

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. È proibita la copia o diffusione senza l’autorizzazione dell’editore.

## Indice

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Dall’incomunicabilità alla comunicazione costruttiva</b>  | 11 |
| 1.1. La comunicazione che funziona vs. l’incomunicabilità: le ripercussioni sulle performance aziendali e sui rapporti personali    | 12 |
| Esercitazione di rilevazione dei segnali di incomunicabilità  | 16 |
| 1.2. Compatibilità e formazione delle risorse umane alla negoziazione   | 17 |
| 1.3. La nascita dell’incomunicabilità come blocco espressivo ed empatico: riconoscere e bloccare l’irrigidimento cognitivo          | 19 |
| 1.4. Culture come stati di coscienza  | 21 |
| 1.5. Memetica aziendale: da dove arrivano le nostre idee, come entrano in azienda, e i nostri tentativi per farle sopravvivere      | 22 |
| Esercitazione di riconoscimento di alcune fonti della propria cultura personale e aziendale   | 24 |
| 1.6. La consapevolezza della propria cultura e delle fonti  | 25 |
| 1.7. La ricerca del <i>Common Ground</i> (base comune)  | 27 |
| 1.8. Dettagli apparenti e sistemi di significazione   | 28 |
| 1.9. Comunicazione, negoziazione e seduzione  | 30 |
| 1.10. Cooperazione conversazionale e lavoro sulla negoziazione dei significati  | 32 |
| 1.11. Precisare le parole chiave ed eliminare il fraintendimento: chiarire il significato sottostante dei termini negoziali primari | 34 |
| 1.12. La chiarificazione dei concetti e la precisione del linguaggio  | 35 |
| 1.13. Aree di applicazione della negoziazione interculturale  | 36 |
| 1.14. Strumenti e metodi per l’efficacia negoziale interculturale   | 38 |
| <b>2. L’analisi della conversazione come strumento per capire e migliorare la negoziazione</b>                                      | 40 |
| 2.1. Mosse conversazionali  | 43 |
| 2.2. Deferenza, contegno, cortesia  | 44 |
| 2.3. Le linee di conversazione  | 46 |

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. È proibita la copia o diffusione senza l’autorizzazione dell’editore.

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 2.4.      | <i>Turn-Taking</i> : la gestione dei turni di parola   | 47 |
| 2.5.      | <i>Topic-Setting, Topic-Shifting e Content Management</i> : la gestione dei contenuti conversazionali  | 47 |
| 2.6.      | Ricentraggio della conversazione   | 48 |
| 2.7.      | Mosse conversazionali e difficoltà nel dialogo tra aziende   | 49 |
| 2.8.      | Mosse conversazionali e difficoltà nel dialogo interpersonale  | 52 |
|           | Esercitazione di negoziazione interpersonale   | 54 |
| 2.9.      | Negoziazione tra aziende/organizzazioni  | 55 |
| 2.10.     | La costruzione dell’identità durante la negoziazione   | 56 |
|           | Esercitazione di negoziazione e conflitto latente tra venditore e cliente aziendale nel B2B  | 58 |
| <b>3.</b> | <b>Le riunioni negoziali, la leadership conversazionale e gli stili di conversazione</b>   | 62 |
| 3.1.      | Atti linguistici, linee d’azione comunicativa e leadership conversazionale   | 62 |
| 3.2.      | Educazione interculturale per una percezione allargata nella negoziazione  | 62 |
| 3.3.      | Potere e conversazione   | 63 |
| 3.4.      | I Sistemi Motivazionali Interpersonali (SIM) e la leadership interculturale  | 64 |
| 3.5.      | L’analisi della conversazione e i climi comunicativi negoziali   | 65 |
|           | 3.5.1. L’analisi qualitativa degli stati conversazionali   | 65 |
| 3.6.      | Economia cognitiva della comunicazione nei gruppi e <i>prioritization skills</i> : decidere le priorità (di cosa parlare) e i formati (come parlare) | 68 |
|           | Esercitazione di riconoscimento degli stili negoziali  | 70 |
|           | Esercitazione per il Role-Playing: riunione aziendale (il caso del “mercato parallelo”)  | 71 |
| 3.7.      | Teorie dei giochi e leadership conversazionale   | 72 |
|           | Esercitazione: a quale gioco sta giocando? Chi detiene il potere?  | 73 |
| 3.8.      | Teorie dei ruoli e comunicazione del ruolo di leadership   | 74 |
|           | Esercitazione di rilevazione delle mosse di leadership   | 75 |
| 3.9.      | Dialogo Cooperativo ( <i>Cooperative Interaction</i> )   | 75 |
|           | Esercitazione di dialogo cooperativo con “cartellini di feedback”  | 76 |
| <b>4.</b> | <b>Comunicazione non verbale interculturale</b>  | 77 |
| 4.1.      | Gli atteggiamenti creano il rapporto   | 77 |

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. È proibita la copia o diffusione senza l’autorizzazione dell’editore.

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.1.1.    | Escalation e de-esclation: gestire il non- verbale per sviluppare clima comunicativo e ridurre la tensione                                 | 78  |
| 4.2.      | Body language  | 79  |
| 4.3.      | Le distanze personali  | 80  |
| 4.4.      | Canali paralinguistici   | 82  |
|           | Esercitazione di modulazione dei significati tramite il sistema non verbale e paralinguistico  | 82  |
| 4.5.      | Formazione e training non verbale  | 83  |
| 4.6.      | Canali allargati   | 83  |
| 4.6.1.    | Look personale, abbigliamento, accessori e altri elementi di comunicazione simbolica   | 85  |
| 4.6.2.    | Varianza dei colori tra culture, varianza del significato dei doni, e utilizzo dei pre-test per valutare l’impatto e il gradimento         | 87  |
| 4.7.      | Consonanze e dissonanze tra stili linguistici e stili non verbali  | 88  |
| 4.7.1.    | Segnali non verbali negativi dell’interlocutore (tensione, disinteresse)   | 89  |
|           | Esercitazioni di consonanza e dissonanza tra stili verbali e stili comunicativi non verbali  | 89  |
| <b>5.</b> | <b>Culture negoziali, tempi negoziale e timelines</b>  | 91  |
| 5.1.      | La collisione dei timelines negoziali  | 93  |
| 5.2.      | Strutturare i tempi della comunicazione e negoziazione   | 94  |
| 5.2.1.    | L’utilizzo efficiente dei tempi comunicativi negoziali   | 94  |
|           | Esercitazione di comunicazione a tempo (“il giudice”): strutturazione e verifica dell’utilizzo efficiente dei tempi comunicativi negoziali | 95  |
|           | Esercitazione di analisi dei frames della negoziazione   | 96  |
| <b>6.</b> | <b>Barriere comunicative, distanze psicologiche, incomprensione e disaccordo - modello T2V (Trevisani 2 Variabili)</b>                     | 98  |
| 6.1.      | Barriere linguistiche e barriere culturali   | 98  |
|           | Esercitazione di confronto e ricerca di spiegazioni alternative  | 100 |
| 6.2.      | Barriere alla comunicabilità, microdiversità linguistiche, macrodiversità, campi semantici   | 100 |
|           | Esercitazioni sulle intraducibilità  | 104 |
| 6.2.1.    | Distanze psicologiche e comunicative   | 104 |
|           | Esercitazione di analisi di critical incidents personali   | 105 |
| 6.3.      | Differenze tra emittenti e riceventi dei messaggi  | 105 |

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. È proibita la copia o diffusione senza l’autorizzazione dell’editore.

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 6.4.     | Codice e linee di pensiero: un modello bidimensionale  | 106 |
| 6.4.1.   | Prima componente: il codice di comunicazione   | 106 |
| 6.4.1.1. | Interculturalità nascosta in azienda: la negoziazione tra culture professionali diverse  | 108 |
| 6.4.1.2. | Esempio di riconoscimento e modulazione dei sotto-linguaggi in una negoziazione di vendita. Come le scelte di stile comunicativo aumentano le distanze negoziali | 108 |
|          | Esercitazione sugli stili di riunione  | 109 |
| 6.4.2.   | Seconda componente: la visione del mondo (World-View)  | 110 |
| 6.4.2.1. | Classificare le differenze culturali (categorie di Hofstede)   | 110 |
| 6.4.2.2. | Power distance   | 111 |
| 6.4.2.3. | Individualismo-collettivismo   | 112 |
| 6.4.2.4. | Mascolinità vs femminilità   | 114 |
| 6.4.2.5. | Uncertainty avoidance  | 115 |
| 6.4.3.   | Misurare le differenze   | 116 |
| 6.4.3.1. | Visione del tempo, Long- vs. Short-Term Time Orientation   | 118 |
| 6.4.3.2. | Altre dimensioni di differenza culturale   | 118 |
|          | Esercitazione di comparazione della propria visione del mondo su alcuni elementi personali (compare & contrast)  | 119 |
| 6.4.4.   | Unione tra le due variabili per un quadro unificato delle difficoltà di comunicazione  | 120 |
| 6.4.5.   | COMSIT A: caratteristiche  | 120 |
|          | Esercitazione di conflitto basata sulla scoperta della diversa “visione delle cose”  | 121 |
| 6.4.6.   | COMSIT B: caratteristiche  | 121 |
|          | Esercitazione di alterazione di codici comunicativi  | 122 |
| 6.4.7.   | COMSIT C: caratteristiche  | 122 |
|          | Esercitazione di conflitto tra posizioni personali diverse   | 123 |
|          | Esercitazione di conflitto tra posizioni aziendali diverse sulla concezione dei tempi  | 123 |
|          | Esercitazione di conflitto: “acquistare merce” contro “acquistare partnership”   | 123 |
| 6.4.8.   | COMSIT D: caratteristiche  | 124 |
| 6.4.9.   | Il miglioramento della comunicazione   | 125 |
| 6.4.10.  | I livelli interculturali e i limiti della comunicazione  | 125 |
| 6.5.     | Le interferenze della comunicazione nel modello 2V   | 129 |

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. È proibita la copia o diffusione senza l’autorizzazione dell’editore.

|  |            |
|--|------------|
| Esercitazione di riconoscimento degli obiettivi<br>“striscianti”   | 129        |
| 6.6. Andamento e progressione delle relazioni interpersonali e<br>aziendali nel modello 2V   | 129        |
| <b>7. Accrescere le proprie competenze negoziali: la<br/>formazione dei negoziatori interculturali</b>   | 131        |
| 7.1. Il <i>communication training</i> e le competenze comunicative   | 132        |
| 7.1.1. Aree e risultati attesi nel communication training<br>per la crescita delle capacità negoziali  | 135        |
| 7.2. La gestione dell’immagine nella negoziazione, il conflitto di<br>superiorità-inferiorità e l’ansia da status  | 138        |
| 7.3. Ansia da status o potere negoziale reale?<br>Esercitazione di rilevazione dell’ansia da status  | 144<br>146 |
| 7.4. Il conflitto negoziale nei contratti interculturali. Esempio di<br>errore interculturale derivante dall’ansia da status nella<br>contrattualistica internazionale | 146        |
| <b>8. Empatia e tecniche di ascolto empatico</b>   | 149        |
| 8.1. Elementi positivi e distruttivi dell’empatia  | 150        |
| 8.2. Tecniche di ascolto attivo  | 153        |
| 8.3. Tecniche verbali di ascolto attivo  | 153        |
| 8.4. Tecniche paralinguistiche di ascolto attivo   | 153        |
| 8.5. Tecniche non-verbali di ascolto attivo<br>Esercitazione di ascolto attivo e analisi dell’interesse<br>dell’interlocutore  | 154<br>155 |
| <b>9. I fondamenti della gestione delle emozioni nella<br/>negoziiazione interculturale</b>  | 160        |
| 9.1. La <i>Mental Noise Theory</i> (rumore mentale)  | 160        |
| 9.2. Consapevolezza delle proprie predisposizioni emotive  | 161        |
| 9.3. Ecologia della comunicazione e leadership emotiva   | 161        |
| 9.4. Rapporti tra emozioni, comunicazione interculturale e<br>performance del lavoro di gruppo   | 162        |
| 9.5. Il rischio dei trascinamenti emotivi durante le negoziazioni  | 163        |
| 9.5.1. Trascinamenti intra-sessione  | 164        |
| 9.5.2. Trascinamenti tra sessioni  | 165        |
| 9.5.3. Trascinamenti tra stati emotivi della vita personale<br>e situazioni professionali  | 165        |
| 9.6. Tecniche per gestire e ridurre lo stress emotivo da<br>negoziiazione  | 166        |
| <b>Bibliografia</b>  | 168        |