

- *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 Ricerca e Consulenza in Comunicazione e Management
-

La selezione e formazione centrate sulla capacità di vivere nel gruppo

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**)¹.

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 interculturali².

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

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

¹ 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 per approfondimenti e verifiche sulla disponibilità.

² 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 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.*
-

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:

1. apertura al dialogo;
2. apertura mentale e capacità di confrontarsi con la diversità;
3. preparazione sulle tecniche generali di negoziazione e apertura alla propria formazione negoziale come leva di sviluppo;
4. preparazione specifica sulle tecniche di negoziazione interculturale e apertura alla propria formazione interculturale;
5. 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 interculturali³, oppure i problemi del World Business e della globalizzazione economica, le sue implicazioni sulla negoziazione tra persone che appartengono a culture diverse⁴.

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*.

³ Koskinen L, Tossavainen K. (2003). "Characteristics of intercultural mentoring--a mentor perspective". *Nurse Education Today*. 2003 May; 23(4):278-85.

⁴ 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).