

©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

1. Dall’incomunicabilità alla comunicazione costruttiva	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
2. L’analisi della conversazione come strumento per capire e migliorare la negoziazione	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
3.	Le riunioni negoziali, la leadership conversazionale e gli stili di conversazione	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
4.	Comunicazione non verbale interculturale	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
5.	Culture negoziali, tempi negoziale e timelines	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
6.	Barriere comunicative, distanze psicologiche, incomprensione e disaccordo - modello T2V (Trevisani 2 Variabili)	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 “striscianti”	129
6.6. Andamento e progressione delle relazioni interpersonali e aziendali nel modello 2V	129
7. Accrescere le proprie competenze negoziali: la formazione dei negoziatori interculturali	131
7.1. Il <i>communication training</i> e le competenze comunicative	132
7.1.1. Aree e risultati attesi nel communication training per la crescita delle capacità negoziali	135
7.2. La gestione dell’immagine nella negoziazione, il conflitto di superiorità-inferiorità e l’ansia da status	138
7.3. Ansia da status o potere negoziale reale? Esercitazione di rilevazione dell’ansia da status	144 146
7.4. Il conflitto negoziale nei contratti interculturali. Esempio di errore interculturale derivante dall’ansia da status nella contrattualistica internazionale	146
8. Empatia e tecniche di ascolto empatico	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 Esercitazione di ascolto attivo e analisi dell’interesse dell’interlocutore	154 155
9. I fondamenti della gestione delle emozioni nella negoziiazione interculturale	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 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 e situazioni professionali	165
9.6. Tecniche per gestire e ridurre lo stress emotivo da negoziiazione	166
Bibliografia	168