Anche secondo gli intervistati turchi “la comunicazione e l'ascolto attivo” sono le competenze principalmente coinvolte nel processo di negoziazione, mentre le competenze giudicate come meno coinvolte sono quelle del “giudicare e del decision making”. Anche altri soft skill come “il lavoro di gruppo”, “il problem solving”, “il pensiero creativo” e “l'empatia” vengono valutate come componenti significative di un processo di negoziazione di successo e quindi come elementi importanti da essere presi in considerazione nell'ambito di un training.

## **Osservazioni conclusive**

I dati provenienti dai tre Paesi sembrano rivelare che vi è un aumento nell'uso e nell'applicazione della tecnologia nelle scuole. Tuttavia, la ricerca ha potuto sottolineare che sussiste un divario tra le pratiche formative prescritte e le pratiche effettivamente implementate nelle scuole, l'applicazione delle tecnologie e la formazione degli insegnanti.

Molto poco è stato fatto rispetto allo sviluppo delle capacità di negoziazione e dei soft skill nel contesto dell'educazione nonostante l'aumento della consapevolezza dell'importanza di queste competenze. Allo stesso modo, nonostante l'interesse crescente per i training formativi nell'ambito dei soft skill come elementi critici di successo sia organizzativo che personale nel mondo del lavoro, sembra che una certa scarsità di fondi impedisca il

proliferare di un'offerta ampia di corsi di formazione dedicati.

I risultati complessivi delle 10 interviste semi-strutturate all'interno dei gruppi campione nei tre Paesi hanno chiarito che la definizione degli elementi chiave connessi al concetto di negoziazione varia a seconda del gruppo campione e della fascia di età.

Nel contesto degli affari, in cui il tempo è limitato, la capacità di identificare i problemi, di sviluppare capacità di problem-solving e gestire il tempo efficientemente, in modo da ottenere i risultati stabiliti, sono gli aspetti più apprezzati nell'ambito del processo di negoziazione.

Gli intervistati tra i 14 e i 30 anni di età tendono a considerare le capacità di negoziazione come maggiormente legate ad una comunicazione efficace e all'ascolto attivo e come particolarmente importanti per la crescita professionale piuttosto che per prestazioni basate sui risultati.

I dati indicano un alto livello di importanza attribuito alle capacità di negoziazione e più in generale ai soft skill. Mentre studenti ed insegnanti (in Italia e in Turchia) ritengono che le capacità di negoziazione possono agevolare la gestione di diverse situazioni nella vita, sia al lavoro che nelle relazioni interpersonali, manager e lavoratori dipendenti (in Spagna) percepiscono le competenze di negoziazione come più importanti per attività di tipo professionale piuttosto che per le relazioni interpersonali.

Il progetto ENACT potrebbe dunque contribuire alla promozione e implementazione di buone pratiche legate all'uso di strumenti tecnologici di apprendimento per il potenziamento dell'esercitazione, dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze relazionali progettate specificatamente per ognuno dei gruppi campione.

## **Riferimenti bibliografici**

Alfredson, T., Cungu, A. (2008). Negotiation Theory and Practice: A review of literature. FAO Policy Learning Program. Retrieved April, 8, 2012.

Baron, R. A., Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.



Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Routledge, New York.

Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Vol. 2: *Le tecniche quantitative*. Il Mulino, Bologna.

Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Vol. 3: *Le tecniche qualitative*. Il Mulino, Bologna.

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York, NY: Fireside.

Covey, S. R. (2011). *The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems*. Simon and Schuster.

Fox, W. M. (1987) *Effective Group Problem Solving: How to Broaden Participation, Improve Decision Making, and Increase Commitment to Action* Jossey-Bass Inc Pub.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.

Follett, M. P. (1940). *Constructive conflict*. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49). New York: Harper & Row. [originally published 1926]

Frank, A. I. (2007). *Entrepreneurship and enterprise skills: A missing element of planning education?*. *Planning, Practice & Research*, 22(4), 635-648.

Graneheim, U.H., Lundman, B. (2004). "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness", *Nurse Educ Today*, 24(2):105-112.

Prein, H. C. (1976). *Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict]*. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). *Managing organizational conflict: A model for*

diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344

Rahim, M.A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M.A. (2001). Managing Organizational Conflict. Challenges for Organization Development and Change. In R.T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (2nd rev. ed., pp. 365-387). New York: Marcel Dekker.

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Third Edition. Transaction Publishers. Fiore, D. J. (2009). *Introduction to educational administration: Standards, theories, and practice*. Eye On Education.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand-McNally.

Turok, I., Taylor, P. (2006). A skills framework for regeneration and planning. *Planning, Practice & Research*, 21(4), 497-509.

Van de Vliert, E., Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.

Zartman, W. I., Berman, M. R., 1982. *The Practical Negotiator*, Yale University Press. New Haven, CT, USA.

Wondwosen, M., 2006. *Negotiation: A Concept Note*,. mimeo, August 2006, FAO, Rome, Italy.