

- *Materiale divulgativo di volume di:* Trevisani, Daniele (2005). **Negoziare Interculturale: Comunicazione oltre le barriere culturali**. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali". Franco Angeli editore, Milano.
- *Materiale protetto da copyright dell'editore e dell'autore, è proibita la riproduzione non autorizzata o l'utilizzo del testo senza citazione della fonte.*
- 



Fonte:

- ➔ Trevisani, Daniele (2005). **Negoziare Interculturale: Comunicazione oltre le barriere culturali**. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali". Franco Angeli editore, Milano. Cap. 1
- ➔ Articolo a cura di [www.studiotrevisani.it](http://www.studiotrevisani.it) Ricerca e Consulenza in Comunicazione e Management
- 

## 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>1</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 frase tocca l’intero sistema culturale dell’interlocutore, agita un “orgoglio russo” ferito e le memorie di sofferenza di un intero popolo.

---

<sup>1</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 divulgativo di volume di:* Trevisani, Daniele (2005). **Negoziazione Interculturale: Comunicazione oltre le barriere culturali**. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali". Franco Angeli editore, Milano.
- ☞ *Materiale protetto da copyright dell'editore e dell'autore, è proibita la riproduzione non autorizzata o l'utilizzo del testo senza citazione della fonte.*
- 

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>2</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>3</sup>.

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

Il successo della comunicazione negoziale dipende:

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

---

<sup>2</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>3</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.