



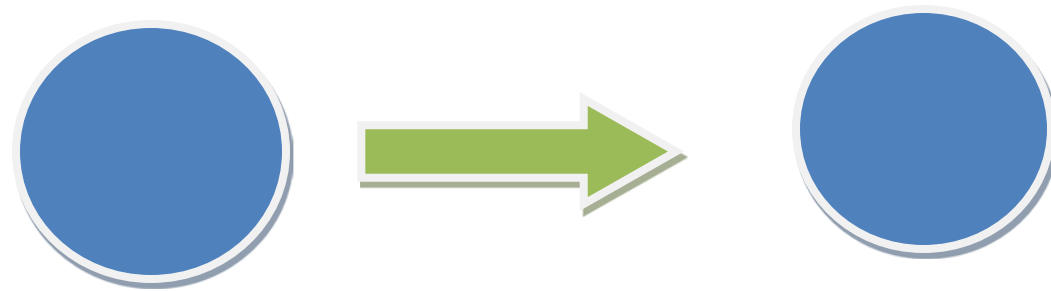
Comunicare e negoziare

- La negoziazione è un processo attraverso il quale due o più parti, che possiedono obiettivi comuni e contrastanti, raggiungono un accordo di piena soddisfazione.
- Buona parte del successo in una negoziazione dipende dalla nostra capacità di imporre i nostri obiettivi senza perdere di vista quelli dei nostri interlocutori.

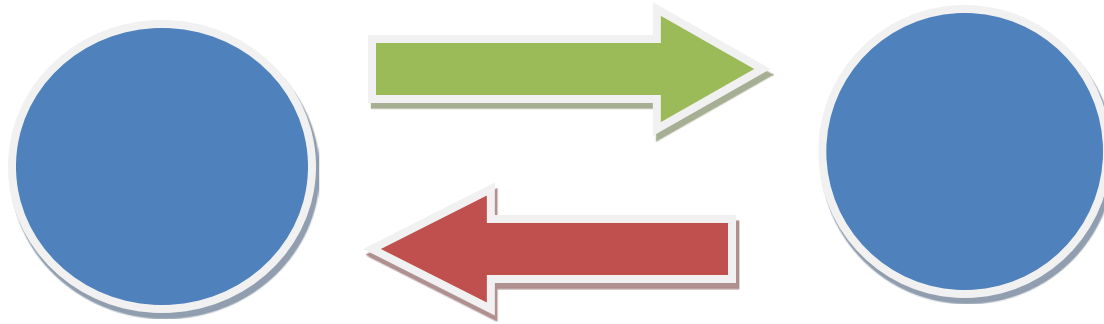


**Occorre considerare una serie di componenti
sia di metodo che di relazione**

Comunicazione ad una via (Parlare)



La Comunicazione a due vie (Comunicare)



Reputazione, Identità, Immagine

- La reputazione è il credito che gli altri ci danno.
 - L'immagine è cosa gli altri pensano che noi siamo.
 - L'identità è cosa siamo davvero.
- La nostra comunicazione rivela agli altri l'identità.

I principi della comunicazione relazionale

Elementi	1 via	2 vie
Efficacia	Bassa	Elevata
Tempo	Minimo	Elevato
Preparazione	Maggiore	Minore
Comunicazione	Bassa	Elevata
Frustrazione	Elevata	Minima

I principi della comunicazione relazionale

- ❑ **Verbale:** il contenuto, le parole
- ❑ **Paraverbale:** modulazione della voce, tono, intensità, timbro, ritmo, pause, chiarezza
- ❑ **Non verbale:** espressione del volto, sguardo, gestualità, postura, abbigliamento, prossemica, mimica, reazioni somatiche, stile di atteggiamento
.....

Quanto è rilevante, in un messaggio



Componente verbale	7	%
Tono della voce	38	%
Linguaggio del corpo	55	%

I principi della comunicazione relazionale



Verbale: i predicati

Paraverbale: tono, timbro, volume della voce

Non verbale: il linguaggio del corpo

La Percezione neuro linguistica

PNL: Percezione neuro linguistica

- ❖ **Visivi:** persone che recepiscono maggiormente attraverso le immagini (slides, documenti)
- ❖ **Uditivi:** persone che recepiscono maggiormente attraverso l'ascolto di una relazione
- ❖ **Cinestetici:** coloro che recepiscono attraverso il tatto, il gusto, l'olfatto: sono persone che amano sperimentare, provare

La capacità di ascoltare gli altri

Empatia

comprensione dell'altro al massimo livello.

Quindi: Eliminazione dei pregiudizi

In conclusione

- **Chi comunica efficacemente:**
- **Sa ascoltare realmente (2 orecchie, 1 bocca!)**
- **Si basa sui fatti, usa la logica.**
- **Analizza le alternative.**
- **E' flessibile.**
- **Usa correttamente la voce, con un tono ed un volume adeguati al dialogo.**
- **La sua gestualità è aperta, rilassata.**
- **Non usa schermi o barriere**

La comunicazione interculturale

Barriere e stili comunicativi.

Gli stili interculturali di conflitto



Importanza della comunicazione

Per condurre una buona negoziazione è necessario (tanto più all'estero) saper comunicare correttamente, ovvero:

a) Trasferire significati alla controparte;

b) Interpretare correttamente i messaggi che si ricevono.

Cultura e comunicazione

- Luoghi e popoli sono diversi tra loro:
- I *giapponesi* tendono ad essere molto gentili, gli *australiani* caratterialmente sono «blunt» (franchi, schietti...)
- Per molti europei «rosso» indica pericolo o stop; ma in Turchia significa «morte» ed in Cina «buona fortuna».
- Il bianco in Cina è il colore del funerale ed i crisantemi i fiori del matrimonio.
- In Arabia Saudita è molto importante lo status della propria famiglia e non il ruolo ricoperto in azienda

Le due barriere della Comunicazione

Prima barriera

«CODICE DELLA COMUNICAZIONE»

(linguaggio utilizzato)

Linguaggio verbale e non-verbale

Seconda barriera

«CULTURA»

(assunti, valori, norme, comportamenti)

- **TECNICHE DI NEGOZIAZIONE
INTERNAZIONALE**

**Esistono, in ogni atto negoziale,
tre aree:**





La Componente metodo:

- **Tre fasi**
- PRIMA = saper pianificare
- DURANTE = saper comunicare
- DOPO = saper valutare i risultati

La fase del «prima»: pianificazione

- Raccogliere le informazioni;
- Fissare **obiettivi** minimi-massimi (propri/degli altri);
- Prevedere **concessioni** (da fare agli altri);
- Elaborare eventuali **piani di riserva**;
- Analizzare la relazione:
Competizione/Rinuncia/Collaborazione

Le fasi del «durante»: Comunicazione 1

- Conoscere ed applicare le basi della comunicazione ed i suoi modelli;
- Verificare il feed back;
- Ascoltare in modo «attivo»;
- Conoscere gli stili negoziali;
- Adottare lo stile negoziale più idoneo al raggiungimento degli obiettivi

Le fasi del «durante»: Comunicazione 2

SAPER FARE CONCESSIONI

Modello «tutto subito»

Accattivante, ma fa sperare in ulteriori concessioni

Fa risparmiare tempo, ma trasmette rigidità nella relazione

Modello «un po' alla volta»

Gratifica e rinforza la relazione

Trasmette volontà di concludere, ma richiede tempo per la trattativa

La fase del «dopo»: valutazione dei risultati

- ✓ Confrontare i risultati ottenuti con quelli pianificati;
- ✓ Confrontare le concessioni ottenute e fatte con quelle pianificate;
- ✓ Chiedere il feed back;
- ✓ Individuare aree di miglioramento;
- ✓ Fare un piano d'azione per le successive occasioni

Stile soft	Stile hard	Stile efficace
I partecipanti sono amici	I partecipanti sono nemici	Tutti cercano soluzioni/i partecipanti sono persone
L'obiettivo è l'accordo	L'obiettivo è la vittoria	L'obiettivo è il risultato più vantaggioso per tutti
Fare concessioni	Ottenere concessioni	Separare le persone dai problemi
Atteggiamento soft	Atteggiamento duro	Soft con le persone Duro con i problemi
Fiducia negli altri	Sfiducia negli altri	Non è un problema di fiducia
Pronto a modificare le posizioni	Trincerato nelle posizioni	Focus sugli interessi, non sulle posizioni
Evitare il confronto	Vincere il confronto	Raggiungere un risultato

Tecniche di negoziato



STILE CONTRAPPOSITIVO

Gli altri presenti
sono vissuti come
controparti da
superare
argomentando

STILE INTEGRATIVO

Gli altri sono
vissuti come
apportatori d'idee
utili per ottenere
punti di vista
alternativi

Negoziazione interculturale

- Lo stile negoziale varia a seconda della cultura nazionale. Diffusi sono gli stereotipi.
- Ad esempio:
 - **Spagnolo e argentino:** preferenza per il rapporto conflittuale;
 - **Americano:** impazienza, desiderio di farsi apprezzare;
 - **Cinese:** tirare per le lunghe i negoziati, nella convinzione che non finiscano mai;
 - **Giapponese:** negoziare per sviluppare un rapporto ed un impegno

L'approccio olistico cinese

I cinesi pensano in termini del «tutto», mentre gli occidentali pensano in sequenza ed in modo individualistico, suddividendo le tematiche di una trattativa complessa in una serie di piccoli problemi: prezzo, quantità, garanzia, consegna, ecc.

Al contrario i negoziatori cinesi tendono a parlare di questi temi tutti in una volta, saltando continuamente da una problematica all'altra.

Profilo del negoziatore cinese

- Riservato, controlla le emozioni;
- Noto per l'ospitalità e le buone maniere;
- Valori e principi al di sopra del denaro;
- Considera molto importante la relazione basata sulla fiducia;
- Si aspetta dalla controparte una buona preparazione tecnica;
- Preferisce usare un intermediario ed evita gli avvocati;
- Ampio spazio al compromesso;
- La negoziazione vista in una prospettiva di lungo periodo;
- Soddisfazione non individuale ma della collettività.

Profilo del negoziatore giapponese

- Molto importante la business etiquette;
- Si inizia con il rito dello scambio della business card;
- Comunicazione di norma tendente alla sobrietà, anche nel dono (mai esagerato per non mettere in imbarazzo);
- Frequente ricorso a pause e silenzi e a mezzi verbali e non verbali per evitare che qualcuno perda la faccia o che il gruppo perda l'armonia;
- Come il cinese considera il contratto uno strumento flessibile ed è sospettoso di una controparte di cui un membro sia un avvocato.

Ricordare che

- *Importanza del formalismo*: la forma è sostanza.
- Quindi rispettare scrupolosamente le gerarchie; tenere con il dovuto rispetto il biglietto da visita ricevuto; non avere fretta; essere puntuali; non essere invadenti.....
- Ricordarsi sempre che l'Occidente è un individuo, e che un cinese o un giapponese è membro di un gruppo.
- E' il membro più anziano che detta la tattica.. A lui si deve il massimo rispetto.

Per concludere



I bravi negoziatori parlano poco, ascoltano molto.

I cattivi negoziatori non fanno domande e cercano di imporre la loro idea senza sapere cosa pensano i loro ascoltatori.