

©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.

## **1. Dall’incomunicabilità alla comunicazione costruttiva**

Tracciare un percorso che porti dall’incomunicabilità alla comunicazione costruttiva è un’impresa titanica, difficilmente completabile in una sola vita, un traguardo visionario, ma anche un motore d’ispirazione. Ma, per quanto difficile, merita un impegno.

In decenni di ricerche scientifiche e consulenze sul campo<sup>1</sup>, ho potuto sperimentare la difficoltà delle persone a comunicare il proprio pensiero, a capire quello altrui, e le conseguenti difficoltà delle aziende nel cooperare.

Allo stesso tempo, ho potuto vedere (come tutti voi) che, quando la comunicazione funziona, immediatamente ne emergono i frutti. Quando invece la comunicazione è bloccata o malfunzionante, si crea conflitto, le relazioni interpersonali soffrono, i progetti comuni tra persone o tra aziende non decollano.

Possiamo rintracciare con buon grado di precisione il problema dell’incomunicabilità nella diversità culturale - un “sottoprodotto” dell’incontro/confronto tra culture diverse - incontro tanto produttivo e ricco di opportunità di crescita quanto aperto a rischi e problemi.

La cultura – nel senso comune - include soprattutto le manifestazioni artistiche di un popolo, ma nelle scienze sociali e manageriali significa molto di più. Cultura, in senso allargato, significa soprattutto un modo di percepire il mondo, di categorizzare la realtà, dare un senso alle cose, alle relazioni, e alla vita.

Ciascuno di noi è un individuo unico nella sua cultura personale, nella modalità di categorizzare il mondo, valutare l’importanza di oggetti e persone,

<sup>1</sup> L’autore, oltre alle attività di ricerca, è responsabile per i progetti di consulenza e formazione condotti da Studio Trevisani Communication Research ([www.studiotrevisani.it](http://www.studiotrevisani.it))

©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.

impostare relazioni. Ciò che è importante e fondamentale per me può essere un dettaglio per qualcun’altro, o per altri ancora qualcosa che non merita nemmeno attenzione.

Ognuno di noi ha assimilato nei propri processi mentali le pressioni e gli schemi dei gruppi di appartenenza (etnici, nazionali, professionali, familiari), e assimila parte dei modelli con cui viene a contatto.

La cultura, secondo Shore<sup>2</sup>, può essere considerata una “collezione di modelli”. Nel costruire una relazione nuova, nel negoziare, quali sono i modelli che io uso? Quali sono i modelli che la mia azienda utilizza, spesso in modo inconsapevole? Quali sono i modelli altrui?

La negoziazione, prima ancora che un incontro tra “posizioni”, di divergenze/convergenze sui dettagli, è un incontro/scontro tra modelli.

Con questo volume intendo offrire un contributo che getti le basi per un lavoro sia scientifico che operativo, volto ad aumentare le capacità delle persone e delle aziende nel comunicare tra di loro, consapevoli delle proprie diversità, per poter cogliere il meglio dell’incontro tra culture diverse senza dover subire il lato oscuro della incomunicabilità e del conflitto evitabile.

Comunicare consapevoli delle diversità - comunicare **nelle** diversità e nonostante le diversità - è un passo in avanti significativo.

Dopo aver trattato i temi di base nel presente volume, esamineremo in prossime pubblicazioni le tecniche avanzate. Del resto, non si costruiscono torri senza aver prima gettato le fondamenta.

Le ripercussioni degli strumenti “fondamentali” qui esposti sono potenzialmente molto forti, per chi opera nelle imprese (imprenditori, area manager ed export manager), per i responsabili di progetti e relazioni internazionali, nella gestione delle Risorse Umane (HR), ma anche per chi opera nel sociale (terapeuti, counselor, educatori), in una società sempre più multiculturale.

### **1.1. La comunicazione che funziona vs. l’incomunicabilità: le ripercussioni sulle performance aziendali e sui rapporti personali**

L’incomunicabilità è la condizione che impedisce alle persone di entrare in contatto profondo e condividere il pensiero. La comunicazione costruttiva si

<sup>2</sup> Shore, B. (1996). *Culture in Mind. Cognition, Culture, and the Problem of Meaning*, Oxford, Oxford University Press.

©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.

prefigge invece di attivare uno scambio significativo tra due o più menti per poter “costruire qualcosa assieme”.

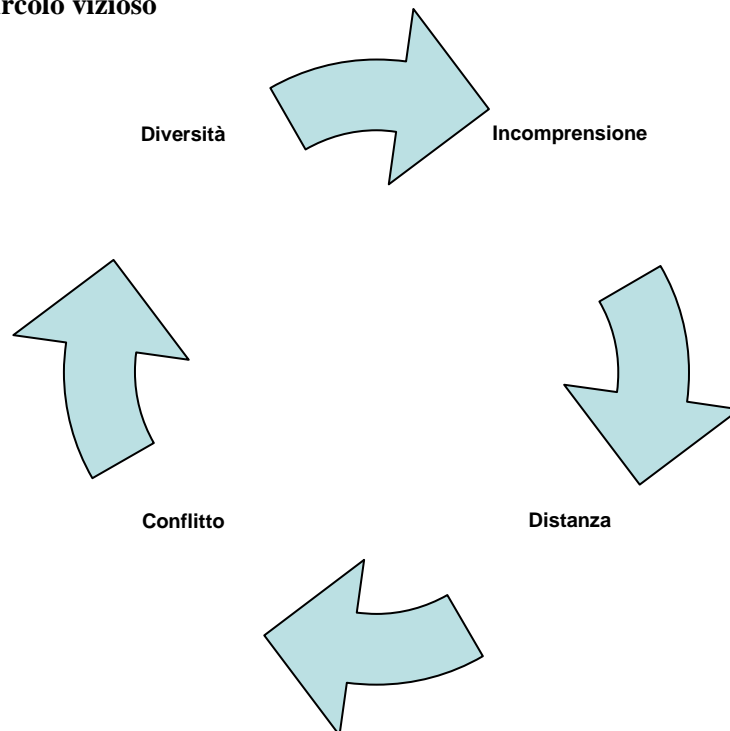
L’essenza stessa della negoziazione è un tentativo di “costruire assieme,” mosso dalla necessità di “agire con” per raggiungere scopi che nessuna delle parti – da sola – è in grado di raggiungere (“agire senza”).

La necessità di dover cooperare porta le persone e le aziende a dover scambiare qualcosa, incontrarsi, e in un certo senso le obbliga a comunicare.

Moltissime persone, sul pianeta, sperimentano l’incomunicabilità ogni giorno, e desiderano passare ad una comunicazione più costruttiva, lo desiderano col cuore, ma non sanno come farlo. Mancano letteralmente gli strumenti operativi – nella scuola e nell’azienda – per affrontare sistematicamente il problema dell’incomunicabilità e dirottare le energie verso la comunicazione costruttiva.

Possiamo subito immaginare quali siano gli effetti di un incontro negoziale o di una relazione umana dominata dall’incomunicabilità: conflitto, incomprensione, disaccordo, ansia, distanza. Il nostro scopo è capire su quali leve agire per trasformare una possibile incomunicabilità in un incontro costruttivo.

**Fig. 1 – Circolo vizioso**



©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.

Il problema dell’incomunicabilità tocca le sfere più diverse: lo vediamo nei rapporti tra marito e moglie, tra genitori e figli, tra docenti e alunni, tra amici, tra colleghi, tra aziende, ma – ad un livello superiore – tra religioni, nazioni, regioni diverse. Questo “mostro” agisce anche nel contatto tra aziende nei rapporti di business.

Le società del consumo, i mass media, la scuola, persino l’educazione familiare, lo alimentano quando bloccano l’espressione delle emozioni, e l’ascolto empatico, educando le persone ad essere sempre più individualiste, chiuse, egoiste, centrate solo su di sé.

Il risultato della crescita in una società emotivamente morta crea l’atteggiamento di chiusura: smettere di ascoltare e capire, irrigidirsi, divenire incapaci di essere flessibili e adattivi, di essere efficaci fuori dal proprio “spazio ristretto”.

Il problema dell’incomunicabilità si collega immediatamente a quello della performance e dei risultati del lavoro di gruppo nelle aziende.

Non esiste prestazione umana avanzata nella quale sia possibile agire da soli. Ovunque si operi con altri, avvengono **micro-collisioni culturali**.

Anche il più solitario dei navigatori deve concordare con i progettisti della barca le dotazioni e le strutture che vorrà avere a bordo, e avviene una micro-collisione di culture (marinaio vs. ingegnere), superabile solo con la ricerca di un intento comune e di un linguaggio comune. L’atleta negli sport individuali deve comunicare con il proprio coach in vari momenti della preparazione, dando anche qui spazio ad una micro-collisione culturale (atleta vs. metodologo).

Lo stesso accade in ogni negoziazione d’acquisto, ad esempio nell’acquisto di un corso di formazione, tra la cultura del pedagogo o formatore serio (risultati gradualmente e frutto di un percorso di crescita) e la cultura di un ufficio acquisti o un responsabile commerciale (risultati subito)

L’unica possibilità di cooperazione è data dalla ricerca di un traguardo comune. Questo richiede “smontare” le diversità, riconoscerle, farle uscire dal retrobottega della comunicazione e portarle sotto i riflettori.

Quando la comunicazione è bloccata, i gruppi e le relazioni smettono di funzionare e la performance cala o si annulla del tutto, nessun traguardo comune viene raggiunto.

Per far funzionare la comunicazione servono almeno due condizioni: (1) volontà di comunicare (**apertura al dialogo**) e (2) abilità comunicative (**competenze comunicative**). Entrambi i punti sono critici e la loro assenza o le lacune in uno o più fattori producono incomunicabilità.

Possiamo classificare ogni situazione comunicativa all’interno di una matrice, ove identificare sia le condizioni comunicative ottimali (volontà

©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.

elevata di comunicare e alte capacità), che le condizioni peggiori (scarsa volontà e apertura al dialogo, e incapacità tecnico-metodologiche).

In questa matrice possiamo collocare larga parte delle interazioni umane e professionali, ma essa rappresenta unicamente un avvio, un semplice momento di riflessione iniziale.

**Fig. 2 – Matrice semplice di classificazione delle situazioni comunicative**

		Volontà di dialogo, apertura al dialogo	
		Bassa	Alta
Capacità comunicative	Alte	Conflitto volontario	Cooperazione Condivisione
	Basse	Conflitto inevitabile	Conflitto latente fraintendimenti

Ogni gruppo di persone accomunate da uno scopo diventa immediatamente team, squadra, e assume una nuova identità. Esiste l’identità del soggetto A, l’identità del soggetto B, e l’identità del team stesso, composto da A+B. Ogni squadra, come tutti sanno, può funzionare bene o male.

Se immaginiamo un team di persone (marito, moglie) o di manager (acquirente, compratore) o di funzionari (ambasciatori, delegati), possiamo chiederci quale sia la “performance” (prestazione) di questo team, intesa come capacità del gruppo di costruire qualcosa, concludere un progetto, o concretizzare un sogno.

Vediamo subito che questo team per funzionare deve comunicare, non può agire senza comunicare.

Il fenomeno della “rottura di performance” (*performance breakdown*) causato dalla incomunicabilità è tanto più evidente quanto meno sono le vie di fuga. Durante un litigio in azienda o in casa è possibile abbandonare fisicamente la situazione, uscire fisicamente dal setting, ma da una barca in pieno oceano, o da una astronave, o da un aereo di linea, non è possibile uscire fisicamente.

È proprio in queste situazioni estreme che sono state notate le più gravi ripercussioni delle incomunicabilità, sino alla morte di interi equipaggi, anche

©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.

per semplici fraintendimenti tra comandante dell’aereo e torre di controllo, o litigi interni agli equipaggi che portano a **distrazioni gravi dal compito primario**.

L’incomunicabilità produce morte, le guerre e gli incidenti ne sono una manifestazione evidente. I fallimenti delle relazioni sono solo una espressione più sfumata, ma non per questo meno drammatica. Una separazione o un divorzio (in famiglia) o il fallimento di un importante contratto (in azienda) possono essere eventi traumatici.

Non esistono guerre che non siano precedute da fallimenti di relazioni – da importanti **segnali di incomunicabilità** - e quindi studiare l’incomunicabilità significa studiare i precursori del conflitto e del successo nei rapporti umani.

### **Principio 1 - Relazione tra incomunicabilità e performance**

Il successo della comunicazione dipende:

- dalla volontà di avviare un dialogo (volontà di dialogo);
- dalla volontà/capacità di avviare un dialogo aperto al confronto (apertura al dialogo);
- dalle abilità comunicative (competenze comunicative) di entrambi gli interagenti;
- dalla consapevolezza delle differenze culturali tra soggetti;
- dalla capacità di minimizzare il fraintendimento (**barriere linguistiche**) e l’incomprensione (**barriere psicologiche**) tra membri di un gruppo.

### **Esercitazione di rilevazione dei segnali di incomunicabilità**

Identificare una relazione sul piano personale o aziendale e iniziare a scorgere, a percepire, a sensibilizzarsi, rispetto ai segnali di incomunicabilità che la relazione fa emergere.

L’esercizio richiede la presenza di un soggetto A (intervistatore, analista) e di un soggetto B (intervistato, cliente).

A dovrà intervistare B cercando di aiutarlo identificare i segnali, sotto forma di:

- ☉ comportamenti strani, incomprensibili o solo parzialmente compresi;
- ☉ incomprensioni sui dettagli;
- ☉ divergenze nella visione e obiettivi di fondo;
- ☉ dissonanze e incongruenze;
- ☉ conflitti latenti, striscianti;
- ☉ conflitti manifesti, evidenti;
- ☉ ... altri elementi che possano emergere dall’analisi.

Esempio di domande di partenza: “Parlami di qualcosa che sia andato storto con un tuo collega, o con un cliente, ultimamente”. Procedere con l’intervista ed esplorare i fattori che hanno portato al caso.

©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.

## 1.2. Compatibilità e formazione delle risorse umane alla negoziazione

In ogni team esiste un problema di selezione (come si entra, che caratteristiche ha chi entra) e di formazione (come far crescere i membri del team). Quando la prima fase è errata, quando le persone sono mal selezionate, gli errori si ripercuotono a catena.

La formazione generalmente si prefigge di incrementare le prestazioni e conoscenze esistenti (**formazione incrementale**), e raramente viene utilizzata con lo scopo di agire in profondità sulla personalità per cambiarla (**formazione trasformativa**)<sup>3</sup>.

Nel metodo ALM, ci si prefigge di attingere ad entrambi i modelli, ma è necessario essere consapevoli che anche la più incisiva delle tecniche trasformativa non cambia ad esempio i parametri genetici, e la selezione dei soggetti rimane importante.

In ambienti estremi, l’American Institute of Medicine ha iniziato a studiare seriamente il “*Crew performance breakdown*” (rottura della performance dell’equipaggio) tra astronauti costretti a convivere in uno spazio limitato per lungo tempo.

Molti incidenti aerei e spaziali sono stati causati da dinamiche di incomunicabilità tra l’equipaggio (**incomunicabilità intragruppo**) o tra equipaggio e altri *crew* (*crew*: gruppi di lavoro, equipaggi) – quali i controllori di terra - (**incomunicabilità intergruppo**). Per questi motivi, la *Human Factors Research and Technology Division* della NASA ha inserito criteri aggiuntivi di selezione per minimizzare i rischi della incomunicabilità intragruppo già partendo dalla selezione delle risorse umane, valutando quindi non solo le abilità scientifiche ma anche le competenze interpersonali e di comunicazione.

Questa selezione e un adeguato training interculturale sono considerati indispensabili anche per le missioni spaziali del futuro caratterizzate da equipaggi interculturali<sup>4</sup>.

Tra i criteri di selezione, inoltre, non si valutano più solo skills individuali, ma viene svolta una analisi della “*compatibility*” (compatibilità con il gruppo e capacità di vivere nel gruppo).

<sup>3</sup> Il concetto di formazione incrementale e formazione trasformativa viene proposto da Trevisani, nel volume “Regie di Cambiamento”, al momento in lavorazione. Vedere il sito [www.studiotrevisani.it](http://www.studiotrevisani.it) per approfondimenti e verifiche sulla disponibilità.

<sup>4</sup> Kraft NO, Lyons TJ, Binder H. (2003), “Intercultural crew issues in long-duration spaceflight”, *Aviation Space Environmental Medicine*. 2003 May;74(5):575-8.

©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.

In altre parole, si è scoperto che alcuni astronauti possono essere eccellenti “astronauti” sotto il profilo tecnico e scientifico, ma inadatti a confrontarsi con la diversità, sostenere un rapporto con le culture altrui, e quindi non possono far parte di equipaggi spaziali multiculturali. È sufficiente un piccolo comportamento fastidioso, ripetuto per giorni e giorni di seguito, per generare nervosismo e irritazione.

Per le aziende esiste una implicazione: (1) non tutti sono adatti a negoziare, e (2) ancora meno farlo interculturalmente. Ogni errore di comunicazione interculturale svolto da un venditore che opera all’estero (es: un area manager) o da un imprenditore, può significare un contratto in meno.

Di questo le aziende ed organizzazioni devono rendersi conto quando scelgono i propri rappresentanti commerciali o istituzionali. Troppo spesso viene confusa una preparazione sul prodotto con una presunta capacità di negoziare e comunicare. Le due cose sono assolutamente diverse.

I negoziatori interculturali devono essere adeguatamente selezionati partendo dalla loro capacità di apertura alle culture diverse, flessibilità mentale e competenze comunicative, e non solo in base alla loro esperienza aziendale o preparazione sul prodotto.

### **Principio 2 – Selezione dei negoziatori interculturali**

Il successo della negoziazione interculturale dipende dalla capacità di selezione da parte dell’organizzazione, rispetto ai parametri di:

- apertura al dialogo;
- apertura mentale e capacità di confrontarsi con la diversità;
- preparazione sulle tecniche generali di negoziazione e apertura alla propria formazione negoziale come leva di sviluppo;
- preparazione specifica sulle tecniche di negoziazione interculturale e apertura alla propria formazione interculturale;
- capacità di attingere a repertori comunicativi flessibili e adattivi, sapendosi adattare alle diverse culture con le quali deve interagire.

Non importa quindi essere in un team di astronauti americani, cinesi e russi - nello spazio - per occuparsi di incomunicabilità e difficoltà interculturali.

Gli studi sulla comunicazione interculturale toccano tutti – la scuola, l’educazione, la famiglia, l’azienda. Esplorano ad esempio nuovi strumenti di *intercultural mentorship* (supporto all’adattamento interculturale) e le strategie usate dai mentors per migliorare le competenze interculturali<sup>5</sup>, oppure i problemi del World Business e della globalizzazione economica, le sue

<sup>5</sup> Koskinen L, Tossavainen K. (2003). “Characteristics of intercultural mentoring--a mentor perspective”. *Nurse Education Today*. 2003 May; 23(4):278-85.

©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.

implicazioni sulla negoziazione tra persone che appartengono a culture diverse<sup>6</sup>.

Questi studi analizzano i problemi degli stereotipi, dei cambiamenti di percezione reciproca provocati dalle esperienze di interazione diretta, della frustrazione o confusione sperimentata nelle *cross-cultural business interactions*.

### **1.3. La nascita dell'incomunicabilità come blocco espressivo ed empatico: riconoscere e bloccare l'irrigidimento cognitivo**

Il problema della incomunicabilità ha origini sociali. Nel pieno dello sviluppo della propria espressività il bambino e l’adolescente imparano che ad essere sinceri nascono problemi, e che dedicare tempo agli altri è una perdita di risorse. Nascono gli stereotipi, le regole preconfezionate, gli schemi mentali da fluidi diventano rigidi e si consolidano sotto forma di credenze e dogmi.

Mentre i sistemi educativi formali sostengono l’importanza dell’espressività e della comunicazione, i comportamenti educativi reali insegnano invece esattamente il contrario: chiudersi, difendersi, non lasciarsi andare, essere sospettosi, non far capire come ci si sente “altrimenti gli altri se ne approfittano”.

Anche le aziende insegnano questo (regola basilare del “non fidarsi”) tramandata dall’esperienza degli “anziani” d’azienda ai giovani. Accade infatti che nella realtà dell’impresa, l’onestà altrui non sia assolutamente da dare per scontata, le intenzioni nemmeno, e si crei una **condizione di allerta permanente**, un clima di sospetto che permea ogni avvio di relazione e ogni negoziazione.

Questo clima ha solide basi nella realtà dei fatti e non è una pura costruzione.

Tuttavia, tale condizione di “allerta” deve diventare una scelta tattica consapevole e non uno stato costante fissato a priori, una “ingessatura inamovibile” o blocco cognitivo che impedisce un confronto. Solo da un confronto aperto e da reali prove comportamentali si potrà capire se la controparte ha intenzioni serie o è affidabile.

<sup>6</sup> Vedi ad esempio Chen, H. Julie; Cramer, Peter K.; Kojima, Toshihisa (1996). *Japanese and American Cross-Cultural Business Pragmatics: A Study*. Paper presented at the Annual Conference on Languages and Communication for World Business and the Professions (14th, Ypsilanti, MI, April 11-13, 1996).

©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.

Molti manager sono invece ingessati in modo inamovibile una condizione di chiusura e rigidità (**irrigidimento cognitivo**) e questo impedisce loro di negoziare efficacemente.

Poco a poco, il blocco delle espressioni esterne diventa incapacità di riconoscere ciò che ci accade all’interno.

Al massimo delle proprie capacità di ascolto e di espressione, il bambino sa esprimersi con tutto il corpo, sa esternare, capisce gli stati d’animo anche senza bisogno di parole.

Diventato adulto e manager, questo bambino si trasforma – dopo anni di vita aziendale - in un monolite mummificato, egoista, chiuso, centrato solo su di sé, oramai incapace di capire dinamiche relazionali a volte persino elementari e banali.

Notiamo questo in una negoziazione di acquisto, quando un buyer non riesce a capire la differenza tra acquistare un “pezzo di merce” o “trovare un partner serio”, un fornitore di professionalità prima ancora che di “pezzi”.

La realtà dei fatti è piena di persone che non riescono a spiegare il proprio bisogno (se si acquista) o il proprio valore (se si vende).

In queste condizioni, il monolite ingessato si trova a fare business, a negoziare, a dover comunicare, esprimersi, a volte persino deve capire gli altri (compito arduo) e ascoltare (compito quasi impossibile), e non ci riesce.

Come possiamo facilmente immaginare, avrà dei problemi, e anche le aziende per cui lavora ne avranno. E se sarà anche madre o padre, porterà queste difficoltà anche all’interno della famiglia, tramandando un disagio psichico trans-generazionale verso i propri figli.

Esiste quindi un meta-obiettivo per ogni persona e gruppo: lo **sblocco delle rigidità cognitive**.

È indispensabile lavorare per riconoscere i propri stereotipi e credenze (o, come affronteremo nel volume sulle tecniche avanzate, i propri “prototipi cognitivi”), agire attivamente per capirli, identificare i propri stati di incomunicabilità, impegnarsi per eliminarla o ridurla, non attendere che la comunicazione migliori passivamente o “per miracolo”, ma impegnarsi in prima persona, come priorità assoluta.

### **Principio 3 – Rottura dell’incomunicabilità come meta-obiettivo**

Il successo della comunicazione dipende:

- dalla presa di coscienza della dimensione interculturale della comunicazione;
- dal grado di impegno e consapevolezza di entrambi i membri della comunicazione per ridurre gli effetti negativi dell’incomunicabilità.

©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.

#### 1.4. Culture come stati di coscienza

La comunicazione interculturale può essere concepita come un contatto tra diversi stati di coscienza, un **ponte tra universi mentali** distanti.

Lo stato del sonno è uno stato di coscienza, così come lo è la veglia, o il rilassamento, l’agitazione e l’ansia, il fantasticare o sognare ad occhi aperti.

La cultura italiana è uno stato di coscienza, così come lo è la cultura americana, o cinese.

Ogni cultura mette il soggetto nella condizione di prestare più attenzione a certi aspetti del mondo e di trascurarne o ignorarne altri.

Gli esquimesi vedono oltre dieci tipi di neve e hanno parole per ciascuno di essi. Noi vediamo una singola neve. Per noi la neve è la neve, e basta. Facciamo fatica anche solo a pensare che esistano dieci nevi.

Secondo l’ipotesi Sapir-Whorf e gli studi di psicolinguistica, lo stesso linguaggio forma una struttura della realtà e plasma la realtà che vediamo.

Ogni essere umano percepisce la realtà in modo diverso, per cui (per quanto difficile sia da accettare) non esiste “una realtà” ma più realtà a seconda degli schemi mentali utilizzati per la percezione (*multiple reality theory*). Dieci persone diverse, in un viaggio comune, daranno dieci resoconti diversi dello stesso viaggio, pur essendo stati esposti agli stessi fenomeni esterni. Un fenomeno esterno (**presunta realtà oggettiva**) non produce automaticamente la stessa esperienza soggettiva del fenomeno (**realtà percettiva**).

Questo per alcuni è inaccettabile, il rifiuto di tale concetto produce rigidità umana e manageriale, conflitti, guerre, disastri economici, e fallimenti aziendali.

L’incomunicabilità nasce persino all’interno dell’individuo stesso, che si trova dissociato tra il proprio Sè cosciente (ad esempio l’identità professionale) e il proprio inconscio (sede dei sogni, aspirazioni, pulsioni ancestrali ed istinti).

L’individuo che non comunica con se stesso (ad esempio, nel dialogo interiore tra componente razionale, emozioni e istinto animale) ha difficoltà a riconoscere i propri stati emotivi, non capisce alcuni dei suoi comportamenti o non sa darsene una spiegazione, vorrebbe essere in un modo - es: estroverso, assertivo, tranquillo, integrato, a suo agio, sicuro, flessibile - e si trova nella condizione opposta, non riuscendo a capire perché.

Allo stesso tempo, l’individuo che “non si conosce” applica regole e schemi culturali senza esserne conscio, agisce senza consapevolezza di quali norme, principi, precetti, canoni, direzioni, usanze, linee guida o teorie implicite stia utilizzando.

©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.

#### **Principio 4 – Incomunicabilità interna all’individuo stesso**

Il successo della comunicazione dipende:

- dalla capacità di mettere in contatto tra di loro le componenti intra-individuali, e sbloccare la comunicazione tra le diverse componenti del soggetto stesso (livelli conscio, subconscio e inconscio);
- dal grado di consapevolezza acquisita dal soggetto stesso rispetto alla propria cultura, in termini di valori, credenze, schemi, atteggiamenti e altri tratti culturali acquisiti;
- dalla capacità di rimuovere il “rumore di fondo” intrapsichico (ansie, preoccupazioni, fissazioni, rumori psicologici) e attuare una forte presenza mentale durante gli incontri e scambi comunicativi.

### **1.5. Memetica aziendale: da dove arrivano le nostre idee, come entrano in azienda, e i nostri tentativi per farle sopravvivere**

Una vita sana (personale ma anche aziendale) richiede consapevolezza di quali credenze, valori o insegnamenti stiamo mettendo in pratica, e soprattutto riconosce il fatto che essi sono stati acquisiti dall’acculturazione, sono stati assimilati dall’ambiente circostante - dalla famiglia alla scuola alla religione - sono “entrati” ed il soggetto stesso ne è impregnato.

Gli esseri umani sono pieni di “memi”<sup>7</sup>, di tracce mentali, idee, credenze, apprese dagli altri esseri umani (*face-to-face*) o da fonti mediate. Anche le aziende sono piene di “idee” o “tracce mentali” spesso subite più che costruite.

La **memetica** – come nuova disciplina nel panorama delle scienze sociali - si occupa di come le idee o “memi” si trasmettono da persona a persona, da gruppo a gruppo, al pari di come la genetica si occupa della trasmissione dei geni e dei patrimoni ereditari.

Le idee di cui ciascuno di noi è portatore sono state apprese da qualcuno (in larga parte), e noi stessi le abbiamo in parte modificate, divenendo portatori di memi. Chi ha portato queste idee dentro di noi? Chi le ha portate nell’azienda? Come si sono diffuse? Chi ne è portatore sano? Sono tutte buone o alcune di queste sono virus dannosi?

Non appena due culture si incontrano, scopriamo che i nostri memi sono diversi da quelli altrui, ma in termini “riproduttivi” cerchiamo di replicare i nostri piuttosto che di accettare quelli degli altri.

<sup>7</sup> Per il concetto di “mema” e di “memetica” vedi ad esempio: Downes, Stephen (1999), “Hacking Memes”, in: *First Monday*, volume 4, number 10 (October 1999), URL: [http://firstmonday.org/issues/issue4\\_10/downes/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue4_10/downes/index.html)

Gabora, Liane (1997), “The Origin and Evolution of Culture and Creativity”, in: *Journal of Memetics - Evolutionary Models of Information Transmission*, 1.

©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.

Al centro della negoziazione interculturale non c’è solo la questione di chi “abbia ragione” sui dettagli, ma addirittura **il tentativo di far sopravvivere i propri “memi”**, di riprodurre la propria visione delle cose, a volte di imporla. Questo comportamento dal punto di vista etologico, dell’“animale umano”, è normale, risponde ai principi di conservazione della specie.

Come ogni essere animale cerca di riprodurre i propri geni, l’essere sociale cerca di riprodurre le proprie idee (“memi”) e di trasmetterle ad altri.

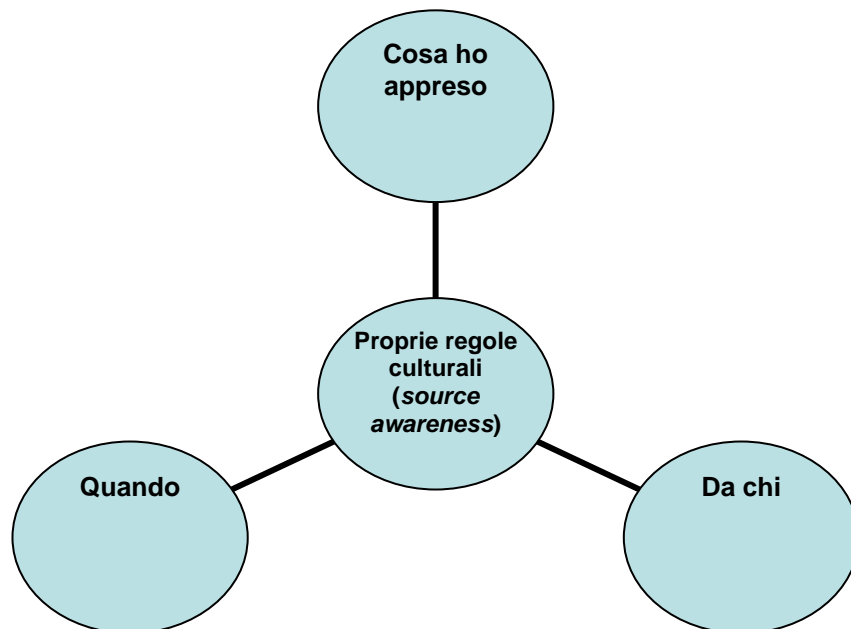
Il concetto di “memetica” (espresso da diversi scienziati) si presta bene a studiare come le idee si trasmettono da persona a persona, da gruppo a gruppo, al pari di quanto fa la “genetica” con la trasmissione e replicazione dei geni.

La negoziazione interculturale non consiste solo in un incontro tra posizioni diverse nei dettagli, ma nello scontro tra soggetti portatori di una “memetica” diversa, di una “genetica culturale” o patrimonio personale diverso.

Esiste quindi una prima forte consapevolezza che rende il negoziatore interculturale più efficace: la consapevolezza della propria cultura, dei propri “memi” attivi.

Questa consapevolezza non significa rifiuto e non deve produrre automaticamente rifiuto di quanto appreso culturalmente, ma solo e semplicemente consapevolezza di quanto appreso (cosa), delle fonti (da chi), e della storia dei propri apprendimenti (quando).

**Fig. 3 - Fattori principali della *Cultural Source Awareness* personale**



©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.

**Fig. 4 - Fattori principali della *Cultural Source Awareness* aziendale**



***Esercitazione di riconoscimento di alcune fonti della propria cultura personale e aziendale***

L’analisi viene svolta su più piani.

- Sul piano generale del proprio apprendimento e acculturazione. Es:
  - Che cosa ti hanno insegnato in famiglia, come valori di base, apertamente o con l’esempio?
  - E, in azienda: quali sono le idee circolanti?
  - Quali sono le correnti dominanti?
  - Chi ne è portavoce?
  - Chi le ha immesse, da quando?
  - Quali sono da mantenere, quali sono dannose?
  - Quali sono salde? Quali applicate saltuariamente?
  - A quali aderisci incondizionatamente?
  - Quali trovi deleterie e cambieresti?
- Sul piano di comportamenti e azioni specifiche. Es:
  - (per un commerciale) da chi hai imparato a vendere?
  - cosa ti hanno insegnato, che valori ti hanno trasmesso, come sei stato “impostato”?

©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.

- Per qualsiasi manager: Qualcuno di ha insegnato a rilassarti, a pensare dall’alto? Che orientamento verso il tempo hai assorbito? Un pensiero di lungo periodo o di breve periodo? chi ti ha dato esempi da cui hai assimilato qualcosa? Quanto ne sei consapevole?

## 1.6. La consapevolezza della propria cultura e delle fonti

### **Principio 5 – Consapevolezza delle proprie fonti culturali**

Il successo della comunicazione dipende dalla consapevolezza:

- delle fonti personali (persone fisiche) che hanno realizzato *imprinting* significativi sul proprio sistema di credenze e comportamenti;
- delle fonti mediate (media, libri, letture, films) che hanno inciso sulla propria cultura personale;
- dei tempi dell’assimilazione e delle sue fasi significative e pietre miliari;
- della profondità di assimilazione nel Self delle diverse regole culturali, norme, guide, leggi e insegnamenti che si adottano;
- dalla capacità di riconoscere i fattori e le persone da cui si sono assimilate specifiche abilità, atteggiamenti e comportamenti oggi praticati sul lavoro e a livello professionale (es: dove e da chi si sono appresi gli stili e comportamenti di negoziazione e di relazione oggi usati).

Si può accettare di tenere con sé una regola culturale, o si può decidere consapevolmente di tentare di eliminarla dal proprio modo di essere, ma solo dopo avere preso coscienza della sua esistenza (**autodeterminazione culturale**).

Nel metodo ALM, l’individuo è visto come una cellula in grado di applicare osmosi positive (scambiare con l’ambiente flussi di sapere e di esperienze).

Come in ogni cellula, senza scambio non esiste né nutrimento né eliminazione di tossine. Così, anche nella comunicazione interculturale è necessario saper eliminare le tossine culturali che impediscono il buon funzionamento del Self, e sapersi aprire all’immissione di nuovi elementi.

### **Principio 6 – Autodeterminazione culturale e locus-of-control interno culturale**

Il successo della comunicazione dipende:

- dalla capacità del soggetto nello scegliere quali regole culturali e tratti culturali mantenere nel proprio bagaglio personale (set culturale);
- dalla capacità del soggetto nello scegliere quali regole culturali e tratti culturali eliminare dal proprio set;
- dalla capacità del soggetto nello scegliere quali nuove regole culturali e nuovi tratti acquisire nel proprio bagaglio personale;

©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.

- dalla consapevolezza di fondo del fatto che sia possibile svolgere un’analisi di scoperta e consapevolezza della propria cultura, per riprendere il controllo delle regole culturali che si applicano. Questa conquista dipende dalla revisione del senso di controllo sul proprio destino, sugli eventi, e persino sulla propria cultura, vista come qualcosa su cui il soggetto può agire (*locus-of-control* interno).

Il negoziatore interculturale è vivo – come una cellula biologica - quando aperto al proprio cambiamento e allo scambio con l’ambiente. È morto e produce esiti nefasti quando rifiuta di accettare che le diversità esistono e devono essere capite e analizzate.

Tanto maggiore la sua capacità di scambio e osmosi con l’ambiente, quanto maggiore il livello di fitness psico-fisiologico.

L’essere interculturale è altrettanto morto quando non possiede una propria identità, accetta incondizionatamente la “memetica” altrui e rifiuta il proprio patrimonio, disperdendo quanto di buono esso abbia da offrire alla ricchezza relazione.

Come in molte delle attività umane, un buon esito richiede la capacità di trovare un **equilibrio tra** (1) tendenza alla accettazione incondizionata della cultura altrui (**ipocrisia culturale**) e (2) tendenza all’imposizione incondizionata della propria cultura verso l’altro (**imperialismo culturale**).

Gli stati di coscienza alimentano le identità culturali. Essere italiano ed essere stato cresciuto nella cultura italiana produce una visione del mondo assimilabile ad uno stato di coscienza, e alcuni comportamenti – ad esempio sedersi tutti a tavola in famiglia – entrano nella sfera della normalità di quello stato di coscienza.

È normale mangiare assieme in Italia, così come è normale fare compiti ed esercizi in mensa per uno studente universitario americano ed evitare accuratamente di parlare con i commensali. È rarissimo vedere uno studente universitario italiano seduto ad un tavolo con altri amici non dialogare, e chiudersi sul libro con carta e penna. Può accadere, ma non fa parte della cultura italiana. Così come risulta strano per un italiano pensare che il luogo più frequentato di una cittadina universitaria americana la domenica sera, verso mezzanotte, sia la biblioteca.

Arrivare a tavola tardi e andarsene prima non è culturalmente corretto nella cultura italiana standard, ma è normale nella cultura americana, passare la nottata al *computer center* è positivo per uno studente americano, orribile per un italiano. Per una certa cultura italiana “furbesca”, passare una nottata a studiare è cosa da non far sapere a nessuno, per non essere additati come “secchioni”. Per lo studente americano copiare è riprovevole, per l’italiano è da furbo. Si tratta di **“memi” diversi che circolano**: “se copi sei furbo” vs. “se

©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.

copi sei un fallito”. Ogni negoziazione interculturale porta con se “memi” diversi.

Il problema delle culture è che le loro norme non scritte entrano “senza bussare”, per osmosi, e queste norme diventano tangibili solo quando avviene un contatto con una cultura diversa. Ad esempio, uno studente italiano che offra ad un collega americano di copiare i propri compiti, per renderselo amico, anziché rafforzare un legame verrà additato, rifiutato e relegato.

Anche le aziende hanno culture tra loro diverse, così come le aree aziendali (amministrazione, vendite, acquisti, produzione) hanno culture proprie e distinte. A causa della grande varietà di input a cui si è esposti, non esiste una creatura che ragioni con gli stessi identici schemi mentali di un’altra.

In questo contesto, le persone si trovano a negoziare e a comunicare.

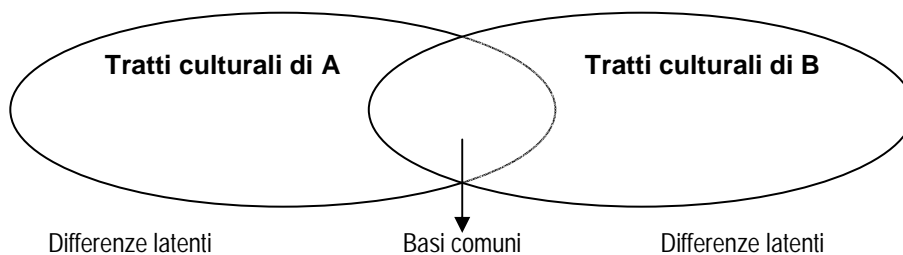
### 1.7. La ricerca del **Common Ground** (base comune)

Due soggetti che possiedono visioni identiche e obiettivi identici, due cloni mentali, non hanno bisogno di entrare in una vera negoziazione e non potranno costruire nulla di originale e “più creativo del singolo”, lavorando assieme, essendo il loro bagaglio identico.

Quando invece emergono diverse visioni, diverse concezioni, esigenze diverse, la negoziazione entra in campo, così come la possibilità di costruire creativamente attingendo da più bagagli diversi.

**Negoziare significa impegnarsi attivamente nella ricerca di una soluzione che soddisfi due o più interlocutori che partono da posizioni culturalmente diverse, facendo emergere (1) le differenze latenti e (2) le basi comuni su cui poggiare.**

**Figura 5 – Basi comuni e differenze latenti**



Stiamo negoziando mentre trattiamo un prezzo o un acquisto – e questo è evidente - ma anche mentre si discute su quale film vedere (sentimentale o

©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.

d’azione), o cosa fare nel weekend o in vacanza (mare, montagna, riposo, lavoro, visite familiari, sport) partendo da gusti e preferenze diverse.

### **Principio 7 – Prerequisiti negoziali**

Il successo della comunicazione negoziale dipende:

- dal grado di impegno/volontà di ciascun soggetto per la ricerca attiva di una soluzione di reciproca soddisfazione (approccio win-win);
- dalla capacità di riconoscere esattamente i fattori che rendono diversa la posizione di partenza o gli interessi delle parti (riconoscimento delle diversità);
- dall’utilizzo delle diversità passate allo stato cosciente, come motore propulsivo e creativo;
- dalla ricerca e costruzione delle basi comuni (*common ground*) su cui costruire gradualmente una soluzione.

In una famiglia, una negoziazione su “quale vacanza fare” sarà ampiamente improduttiva se parte dalla discussione di specifici dettagli quale il nome dell’albergo o della località, e non si addentra – prima di tutto – sulla ricerca del *common ground* esperienziale: quale tipo di vacanza vogliamo fare assieme? Che tipo di esperienza vuole l’uno e quale vuole l’altro? Nella nostra mente quali sono le aspirazioni relative alla vacanza (relax, avventura, esplorazione, ozio, cura, sicurezza, rischio, vicinanza, lontananza, vacanza esotica, etnica, culturale, e altri elementi di fondo), e dove sono le nostre divergenze di fondo?

Anche tra aziende, è inopportuno e rischioso avviare una negoziazione sui dettagli (prezzo, ore, date, luoghi) senza aver definito quale tipo di relazione si desidera (anche solo “desidera”, non necessariamente “imponere”). Ad esempio, in ogni negoziazione d’acquisto/vendita sarà necessario capire se stiamo parlando di una vendita “una tantum”, di una “prova del prodotto”, della ricerca di un “fornitore di continuità”, della ricerca di un “partner scientifico di ricerca e sviluppo”, e altre connotazioni di fondo.

## **1.8. Dettagli apparenti e sistemi di significazione**

Si negozia in azienda anche sui **dettagli apparenti**. I dettagli apparenti contengono una diversa visione del mondo.

Quando si deve decidere quale formato dare ad un corso di formazione – scegliendo di fare otto ore in una giornata intera o fare il corso nei ritagli di tempo – si manifesta una cultura della formazione e una cultura dell’uomo.

Possiamo avere opinioni diverse sul fatto che sia più produttivo un intervento formativo di forte intensità in full-immersion (es: cinque giorni

©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.

interi), o che sia meglio fare una giornata al mese; possiamo discutere sul fatto che sia meglio trattare i partecipanti con i guanti (tratto culturale “il cliente ha sempre ragione”), o agire con forte decisione per ottenere un cambiamento profondo.

Di un possibile progetto, abbiamo esposto un piccolo dettaglio, ma possiamo avere diverse opinioni su una innumerevole mole di altri dettagli.

Questi dettagli apparenti – va ricordato – non rappresentano solo dettagli – ma intere **visioni del mondo**.

Ogni dettaglio è – dal punto di vista semiotico – un **sistema di significazione**, un’antenna che comunica il contenuto di interi mondi sottostanti.

#### **Principio 8 – Dettagli come indicatori di visioni del mondo**

Il successo della comunicazione negoziale dipende:

- dal riconoscimento dell’importanza dei dettagli come indicatori di visioni del mondo (dettagli come sistemi di significazione allargata);
- dalla capacità di gestire i dettagli con attenzione strategica.

Tornando all’esempio, il grado di “morbidity” dell’intervento formativo è considerato talmente un dettaglio da non essere a volte nemmeno discusso in una progettazione corsuale, ma dietro al dettaglio si colloca la visione più o meno marziale dell’educazione e della vita, la storia e le esperienze delle persone, e la loro visione del mondo.

Dietro alla concentrazione temporale di un intervento formativo, o la sua distribuzione in più fasi, si colloca la filosofia del tempo, una filosofia del cambiamento graduale vs. una cultura dei risultati immediati.

La modalità stessa con cui un corso viene comunicato, preparato, ritualizzato – oppure banalizzato, denota una diversa visione delle risorse umane e l’intera cultura dell’essere umano che lavora.

Ogni dettaglio apparente contiene una possibile diversa visione del mondo.

È per questo motivo che la negoziazione – intesa come “costruire qualcosa assieme” - richiede impegno e scienza, partendo dalle questioni di fondo sino ai dettagli.

Esiste anche un modo diverso di osservare la negoziazione. Possiamo concentrarci sul livello di negoziazione interpersonale o su un livello di negoziazione organizzativa (aziendale, o tra enti/istituzioni). In entrambi i casi, ciò che conta è cogliere la diversa dimensione culturale e di **visione del mondo** che gli interlocutori possiedono.

©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.

## 1.9. Comunicazione, negoziazione e seduzione

Negoziare richiede la capacità di sedurre. Una seduzione per nulla sessuale, ma nei fatti assimilabile al corteggiamento: la proposta deve contenere “appeal”, deve rispondere a pulsioni ed esigenze dell’interlocutore. Una proposta forzata non è negoziazione in senso stretto ma imposizione. Una condizione mal digerita, inoltre, si presta molto di più ad essere rifiutata a posteriori, disattesa, o non applicata.

Da migliaia di anni, i teorici di ogni disciplina stimolano le persone ad adattare la propria arte alle situazioni diverse in cui dovranno operare, riconoscendo la necessità di tarare la strategia verso l’interlocutore, creando una **comunicazione centrata sui destinatari**.

Aristotele, nella Retorica, si occupa di seduzione pubblica e persuasione. Invita il politico ad usare dinamicamente *ethos* (credibilità), *logos* (arte dialettica) e *pathos* (capacità di suscitare emozioni) centrando il pubblico nel suo essere più intimo. In ogni negoziazione esiste una componente di seduzione

Nel Kamasutra di Vatsyayana – trattato indiano classico di seduzione - viene listata una sequenza di diversi tipi di morso, atto a provocare piacere: il morso nascosto, il morso rigonfio, il punto, la linea di punti, il corallo e il gioiello, la linea di gioielli, la nube ininterrotta, ed infine il morso del cinghiale. Il buon seduttore dovrà adattare il tipo di morso alla situazione.

I manager occidentali spesso utilizzano il “morso del cinghiale” (qualsiasi azione essa sia) a priori, magari ricevendo in risposta sonori ceffoni, là dove forse il “morso nascosto” avrebbe dato gli effetti sperati.

Stiamo usando una metafora scherzosa per esprimere un messaggio comunque forte: la strategia comunicativa deve tenere conto dei tratti culturali della controparte.

Vediamo un esempio di micro-conversazione tra area manager italiano e possibile importatore russo<sup>8</sup>:

Area Manager: Che garanzie ci potete dare?

Importatore: E voi di quali garanzie avete bisogno?

Area Manager: Beh, bisogna che impariate a vendere i nostri prodotti, comunque non preoccupatevi perché vi faremo noi dei corsi, se non potete pagarli li scontiamo dalle provvigioni.

L’interlocutore russo percepisce un messaggio latente (“siete degli incapaci”, “siete poveri”, “voi avete bisogno”) legato all’offerta del corso. La

<sup>8</sup> Stralcio da osservazioni sul campo condotte in affiancamento da Studio Trevisani presso clienti, durante il training di Area Manager del Nord-Est Italia, 2005.

©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.

frase tocca l’intero sistema culturale dell’interlocutore, agita un “orgoglio russo” ferito e le memorie di sofferenza di un intero popolo.

L’area manager italiano ha saputo distruggere in poche mosse l’*ethos* aziendale (dando l’immagine di azienda del tutto impreparata a negoziare con interlocutori esteri), utilizzando una dialettica basata sul conflitto “a priori” (umiliamoli), suscitando quindi emozioni di vendetta e rivalsa (al minimo) nell’interlocutore. Una strategia di totale inefficacia, basata su presupposti sbagliati. L’offerta di un corso, così presentata, non crea valore aggiunto e punta unicamente alla squalifica dell’interlocutore.

Sia Aristotele che Vatsyayana avrebbero bocciato questo area manager.

In questa micro-negoziazione sono avvenuti diversi “*judgment biases*” o errori di giudizio, e nessuno dei due ha raggiunto alcun risultato.

Come evidenziano ricerche sulla accuratezza delle valutazioni interculturali<sup>9</sup>, l’errore di giudizio (sbagliare nel capire con chi si ha a che fare, o decodificare male un messaggio) – un errore già presente a livello intra-culturale – viene potenziato dalle distanze culturali, ed è uno dei fattori più distruttivi nella negoziazione.

Per superare i *judgment biases* è necessario attivarsi, prepararsi.

La comunicazione interculturale richiede impegno, a livello di:

- ❑ comprensione del sistema culturale con il quale si interagisce;
- ❑ conoscenza dei valori di fondo e delle credenze dell’interlocutore;
- ❑ identificazione sociale: quale status possiede l’interlocutore **nel suo sistema di appartenenza**;
- ❑ modalità di comunicazione non verbale;
- ❑ analisi e risoluzione di conflitti.

Ogni negoziatore interculturale dovrebbe avere nel suo curriculum forti competenze su queste materie<sup>10</sup>.

#### **Principio 9 – Formazione alla comunicazione interculturale**

Il successo della comunicazione negoziale dipende:

- dalla profondità del training comunicazionale;
- dalla capacità di mettere in pratica competenze comunicative di valenza trans-culturale;
- dalla capacità di identificare peculiarità comunicative e tratti culturali specifici dell’interlocutore cui prestare attenzione.

<sup>9</sup> Gelfand, MJ, Christakopoulou S. (1999), “Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures”, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Sep;79(3):248-269

<sup>10</sup> Yu, Yanmin (2000). *Curriculum Project: Intercultural Communication. Fulbright-Hays Summer Seminars Abroad Program*, (Egypt and Israel). Report for the Center for International Education, Washington DC.

©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.

## 1.10. Cooperazione conversazionale e lavoro sulla negoziazione dei significati

Il risultato della mancanza di una formazione adeguata del negoziatore è il fallimento.

Come evidenzia Zorzi (1996)<sup>11</sup>, la comunicazione richiede **cooperazione conversazionale e lavoro sulla negoziazione dei significati**:

“Analizzando incontri interculturali si è visto come l’interazione fra persone di culture diverse sia marcata da una serie di momenti di asincronia, che si manifestano in silenzi, sovrapposizioni, reazioni impreviste, interruzioni, ecc. che mostrano la difficoltà di stabilire e mantenere una cooperazione conversazionale a causa delle differenze nel background culturale e nelle convenzioni di comunicazione.

I partecipanti, normalmente inconsapevoli sia delle conoscenze socioculturali sia delle convenzioni comunicative che contribuiscono alla loro interpretazione (e, normalmente, inconsapevoli anche delle proprie convenzioni conversazionali), hanno solo la percezione di un incontro fallimentare, le cui cause sono raramente identificate.

Spiegano quello che è accaduto più spesso in termini psicologici che in termini sociologici o culturali, percependo l’altra persona come non cooperativa, aggressiva, stupida, incompetente o con spiacevoli caratteristiche personali.

Ripetuti incontri interculturali falliti con diverse persone portano nel tempo, alla formazione di stereotipi culturali negativi (Chick, 1990: 253 e sgg<sup>12</sup>).

Zorzi riporta questo stralcio di dialogo reale tratto da Blommaert<sup>13</sup>:

A è il belga, B è l’africano. Si trovano a Bruxelles in un pomeriggio d’inverno.)

A: Vuoi un caffè?

B: No, grazie, non ho fame.

<sup>11</sup> Zorzi, Daniela (1996). Dalla competenza comunicativa alla competenza comunicativa interculturale. *Babylonia 2/1996*. 46-52.

<sup>12</sup> Chick, J.K. (1990). "Reflections on language, interaction and context: micro and macro issues", in Carbaugh, D. (ed.) *Cultural communication and intercultural contact*. Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum.

<sup>13</sup> Blommaert, J. (1991). "How much culture?" in Blommaert, J. & J. Verschueren (eds.) *The pragmatics of international and intercultural communication*. Amsterdam/Philadelphia, Benjamins

©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.

- A: Vuoi un CAFFÈ?  
B: No, grazie. (breve pausa) Non ho fame.(lunga pausa)  
A: Vorresti andare a bere qualcosa?  
B: Certo, con piacere, fa proprio freddo.  
A: Magari un caffè?  
B: Bene, volentieri.

Come evidenzia Zorzi, alla base di questo stralcio di difficoltà comunicativa esistono forti implicazioni sia culturali che strategiche:

B reagisce alla domanda iniziale come se gli avessero offerto del cibo, in quanto nella sua cultura (Haya, nel nord della Tanzania) agli ospiti si offrono chicchi di caffè da masticare, come simbolo di amicizia, ospitalità e ricchezza. Di conseguenza è del tutto coerente la categorizzazione che B fa di caffè come "cibo". La categorizzazione del belga, è, invece, "bevanda calda". Le prime due battute del dialogo mettono in evidenza la differenza delle due concezioni, che porta a un fraintendimento di tipo pragmatolinguistico...

In questo scambio si possono identificare tre fasi: una prima di "osservazione" di ciò che sta accadendo, in cui i partecipanti si accorgono del fallimento della comunicazione: i loro contributi sono perfettamente coerenti con i loro assunti culturali, ma non funzionano in quella situazione; segue una seconda fase, la 'ricerca di un terreno comune' in cui A evita l'elemento problematico (caffè). Entrambi si accordano quindi sul 'bere qualcosa'. A questo punto inizia la fase del 'dialogo': viene apprezzata esplicitamente l'idea di andare a prendere qualcosa di caldo e si è creata una base comune per accettare l'idea di caffè come bevanda.

Questo esempio mostra come la competenza interculturale consista nel raggiungere un reciproco adattamento (e non solo l'adeguamento dell'apprendente ai modelli linguistici e culturali del paese ospitante).

Obiettivo primario della pedagogia interculturale - di conseguenza - è trovare strategie didattiche perché soggetti di origini culturali diverse possano imparare a comunicare fra loro indipendentemente dalle differenze di lingua, comportamenti culturali e credenze. L'attenzione si sposta, quindi, dal lavoro che fa il singolo apprendente al modo con cui due persone di culture diverse riescono a negoziare significati e relazioni tramite un mezzo linguistico in cui hanno competenze molto sbilanciate.

Esiste quindi un *common ground* linguistico che permette ai negoziatori di uscire dall'impasse della mancanza di un vocabolario condiviso. Cercare di

©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.

condividere il significato dei termini, di uscire dalla “indeterminatezza semantica”, dalla “**confusione semantica**”, dalle “**penombre connotative**” è uno degli strumenti principali del negoziatore interculturale.

### **1.11. Precisare le parole chiave ed eliminare il fraintendimento: chiarire il significato sottostante dei termini negoziali primari**

Ogni parola molto radicata nel vissuto sociale – poniamo la parola “educare” – porta con sé una enorme varietà di significati possibili: educare come “plasmare”, come “ricondere il comportamento alle regole”, far diventare il soggetto “come io lo voglio”, educare come “irreggimentare oppure educare come “far emergere il potenziale personale”, e altre.

Anche la frase “crescita aziendale” porta con sé un intero, enorme, spettro di possibili significati. Per un imprenditore può significare “far aumentare il fatturato”, per un altro ancora “avere una organizzazione migliore”, per un altro “essere leader nel proprio settore come capacità di immettere nuovi prodotti sul mercato”. Ogni parola porta con sé **evocati mentali** (immagini mentali) del tutto soggettivi.

Nel caso della negoziazione di un corso di formazione sulla comunicazione da tenere in Cina da parte di formatori italiani, esposto più avanti, possiamo vedere che una delle prime attività fondamentali sia innanzitutto la precisazione di cosa si intenda per “comunicazione” tra le tante accezioni - esempio: pubblicità, oppure comunicazione interpersonale, o ancora comunicazione organizzativa, e altre possibili sfumature - e cosa sia un “formatore”. Nella cultura A (Italia) rispetto alla cultura B (Cina), la semantica sottostante i termini nasconde enormi diversità, che possono portare al fallimento dell’eventuale progetto. In Cina non esiste una parola equivalente al termine “comunicazione” così come inteso in occidente.

L’uscita dalla indeterminazione e il confronto sulla semantica è uno degli steps primari di ogni progetto che parte da basi diverse.

La regola pratica richiede di “mettere sul tavolo” della negoziazione le parole più forti e cariche di significato che stanno alla base del negoziato stesso, e chiarirle rispetto ai loro tanti significati possibili.

Nel caso di un progetto di formazione sulla leadership svolto in Cina da formatori italiani, dovremmo chiarire ad esempio il significato dei termini primari “formazione” e “leadership”. Nulla sarà possibile senza questo chiarimento iniziale.

©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.

Nel caso di un progetto di produzione in Cina o in India di parti di ricambio per un’industria meccanica, in cui il produttore europeo si occupi della progettazione e ispezione finale, delegando la produzione in outsourcing, dovremmo chiarire bene i concetti di “qualità attesa”, di “verifica” e di “ispezione”.

Ogni negoziazione porta con se la necessità di chiarire i termini di base su cui si fonda e confrontare le rispettive “semantiche” (i significati possibili).

### 1.12. La chiarificazione dei concetti e la precisione del linguaggio

Sul piano interculturale, come abbiamo notato, anche concetti relativamente semplici e dati per scontati (es: “casa”, “lavoro”, “amicizia”) subiscono fraintendimenti. È opportuno quindi svolgere attività di fissazione dei confini semantici (fissazione dei significati) che permettano di precisare il linguaggio.

Costruire la base comune linguistica richiede una precisazione a più livelli. Ogni parola chiave, ogni parola o concetto in generale, può essere letto attraverso almeno quattro filtri descrittivi.

Realizziamo un esempio sulla parola italiana “gondola”. Gli attributi possibili sono:

- **Percettivi:** è lunga e stretta;
- **Funzionali:** si usa per trasportare i turisti;
- **Associativi:** mi fa pensare a Venezia;
- **Socio-Simbolici:** ricorda un’esperienza romantica, per persone di classe;
- **Enciclopedici:** è composta di legno, viene usata dall’anno ....., è costruita così....

Lo stesso problema accade sul piano aziendale. Immaginiamo di realizzare una “consulenza di marketing” per conto di un cliente indiano, coreano o cinese. Dovremmo innanzitutto confrontare le due immagini mentali della parola “marketing”, capire a quale delle due diverse concezioni del marketing sta pensando il cliente. Ad esempio:

Concezione A (marketing come strumento operativo). Analisi:	Concezione B (marketing come strumento strategico). Analisi
• <b>Percettiva:</b> il marketing equivale alla pubblicità e promozione, alla vendita, alla pubblicità	• <b>Percettiva:</b> il marketing equivale alla ricerca di prodotti nuovi o migliori soddisfare i bisogni umani
• <b>Funzionale:</b> si usa per vendere di più	• <b>Funzionale:</b> si usa per progettare meglio i prodotti e i servizi

©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.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Associativa:</b> è uno strumento del capitalismo e del consumismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Associativa:</b> è uno strumento di ricerca</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socio-Simbolica:</b> è per aziende avanzate, grandi, tecnologiche o molto manageriali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socio-Simbolica:</b> richiede rispetto per il cliente e volontà di soddisfarlo, può essere usato da chiunque</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enciclopedica:</b> tratta concetti quali il marketing mix, la customer satisfaction, la promozione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enciclopedica:</b> tratta concetti quali il marketing mix, la customer satisfaction, la promozione, ma soprattutto la ricerca di mercato, la creatività, l’orientamento al cliente</li> </ul>

Avviare una negoziazione interculturale significa prima di tutto fare chiarezza sulle concezioni semantiche, sui significati latenti delle parole, sulle associazioni mentali, e non darle per scontate.

Tramite le tecniche associative, è possibile inoltre ricercare gli “stereotipi” che le persone possiedono rispetto ai concetti trattati. Ad esempio, trattare la formazione di un venditore significa prima di tutto fare chiarezza su quale sia l’immagine mentale del nostro interlocutore, capire cosa ci sia dietro alla parola “venditore”.

**Tab. 1 – Diversa concezione di due culture di vendita: il venditore...**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• deve parlare molto</li> <li>• deve essere un pò stupido e lavorare sodo, non importa sia laureato</li> <li>• non deve fare strategia, la strategia la facciamo noi</li> <li>• deve stare in giro tutto il giorno</li> <li>• deve portarci i risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deve ascoltare molto</li> <li>• deve essere intelligente e creativo</li> <li>• deve essere stratega del suo territorio, rispettando le linee guida</li> <li>• deve agire con appuntamenti mirati</li> <li>• dobbiamo metterlo nelle condizioni di dare i risultati migliori</li> </ul>
---	---

Senza chiarire questi punti ogni azione rischia di essere basata su concezioni sbagliate e fraintese.

### 1.13. Aree di applicazione della negoziazione interculturale

La negoziazione interculturale è un fenomeno sempre più pervasivo a causa della globalizzazione e dell’intensificarsi dei rapporti interetnici, interreligiosi, internazionali, di business, culturali o sociali.

Rimanendo nel campo del business, i casi nei quali la negoziazione interculturale diventa più evidente sono:

©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.

1. Vendita all'estero nelle culture prossime e nelle culture distanti.
2. Acquistare all'estero o costruire accordi di fornitura (*supply management*), negoziazione con i fornitori esteri.
3. Accordi di business per la distribuzione all'estero di beni o servizi
4. *Joint ventures* (costruzione di aziende dirette da più partners di nazionalità diversa) per insediamenti produttivi all'estero.
5. Fusioni tra aziende e acquisizioni di aziende in cui le **culture organizzative di provenienza** siano sostanzialmente diverse (come avviene nella quasi totalità dei casi, sia a livello intra-nazionale, che a livello di acquisizioni e fusioni internazionali).
6. Gestire le forze di lavoro nei paesi terzi.
7. Gestire le forze di lavoro straniere che operano nella propria azienda.
8. Fare formazione multinazionale, programmi di formazione che riguardano risorse umane operanti in diversi paesi.
9. Formazione interculturale: diversità culturali tra formatore e partecipanti, o diversità culturali all'interno del gruppo di allievi.
10. Coordinare gruppi di lavoro internazionali.
11. La negoziazione diplomatica e gli accordi internazionali.
12. Il *Peacekeeping*, il mantenimento della pace, la prevenzione e la risoluzione dei conflitti.
13. La contrattualistica internazionale, la negoziazione giuridica cross-culturale.

Sul fronte delle comunicazioni mediate, vediamo l’urgenza di un approccio interculturale ogni volta che emergono problemi di:

14. Campagne di comunicazione informativa in culture distanti.
15. Comunicazione pubblicitaria diffusa in culture diverse e su mercati internazionali.
16. Creazione di messaggi persuasivi e promozionali su scala internazionale.
17. Sviluppo di *concept* di prodotto di valenza internazionale, destinati a funzionare su mercati globali e diversi tra di loro.
18. Sviluppo di *concept* di prodotti finalizzati unicamente ad una area linguistica-culturale, la cui progettazione avvenga in una diversa cultura di partenza.
19. Costruire strutture distributive e di vendita su paesi diversi.
20. Creare sistemi di incentivazione e motivazione del personale adeguate alla cultura locale.

Sul fronte sociale, vediamo invece una urgenza delle abilità di negoziazione e comunicazione interculturale quando si affrontano i seguenti problemi:

©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.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>21. Inserimento scolastico di bambini stranieri.</li><li>22. Terapia psicologica interculturale e <i>counseling</i> interculturale.</li><li>23. Dinamiche dell’adattamento etnico.</li><li>24. Dialogo interreligioso.</li><li>25. Progetti di sviluppo internazionale.</li><li>26. Campagne di comunicazione sociale (sanità pubblica, prevenzione di malattie, educazione alimentare, droga, e altre) condotte in aree culturalmente diverse.</li></ol> |
|---|

Oltre venti aree di problematiche forti ed urgenti caratterizzano il campo della comunicazione interculturale. La vastità e gravità dei problemi sottostanti – in questa incompleta lista – evidenzia l’urgenza di un’attenzione elevata verso la dinamica di comunicazione interculturale.

#### **1.14. Strumenti e metodi per l’efficacia negoziale interculturale**

Data la vastità del campo, preferiamo fornire una prima visione delle aree e strumenti di soluzione, per poi addentrarci nell’esame dei diversi strumenti.

Applicare gli strumenti per ogni singola situazione interculturale (tre le oltre venti elencate) richiederebbe un libro intero dedicato solo alla situazione specifica. In questo volume si gettano le basi per ogni situazione generale, lasciando alla consulenza i compiti di adattarli ai singoli casi.

Le tecniche di base utili in ogni contesto interculturale sono:

- ❑ **empatia e ascolto attivo:** capire in profondità i comportamenti, atteggiamenti, emozioni, i sistemi di pensiero dell’interlocutore;
- ❑ **dinamiche di ascolto multi-livello:** la capacità di disaggregare le componenti multiple del messaggio, tenere “corta” la distanza comunicativa – e quindi il margine di incomprensione - tra gli interlocutori;
- ❑ **ricerca della condivisione valoriale e di risultato, approccio win-win:** valutazione delle “impossibilità di non comprendersi” su alcuni temi per costruire un approccio win-win, in cui entrambi gli interlocutori possano trarre beneficio dalla negoziazione. Partire dalla considerazione che per chiedere molto ci si deve preoccupare di dare molto;
- ❑ **approccio grounded, sperimentale e role-playing:** testare sul campo, sperimentare e affinare le proprie strategie comunicative prima di metterle in azione in situazioni di non ritorno;

©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.

- ❑ **consapevolezze macro-culturali:** capire i macro-fondamenti della cultura con la quale si interagisce;
- ❑ **analisi del contesto:** capire le intenzioni e goals dell’interlocutore, il punto di arrivo desiderato, lo scenario nel quali egli si muove e come questo lo condiziona;
- ❑ **piattaforme negoziali flessibili e line d’azione adattive:** costruire spazi negoziali flessibili nei quali potersi muovere;
- ❑ **consapevolezze micro-culturali:** capire la dimensione culturale nascosta e poco evidente nelle manifestazioni della cultura del nostro interlocutore;
- ❑ **diagnosi e stratificazione del comunicatore:** disaggregare le componenti multiple dei messaggi per comprendere quali messaggi sono da attribuire alla cultura di provenienza del nostro interlocutore, quali alla sua personalità individuale, quali al ruolo giocato e quali ad altri fattori di contesto;
- ❑ **centratura emozionale e rimozione del rumore di fondo psicologico (*Mental Noise*):** predisporre a negoziare con spirito di analisi, attenzione, liberi da pregiudizi; sapersi liberare da stress fisici e psicologici, per poter dare la migliore prestazione negoziale possibile.