

2. L’analisi della conversazione come strumento per capire e migliorare la negoziazione

Per avviare una analisi seria e produttiva della negoziazione, dobbiamo innanzitutto distinguere almeno tre fasi diverse¹⁴:

- ❑ **fase di preparazione alla negoziazione** : briefing, raccolta di dati, analisi degli interlocutori e delle posizioni, preparazione di una piattaforma negoziale da discutere, preparazione dell’elenco delle argomentazioni e ordini del giorno, role-playing di preparazione negoziale, sviluppo e test delle action-lines (linee d’azione);
- ❑ **fasi di negoziazione comunicativa e front-line**: la fase del contatto *face-to-face*; lo scambio di informative e messaggi mediati (email, corrispondenze), contatti diretti telefonici o videoconferenze, incontri personali;
- ❑ **fasi di analisi e debriefing**: analisi degli esiti della negoziazione preparazione alle fasi successive.

La **fase di preparazione** richiede lo studio del numero più ampio possibile di informazioni affinché sia possibile entrare nella fase di contatto con cognizione di causa (consapevolezza situazionale) e conoscenza degli elementi culturali di base (consapevolezza culturale).

La **fase di negoziazione**, soprattutto nel *face-to-face*, rappresenta il terreno negoziale, il “momento della verità” in cui avvengono le azioni più significative, e poiché avvengono “durante” la conversazione, irreversibili.

Mentre è possibile ritardare una risposta ad una email per riflettere, ciò che avviene “durante” la negoziazione frontale è sempre nel “qui ed ora”.

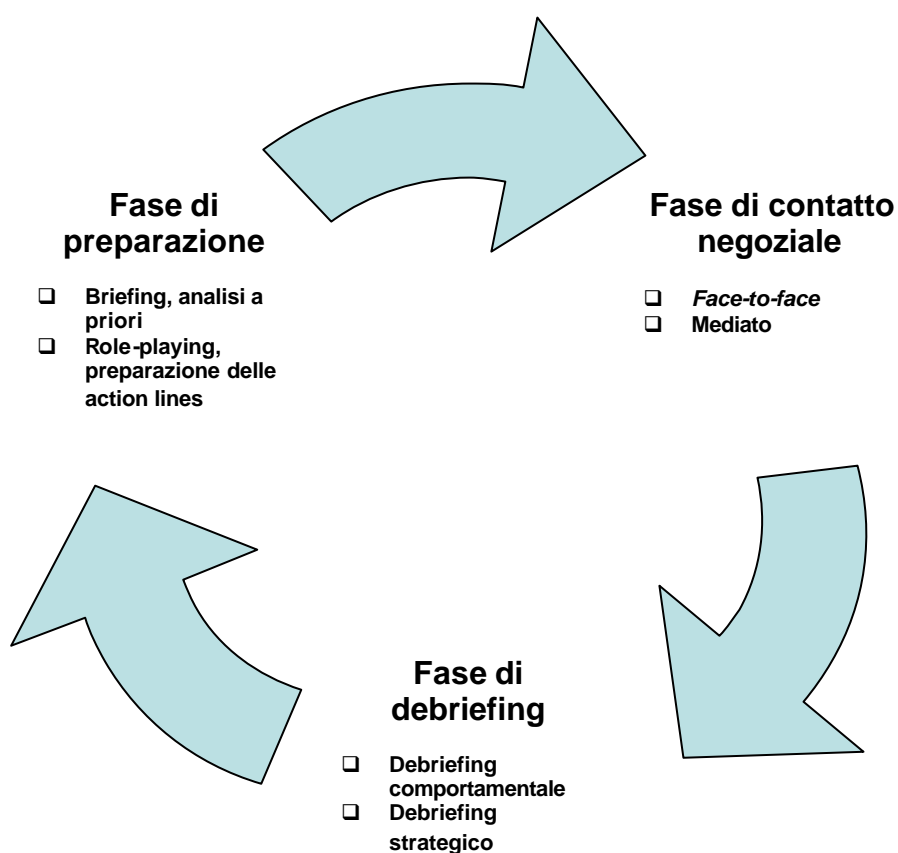
¹⁴ Capitolo a cura di Daniele Trevisani, con il contributo di Fabrizio Bercelli (Scienze della Comunicazione, Università di Bologna) sul tema della Analisi della Conversazione.

La **fase di debriefing** serve per metabolizzare le informazioni e comprende (almeno)

- un **debriefing comportamentale** : cosa è accaduto là, analisi dei propri comportamenti, ricerca degli errori, analisi dei comportamenti altrui, e
- un **debriefing strategico**: implicazioni pratiche, analisi degli esiti, preparazione delle prossime mosse.

La negoziazione in genere richiede diversi cicli di preparazione-contatto-debriefing, per cui possiamo assimilarla ad un processo ciclico.

Fig. 6 – Principali macro-fasi della negoziazione



Tutte le fasi evidenziate sono critiche, e per ciascuna esistono strumenti e metodologie appropriate. In questo volume dedichiamo la nostra attenzione alla fase di contatto front-line, utilizzando soprattutto alcuni spunti metodologici offerti dalla *Conversation Analysis* (CA), o Analisi della conversazione (AC).

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

L’AC è una delle discipline utilizzate nelle scienze della comunicazione per comprendere come le persone interagiscono nei rapporti faccia-a-faccia.

Dal punto di vista scientifico i contributi della AC sono numerosi¹⁵: l’AC si occupa di analizzare come le persone gestiscono i turni conversazionali, come cercano di interagire conversando, ma dal punto di vista pratico le applicazioni in azienda della AC sono estremamente rare, e praticamente assenti sono le “implicazioni pratiche”, il suggerimento sul “cosa fare” per negoziare, e ancora meno su come farlo a livello interculturale. Si tratta di libri e ricerche scritte soprattutto per ricercatori e studiosi, poco fruibili da manager alla ricerca di soluzioni pratiche. Quasi sempre, inoltre, l’analisi è rivolta al livello intra-culturale, o al massimo comparativo (differenze tra culture), ma raramente a livello di scambio conversazionale inter-culturale.

L’AC è stata rivolta soprattutto alle interazioni sociali o personali e molto meno ai dialoghi tra aziende¹⁶.

Dal punto di vista linguistico, utilizzando alcuni prestiti dalla AC e numerose addizioni originali, nel metodo ALM cerchiamo di “smontare” la conversazione analizzandola come un insieme di atti conversazionali, per studiarne la struttura e applicarla ai problemi concreti delle aziende e organizzazioni che devono negoziare efficacemente.

Dal punto di vista semiotico, possiamo chiederci (1) quali siano i significati e interpretazioni di senso che ciascun attore attribuisce alle singole mosse, sul piano della relazione (**semantica relazionale**), e (2) quali sono gli effetti pratici sulla relazione stessa (**pragmatica relazionale**).

Dall’analisi delle mosse conversazionali sino ad interi brani di interazione, è possibile sviluppare le capacità dei manager e negoziatori (1) nella decodifica della conversazione, e (2) nell’acquisizione di maggiori capacità conversazionali. Inoltre, possiamo formare e acculturare i negoziatori a produrre una strategia conversazionale più efficiente e consapevole anche all’interno della propria cultura di partenza.

¹⁵ Vedi ad esempio:

Hutchby I., Wooffit R., (1998) *Conversation Analysis*. Cambridge: Polity Press.

Ten Have, P., (1999) *Doing Conversation Analysis. A practical guide*, Sage.

Galatolo R., Pallotti G. (1999) *La conversazione. Un’introduzione allo studio dell’interazione verbale*. Cortina, Milano

¹⁶ Tra i pochi volumi dedicati alle interazioni di business con qualche implicazione cross-culturale, citiamo l’opera di Yotsukura (2003) “*Negotiating Moves*”, che analizza l’interazione telefonica tra fornitori di servizi telefonici (es: call center) e clienti, nella cultura giapponese, cercando di disaggregare le mosse conversazionali messe in atto da entrambi. Da considerare inoltre Boden D. (1994) *The business of talk: organizations in action*. Cambridge: Polity Press, e Firth. A. (a cura di) (1995) *The discourse of negotiation: studies of language in the workplace*. Oxford: Pergamon.

2.1. Mosse conversazionali

Le mosse conversazionali rappresentano specifiche azioni o “emissioni” poste in essere da un interlocutore.

Il senso di “mossa” – assimilabile alla mossa nel gioco degli scacchi – rende bene il concetto strategico che si ritrova in ogni azione comunicativa.

Alcune mosse conversazionali (non definite in questi termini nei lavori di AC, ma da una nostra interpretazione estensiva) sono:

- affermare,
- anticipare,
- attaccare,
- cedere il turno,
- chiedere una precisazione, fare domande di puntualizzazione,
- chiedere per ampliare, fare domande di apertura,
- conquistare o prendere il turno,
- decentrare l’argomento della conversazione,
- difendere altri,
- difendersi,
- negare,
- non riconoscere l’altro o una sua emissione/messaggio (disconferma relazionale),
- precisare,
- ricentrare la conversazione su un argomento,
- riconoscere l’affermazione dell’altro (conferma relazionale),
- riparare (un errore, un fraintendimento, una mossa precedente),
- ritrattare,
- rivedere quanto detto (aggiustare il tiro),
- scusarsi,
- sollevare dubbi,
- spostare l’argomento della conversazione (*topic-shifting*),
- tirare le somme.

La negoziazione può essere vista, sotto questo profilo, come un insieme di mosse. Ogni cultura fa propri alcuni di questi repertori e li amplia, rigettandone altri, o relegandoli a pochi ambiti comunicativi.

Nella cultura giapponese, ad esempio, dire un “no” secco è considerato un atto più scortese di quanto non sia nella cultura americana, ma questo non significa che anche un manager giapponese non metta in pratica, o possa apprendere, l’azione del dire “no” secchi. Basarsi su semplici stereotipi e prenderli come certezze è un errore.

Ogni mossa è correlata sia alle mosse precedenti del soggetto, che alle mosse altrui.

Nel campo intra-culturale esistono specifici repertori e regole conversazionali generalmente condivise, mentre in campo interculturale aumenta la diversità anche per via delle diverse modalità con cui in ogni cultura vengono gestite le mosse conversazionali. Ad esempio in una conversazione tra adolescenti italiani può essere estremamente normale e corretto sovrapporre il parlato, stare sul parlato altrui, mentre in una conversazione tra gentlemen anglosassoni in un ricevimento diplomatico la sovrapposizione sul parlato altrui è negativa, e se fatta richiede comunque la messa in scena di **mosse di riparazione**.

In termini negoziali, a seconda della valenza relazionale, possiamo prestare attenzione soprattutto a:

- ❑ **mosse di avvicinamento** (segnali di simpatia, amicizia, affetto, volontà di collaborare, segnali di unione), e
- ❑ **mosse di allontanamento** (distacco, antipatia, rifiuto, volontà di tenere le distanze).

Sotto il profilo dei contenuti della conversazione negoziale, invece, è importante distinguere tra:

- ❑ **mosse di apertura** (esplorazione informativa, allargamento, ampliamento del campo conversazionale), e
- ❑ **mosse di chiusura** (tentativo di conclusione, di concretizzazione);

ed ancora tra:

- ❑ **mosse di ascolto** (empatia, domande, raccolta di informazioni), e
- ❑ **mosse di proposizione** (affermazioni, posizioni, richieste).

2.2. Deferenza, contegno, cortesia

La comunicazione interculturale, sia sul piano diplomatico che di business, richiede una particolare attenzione alle regole di cortesia, al rispetto dei ruoli, al riconoscimento delle identità altrui.

Dal punto di vista scientifico, le ricerche di Goffman sulle regole di cortesia hanno evidenziato che esistono precisi rituali e comportamenti in ogni cultura tali da far ritenere una persona cortese e affidabile, oppure, in caso di scarsa cortesia, inaffidabile e quindi pericolosa.

Le culture occidentali urbane tendono a “ridurre le distanze” sul piano interpersonale, a “dare del tu”, a trattare le persone da eguali. Sotto il profilo antropologico, tali culture sono definite a basso contesto – *low context cultures*.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

In molte culture di business e diplomatiche, invece, così come in molte nazioni, o nelle culture generazionali precedenti, la cultura è generalmente ad alto contesto (*high-context culture*); è importante il rispetto delle distanze e dei ruoli, o il mantenimento di confini finché la controparte non offra il permesso di passare ad un livello più amicale, meno formale¹⁷.

Nelle culture ad alto contesto, inoltre, si dà più spazio all’allusione, piuttosto che alle affermazioni dirette come avviene nelle culture a basso contesto, più informali. Inoltre, le culture ad alto contesto utilizzano maggiormente parabole, proverbi, *understatements* (affermazioni di tono basso, poco “urlate” o “blatanti”) e *antifras*i (affermazioni in negativo).

Le culture a basso contesto invece privilegiano modalità di rapporto più dirette (dirsi le cose in faccia, essere espliciti), sono prevalentemente “*loud*” (toni alti, *overstatement*), privilegiano frasi positive.

Cortesia e rispetto sono parametri altamente dipendenti dalle regole culturali e dalle prassi locali, e generano regole a volte incomprensibili dall’interno della propria visione culturale. In alcune aree come la Thailandia buddista, è poco cortese sedersi con le gambe accavallate mostrando la suola delle scarpe¹⁸, o ancora, il contatto diretto visivo, il fatto di guardarsi in faccia per qualche momento mentre si cammina, è normale in Italia, mentre risulta invasivo in diversi ambienti urbani degli Stati Uniti, dove risulta più adeguato camminare guardando basso o diritto, ma senza guardare negli occhi direttamente le persone. Le culture arabe, al contrario, utilizzano regole di *eye contact* molto più dirette.

Non è praticamente possibile fornire regole certe per ogni cultura con la quale si entra in contatto, anche perché le culture variano oggi molto più rapidamente grazie ai media globali, e non si può dare per scontato che un soggetto adotti esso stesso le regole del sistema del quale è parte.

Alcune regole generali della negoziazione interculturale pertanto sono dettate dal semplice buon senso, mentre altre devono essere acquisite da soggetti informati sulla cultura locale. Le regole minime di cortesia sono:

- chiedere a soggetti informati come le persone desiderano essere chiamate (es: dottore, professore, ingegnere, presidente, ed altri titoli, oppure se amano un rapporto basato sul tu);
- chiedere direttamente alle persone come desiderano essere chiamate, in mancanza di informatori;

¹⁷ La distinzione tra culture *high-context* e culture *low-context*, sviluppata da Edward Hall, viene illustrata dall’autore in modo diverso, e seppure criticata perché troppo generalista, può essere comunque utile per caratterizzare diversi tratti culturali.

¹⁸ Pruitt-Mentle, Davina (2005). *Cultural Dimensions to Multimedia Design*. Educational Technology Outreach. MEMO Conference, University of Maryland.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

- non abbreviare il nome (non usare nomignoli) o usare il nome di battesimo senza il permesso diretto del soggetto;
- usare titoli quali "Mr." o "Miss.", o altri titoli di cortesia, specialmente con interlocutori più anziani;
- rispettare i ruoli (es: Presidente, Direttore) anche con persone più giovani che ricoprono ruoli istituzionali;
- evitare di interrompere.

Le regole di deferenza e contegno si esprimono sia sul piano verbale, che con la comunicazione non verbale, ad esempio con un accenno di inchino nell'atto della stretta di mano, evitando generalmente manifestazioni smodate e pacchiane, ma soprattutto informandosi su quali comportamenti risultano normali o invece offensivi nelle culture altrui.

Prendere per scontati i precetti culturali senza saper capire il contesto rischia di produrre errori. Ad esempio, informandosi sulle regole di cortesia vigenti in Olanda, si potrà scoprire che:

- gli olandesi preferiscono un contatto visivo breve, di uno o due secondi, non troppo prolungato;
- chi evita il contatto visivo è considerato ostile, indegno di fiducia, insicuro, e scortese;
- gli olandesi preferiscono distanze interpersonali più ampie rispetto agli americani;
- la cultura olandese preferisce evitare il contatto corporeo negli affari con l'eccezione dello stringere la mano¹⁹.

Queste regole risultano preziose e tuttavia non devono essere prese come certezze matematiche, poiché si applicano ad un “olandese tipo”, ma nulla sappiamo sul fatto che il negoziatore olandese con cui trattiamo non sia figlio di immigrati italiani, o arabi, o ancora un olandese giamaicano.

Le regole di cortesia sono quindi da valutare con estrema attenzione al contesto.

2.3. Le linee di conversazione

Le linee di conversazione rappresentano gli assi ideali che congiungono due soggetti impegnati nella conversazione.

- Interrompere due persone che parlano significa rompere la loro immaginaria linea di conversazione.

¹⁹ Bridgeman, A, Smith, L., Stripling, Wiggins-Nelson, C., Wilson, P. (2005). *The Netherlands: Be Our Guest*. Presentazione, University of Central Arkansas MBA program.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

- Dare il turno ad una persona significa stabilire una linea di conversazione tra se stessi e un altro soggetto.
- Invitare due persone a confrontare un punto significa stabilire una linea di conversazione tra i due soggetti.

Le linee di conversazione possono essere sia manifeste ed evidenti (tramite il sistema verbale) che sotterranee e sottilmente mascherate (tramite il sistema non verbale, segnali, gesti, cenni). Anche il solo fatto di fare un cenno di assenso o diniego verso una persona presente all'interazione significa stabilire – anche se per brevi istanti, frazioni di secondo – una linea di conversazione, attuata in questo caso come dialogo non verbale.

2.4. Turn-Taking: la gestione dei turni di parola

I meccanismi di gestione dei turni di parola sono estremamente complessi, sebbene praticati da ciascuno di noi ogni giorno. Uno dei principali obiettivi del training negoziale nel metodo ALM è quello di stimolare il negoziatore ad ascoltare, a non interrompere o farlo il meno possibile e solo per motivi estremamente seri e consapevoli.

Il flusso informativo che proviene dagli interlocutori è estremamente prezioso, e richiede l'abbandono di una “**strategia di inondamento informativo**” tipica della vendita aggressiva, verso una **strategia dell'ascolto**.

Il training alla gestione dei turni sviluppa le capacità del negoziatore nel:

- riconoscere i meccanismi di gestione dei turni negoziali;
- saper come entrare nella conversazione rispettando le regole;
- identificare i momenti e strategie di ingresso e di uscita dalla conversazione;
- creare le mosse di riparazione adeguate (*repair*) a fronte di mosse che possono essere percepite come offensive;
- applicare una leadership conversazionale, consistente nel prendere le redini dei turni e divenire gestore di turni.

2.5. Topic-Setting, Topic-Shifting e Content Management: la gestione dei contenuti conversazionali

Mentre il problema dei turni riguarda soprattutto il “chi parla”, la gestione dei contenuti riguarda soprattutto il “di cosa si parla”.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

Distinguiamo innanzitutto le capacità di *topic setting* (fissare gli argomenti conversazionali), da quelle di *topic shifting* (letteralmente, “slittare di argomento”, “spostare l’argomento”).

Entrambe le strategie si inseriscono in una più generale abilità di “gestione dei contenuti” (*content management*) della conversazione.

La negoziazione è un processo che ha tempi ristretti – quantomeno non tendenti all’infinito come nella conversazione poetica o amorosa - e i costi della comunicazione sono elevati. Ogni incontro negoziale si carica di costi precedenti (viaggi, appuntamenti, costi organizzativi e di struttura, costi delle risorse umane), di costi cognitivi e di attenzione, e pertanto il tempo negoziale è prezioso.

Tra le competenze di *topic-shifting* e *content management* si collocano:

- ❑ la capacità di riconoscere “di cosa stiamo parlando”: dettagli, visioni, aspirazioni, richieste, offerte, dati, emozioni. Ogni elemento conversazionale ha una connotazione. Capire “cosa abbiamo sul tavolo” in un certo momento della conversazione, “cosa sta accadendo” è uno dei principi di base della competenza comunicativa;
- ❑ la capacità di generare fasi diverse della conversazione, ad esempio saper produrre un adeguato *small talk* (chiacchiere su argomenti di interesse vario, convenevoli) per riscaldare il clima conversazionale, capire se e quando ricorrere allo *small talk* o quando entrare direttamente sul merito; saper distinguere le fasi di apertura e raccolta informativa dalle fasi di chiusura e concretizzazione;
- ❑ la capacità di far procedere la negoziazione lungo assi di contenuto desiderati o prefissati, seguire un ordine del giorno o uno schema mentale;
- ❑ la capacità di modificare i contenuti della conversazione direttamente sulla base di quanto emerge durante l’interazione (modifiche contestuali, adattamenti situazionali, *on-the-fly*).

2.6. Ricentraggio della conversazione

Il ricentraggio della conversazione è una variante “dura” delle tecniche di *content management* e *topic-shifting*. Il ricentraggio consiste nel riportare la conversazione su punti che le controparti non stanno considerando, o dai quali vogliono sfuggire, o che semplicemente non riescono a cogliere²⁰.

²⁰ Antonio Greci, uno dei principali cultori italiani di “ricentraggio della conversazione”, identifica il ricentraggio come una delle principali aree di contaminazione tra conversazione terapeutica direttiva e conversazione negoziale.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

Il ricentraggio può essere preceduto e seguito da adeguate mosse di *repair* (riparazione, scuse, anticipazione). Nei casi estremi il ricentraggio può anche avvenire senza far ricorso a *repair*, generando in questo modo una situazione pre-conflittuale che obbliga la controparte a scegliere se accettare un ruolo di sottomissione conversazionale o non accettarlo e porsi in conflitto aperto.

2.7. Mosse conversazionali e difficoltà nel dialogo tra aziende

La difficoltà comunicativa esiste quotidianamente nel dialogo tra aziende, vediamo questo caso di micro-dialogo²¹ tra C - un consulente e I - un imprenditore, i quali si trovano presso l'azienda di I una mattina su richiesta di I stesso:

C1: Quindi lei mi diceva che vorrebbe fare un intervento di formazione sulla Sua rete di vendita?

I1: Sì, vorrei fare un pò di sana formazione.

C2: Su quali problemi vorrebbe agire? Quali sono le problematiche principali dei venditori al momento?

I2: Beh, sa, è gente preparata...con esperienza... ho persone di alto livello...

C3: Uhm, bene, ha già un'idea precisa dei tempi in cui vorrebbe fare la formazione?

I3: Beh, penso che in un paio di giorni si potrebbe fare no? Oppure possiamo fare alcuni pomeriggi. Quante ore servono secondo Lei?

C4: Mah, forse bisognerebbe prima cercare di capire quale impostazione dare all'intervento. Lei è interessato ad un intervento sulle risorse umane personalizzato e dedicato solo a voi, o a far partecipare i suoi venditori ad un corso a catalogo in cui i suoi siano “mescolati” ad altri partecipanti?

I4: Mahh, che differenza ci sarebbe?

C5: Beh, sicuramente la personalizzazione è diversa.

I5: Voi quanti corsi sulla vendita avete fatto ad aziende nel nostro settore?

C6: Guardi, abbiamo fatto molti corsi, non credo però che sia importante in quale settore, la formazione sulla vendita è una formazione sulla comunicazione, i temi da trattare sono di psicologia della comunicazione, comunque. Quale prodotto si venda non è in realtà così significativo.

²¹ Ricostruzione di un dialogo reale tratto da affiancamenti consulenziali. Nel dialogo esposto di seguito, ogni “turno conversazionale” viene etichettato con un codice (es: C3 = turno 3 del C, consulente).

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

I6: Ma, sa, io non vorrei un corso troppo teorico, mi serve qualcosa di applicato al mio settore, avete un elenco delle vostre referenze?

Sappiamo che questa trascrizione non può riportare tutta la ricchezza di un vero dialogo. Ad esempio, in una trascrizione - non riportando la sovrapposizione del parlato, o ancora le esitazioni di chi parla²² e le espressioni facciali che accompagnano la voce - tutto sembra ridursi ad un semplice ping-pong comunicativo mentre la realtà di una conversazione è più complessa e ricca. Tuttavia anche con queste limitazioni, un brano si presta a riconoscere alcune mosse, alcune strategie dei comunicatori.

Ogni brano di questa conversazione può essere analizzato come un insieme di **mosse conversazionali**. Ogni mossa porta con se un'enorme mole di significati e di sistemi di significazione (sistemi culturali sottostanti).

Ogni mossa ha una valenza specifica, può essere o meno collaborativa, più o meno strategica, ma assume comunque importanza.

Vediamo subito che B rifiuta di esporre i problemi della sua rete di vendita (mossa I2, traducibile come un rifiuto nel dare una risposta diretta), e allo stesso tempo nella mossa I3 espone una visione di formazione come “fare ore”, non come “processo di crescita”.

Nella conversazione, C si concentra sulla analisi delle esigenze del cliente, mentre I attua un **depistaggio conversazionale** che sposta il focus sul curriculum di C, e lo distoglie sui suoi bisogni di formazione (mossa I5, dove l'imprenditore chiede al consulente quanti corsi abbiano già svolto per aziende simili alla sua).

C cerca di riportare il dialogo sull'asse dell'impostazione da dare al corso, (tentativo di **ricentraggio conversazionale**), mentre I - nella mossa I6 - continua nelle sue manovre di spostamento della conversazione dal bisogno formativo della sua rete vendita all'analisi del curriculum del consulente.

Nella mossa I6 inoltre esegue un primo attacco (sebbene velato) verso C, dichiarando che non è interessato ad un corso teorico, e quindi dando per scontato che il corso - senza la sua opera di inquadramento - sarebbe stato impostato in modo teorico.

Proseguendo, le divergenze culturali di fondo emergeranno con ancora maggiore forza, sino alla possibile conclusione, che sarà un conflitto aperto di culture, un nulla di fatto, o un accordo.

Tuttavia, senza **“smontare” la comunicazione** (in questo caso, riconoscere la valenza culturale e strategica delle mosse) l'esito sarà un probabile fallimento.

²² Vedi Yotsukura (2003), p. 49

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani "Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali", edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

La negoziazione interculturale richiede quindi una grande attenzione alle mosse conversazionali, prima ancora che a grandi strategie negoziali che possono fallire se male applicate sul campo. **La negoziazione tra aziende si misura nel teatro vero della comunicazione che è la conversazione negoziale.**

Principio 10 – Gestione delle mosse conversazionali

Il successo della comunicazione interculturale dipende dalle competenze comunicative di:

- gestione strategica delle proprie mosse conversazionali;
- riconoscimento delle mosse conversazionali altrui e del loro intento strategico sottostante;
- smontaggio ed esplicitazione (immissione aperta sul tavolo negoziale) dei sistemi di significazione della controparte.

Ogni mossa ha il suo peso. Come riporta Zorzi:

Saville-Troike (1992)²³ mette in evidenza il disagio che deriva dal fatto che i partecipanti all'interazione non chiariscono i presupposti del loro comportamento. All'inizio di un corso di inglese per stranieri, fu chiesto agli studenti di presentarsi agli altri con il nome di battesimo. A giro di tavolo tutti dissero il loro nome, finché un anziano signore giapponese annunciò: "Voglio essere chiamato signor Tanaka". Questo gelò l'insegnante e gli altri studenti. Ovviamente era suo diritto essere chiamato in maniera formale, ma gli sarebbe stato utile sapere che, in quel contesto, il suo atteggiamento suonava distante, scortese e veniva interpretato come segno di poca amichevolezza.

In quest'ultimo esempio sembra fallire la reciprocità di atteggiamento su cui si fonda la competenza comunicativa interculturale: è sbagliato aspettarsi che l'adeguamento debba essere unilaterale e completo: la migliore dimostrazione di competenza interculturale sta nel chiarire che cos'è la tua identità culturale e nel segnalare all'interlocutore che ti aspetti che lui voglia venirti incontro, proprio come tu sei disposto ad andare incontro a lui. (Dirven & Pütz, 1993: 152)²⁴.

Ancora una volta sottolineiamo come il successo nella negoziazione, o meglio la probabilità di successo, possa essere accresciuta solo da un'adeguata preparazione sulle *communication skills* interculturali, che comprenda sia l'analisi dei meccanismi della comunicazione efficace (elemento trasversale ad

²³ Saville-Troike, M. (1992). "Cultural maintenance and 'vanishing' Englishes" in Kramsch, C. & S. McConnell-Ginet (eds.) *Text and context: cross-disciplinary perspectives in language study*. Lexington MA, Heath.

²⁴ Dirven, R. & Pütz, M. (1993). "Intercultural communication", in: *Language teaching* 26, 3.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

ogni negoziazione), che il suo adattamento cross-culturale (specifico rispetto alla cultura con la quale si deve interagire).

Esistono numerosi strumenti seri per la formazione alla negoziazione interculturale²⁵, nei quali si apprende ad interagire con consapevolezza. Tuttavia, nelle aziende – in nome della costante mancanza di tempo – si materializza la ricerca della scorciatoia, il ricorso a regolette semplici con cui inquadrare un campo che nulla ha di semplice, un approccio da “one minute management” di assoluta superficialità, per trattare problemi che richiedono invece estrema dedizione.

Una regola va adattata al contesto in cui si applica (spazio, tempo, luogo, situazione, persone) e da cui è scaturita. I mutamenti culturali oggi sono così rapidi che la reale nuova competenza non è quella derivante da regolette comportamentali dell’ultimo minuto, ma da una competenza aumentata e allargata a tutto il processo comunicativo e dalla capacità di adattare le proprie risorse caso per caso.

2.8. Mosse conversazionali e difficoltà nel dialogo interpersonale

La **negoziazione interpersonale** è un fenomeno pervasivo e quotidiano. Vediamone un caso: due fidanzati conversano tra loro, sognano romanticamente il loro matrimonio e famiglia futura, e dialogano su come vorrebbero i figli (maschi o femmine, biondi o neri, alti o bassi), quando farli (subito, presto, tardi), come vivere, dove poter abitare (paese, città, periferia, campagna, mare).

Questo lato superficiale della comunicazione è ciò che un osservatore noterebbe. Ma un osservatore più attento riuscirebbe a cogliere anche che i due stanno inconsapevolmente negoziando il formato del loro prossimo matrimonio, stanno confrontando le rispettive visioni su quale sia l’età in cui è giusto fare i figli. Piano piano emergerà il tema delicato su chi deve fare le rinunce di carriera, quali sono le rinunce, i problemi da superare.

Ovviamente, non lo faranno a tavolino di fronte ad un computer, ma una dimensione negoziale – anche se latente - è evidente.

²⁵ Vedi ad esempio il modello ICNS, in Samp, Jennifer (1995). *The Intercultural Communication Negotiation Simulation: An Instructional Model for Teaching/Training Intercultural Communication Skills*. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association (45th, Albuquerque, NM, May 25-29, 1995).

Vediamo la seguente conversazione tra due fidanzati²⁶, uomo (U) e donna (D):

U1: Sto proprio bene con te

D1: Anch'io veramente... io mi chiedevo ...insomma, mi viene da pensare... ogni tanto penso ci penso a fare dei figli...

U2: Sarebbe bello, ma chi si azzarda a mettere al mondo figli di questi tempi? Lo sai che voglio stare con te, ma il lavoro oggi non è più sicuro, c'è aria di crisi, oggi se non lavori in due non ce la fai, io non voglio far crescere degli infelici, per fare figli ci vuole qualche certezza.

D2: Sì, è vero, ma io ci terrei tanto e vorrei che fossi tu il padre dei miei figli. Lo vuoi anche tu?

U3: Ma te l'ho già detto, non è che non voglio, è che non mi sento pronto

D3: Giri sempre attorno alla faccenda, ti sentirai pronto quando avremo 70 anni, è così che vuoi che vada a finire?

U4: Ma senti, perché non parliamo di qualcos'altro, era tanto un bel momento e tu lo stai rovinando... fai così tutte le volte...

D4: Io lo sto rovinando? Possibile che tutte le volte che voglio parlare di quel discorso tu scappi? Io ti dico la verità, ti sento distante, tu stai facendo i tuoi comodi ma sotto-sotto sei solo un bambinone – e infatti quando litighiamo scappi dalla mamma – bella roba, quand'è che ti decidi a crescere?

U5: Ma si può sapere cos'hai? Ogni volta che stiamo bene assieme inizi a trovare qualche scusa per litigare, ma ti da fastidio stare bene? Sei un po' sclerotica...

D5: Sclerotica lo vai a dire a tua sorella!!!

Notiamo immediatamente:

- (1) l'avvio di una spirale conversazionale negativa;
- (2) una diversità di posizioni di partenza: il ragazzo non vuole fare figli presto, la ragazza è più orientata per tempi rapidi;
- (3) un diverso orientamento di filosofia della vita: pianificare il futuro vs. sentire il momento;
- (4) un linguaggio diverso: dati e fatti vs. emozioni;
- (5) una diversa dominanza cerebrale: analisi emotiva per la donna, analisi razionale per l'uomo. Non importa che l'analisi del ragazzo risulti sbagliata o corretta, quello che conta è evidenziare che l'approccio mentale al problema “quando fare figli” è in lui essenzialmente analitico;

²⁶ Ricostruzione di dialogo tratta da interventi di counseling condotti dallo Studio Trevisani.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

- (6) una tendenza dilazionatoria (ragazzo) e una tendenza alla chiusura (concretizzazione negoziale della ragazza: “lo vuoi anche tu?”);
- (7) il procedere delle mosse della spirale conversazionale negativa, in cui ciascuna mossa conversazionale rinforza progressivamente il conflitto, passando da una conversazione estatica ad un conflitto aperto.

Se queste persone vogliono avere un futuro assieme, è probabile che debbano molto lavorare sul proprio rapporto e apprendere ad utilizzare una modalità conversazionale più consapevole: come e dove trattare certi argomenti, come accorgersi che sta nascendo il conflitto, come disinnescarlo e affrontare i problemi con reale efficacia.

Tra persone, così come in azienda, esiste una dimensione negoziale apparente, formalizzata, ritualizzata, e una latente, pervasiva, onnipresente, sottile. Per la coppia, quando questa dimensione latente non viene colta, i due possono ritrovarsi dopo diversi anni in un clima d’inferno, e lanciarsi in una sequenza di accuse reciproche sull’essere – ciascuno per l’altro - la fonte della propria infelicità.

Principio 11 – Riconoscimento della negoziazione latente

Il successo della comunicazione negoziale dipende:

- dal riconoscimento della dimensione negoziale (riconoscere che – di fatto - stiamo negoziando);
- dalla volontà di riappropriarsi della scelta di momento e luogo (*setting*) della negoziazione, decidere il setting più appropriato (*locus-of-control* del setting negoziale).

Esercitazione di negoziazione interpersonale

Avviare un Role-Playing (RP) di simulazione della situazione sopra evidenziata (dialogo tra fidanzato e fidanzata).

Nel RP la donna farà emergere, ad un certo punto, le diversità di visione tra i due soggetti (emersione delle diversità): “da come parli, mi sembra che tra me e te ci siano delle **diversità di fondo** e ne vorrei parlare.....” (segue esposizione della propria percezione e invito a mettere sul tavolo le proprie diversità e confrontarsi su queste).

Dovranno essere prodotti diversi RP.

Nel primo RP il ragazzo reagirà con un distanziamento (“non adesso, non ho voglia, baciamoci...” e altre elusioni e comportamenti di fuga), che la ragazza accetterà (accettazione del comportamento negoziale del ragazzo).

Nel secondo RP dovrà essere **costretto a scendere sull’arena negoziale**, avviando una esplicitazione delle diverse concezioni del mondo e del futuro.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.
www.studiotrevisani.it

Nel terzo RP la ragazza dovrà utilizzare forti tecniche di chiusura (intesa come concretizzazione negoziale) sino a costringere il ragazzo “all’angolo” e far emergere le sue vere intenzioni (o, al massimo, l’assenza di vere intenzioni).

2.9. Negoziazione tra aziende/organizzazioni

Ogni azienda è in grado di incidere attivamente sul destino delle proprie negoziazioni, anche se non di determinarlo del tutto. Le negoziazioni non avvengono nell’astratto, ma nel concreto. Come un pugile può prepararsi ad un incontro e non perderà o vincerà solo per merito del destino, un negoziatore può assumere il senso del controllo situazionale.

Riappropriarsi della capacità di incidere sul proprio destino, sul presente e futuro (alimentare il *focus of control* interno) è un tema fondamentale, che tocca anche il modo con cui vogliamo dare un’impronta alle negoziazioni e ai rapporti umani. Essendo già trattato in ALM1²⁷, non ripeteremo quanto già scritto.

Principio 12 – Principio del *locus-of-control* conversazionale

Il successo della comunicazione dipende:

- dalla considerazione che ogni conversazione e negoziazione possa (abbia il potenziale) di essere condotta con stili comunicativi costruttivi;
- dalla consapevolezza che è responsabilità di ciascuno costruire attivamente un clima negoziale positivo;
- dalle abilità comunicative di ricentraggio della conversazione e degli stili possedute da tutti i partecipanti, e soprattutto dai conduttori negoziali.

Ribadiamo che ogni persona è anche protagonista delle proprie azioni, e non solo vittima delle azioni altrui, il destino ha poco a che fare con quanto accade in una negoziazione, e molto di quanto avviene può essere riportato nella sfera della strategia.

Ma, come abbiamo detto, per agire sul conflitto bisogna riconoscere che stiamo negoziando, che siamo diversi, è che il conflitto è potenzialmente alle porte se non anticipato.

Lo stesso meccanismo di riconoscimento è necessario in ogni vendita, ogni partnership, ogni acquisto, ogni fusione o incorporazione, ovunque si presenti una dimensione di possibile conflitto culturale e di negoziazione. La diversità deve essere esplicitata prima, per non dare ripercussioni dopo.

²⁷ Vedi cap. 1 del volume di Trevisani, D. (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore*. Milano, FrancoAngeli.

Quando una negoziazione si avvia in modo latente, la presa di coscienza negoziale richiede che il negoziatore si ponga alcune domande:

- ❑ Siamo entrambi consapevoli di stare negoziando?
- ❑ Stiamo negoziando dettagli o impostazioni di fondo?
- ❑ Sto negoziando con la persona giusta?
- ❑ È il setting adeguato (tempo e luogo) dato l'argomento che stiamo affrontando? È il luogo giusto? È il momento giusto?
- ❑ Su quali fattori posso agire per impostare la negoziazione? Quali sono sotto il mio controllo? Come posso ricondurre i fattori esterni e situazionali entro la mia sfera di controllo?

2.10. La costruzione dell'identità durante la negoziazione

L'analisi della conversazione permette di definire quali mosse e dispositivi comunicativi gli interlocutori usano per definire e negoziare la propria identità.

Nel metodo ALM, è riconosciuto sin dalle prime opere la necessità di suddividere gli obiettivi strategici di una comunicazione negoziale, distinguendo soprattutto tra:

- ❑ **fissazione dell'identità** e vendita dell'identità: essere riconosciuti come i soggetti adeguati per la risoluzione del problema, creare una percezione di valore **nel fornitore** come soggetto e **nella persona** o ruolo incontrato;
- ❑ **fissazione del value mix** (mix di valore) e vendita del prodotto o soluzione: creare una percezione di valore **nei dettagli** dell'offerta.

Nessun prodotto o soluzione può essere acquistato se non si creano prima le condizioni minime di credibilità del venditore.

Un negoziatore aziendale giapponese è estremamente attento alle identità di chi si presenta. Perciò, gli esiti di un'apertura conversazionale telefonica saranno estremamente diversi a seconda che il soggetto europeo si presenti come:

- ❑ Buongiorno, sono Rossi della Panini, Italia. Volevo parlare con qualcuno delle vendite. vs.
- ❑ Buongiorno, sono il dott. Franco Rossi, direttore marketing della Panini, Panini è l'azienda leader in Europa per la distribuzione di figurine per bambini e teenagers, vorrei parlare con la direzione vendite.

L'*impressions management* interculturale è l'arte e/o capacità di suscitare impressioni positive sul proprio ruolo (da non confondere con il millantare un ruolo o un'importanza), per poter superare i **filtri negoziali**. Per poterlo praticare è necessaria consapevolezza dei propri punti di forza e della propria

identità, delle unicità che si possiedono, del valore reale, e la capacità di farli emergere nella comunicazione.

Allo stesso modo, nessuna negoziazione può avere successo se non vengono chiariti i **confini delle identità** reciproche, i **confini dei ruoli**, e le modalità per avviare un dialogo cooperativo.

Durante la negoziazione interculturale è necessario dedicare mosse conversazionali specifiche alla costruzione della propria identità, riuscendo a far emergere nell'altro la percezione del valore che tale identità assume nel contesto della propria cultura. Ogni soggetto, infatti, attribuisce identità secondo i propri schemi culturali.

Nel caso dell'identità del “formatore aziendale” italiano, come può essere correttamente percepita da un imprenditore cinese, se nemmeno in Italia abbiamo un concetto semantico univoco? E come può essere correttamente percepita se non si fissano i confini di identità?

Potremo, infatti, avere un formatore-istruttore, un formatore-mentore, un formatore-consulente, un formatore-psicologo, un formatore-guru, e altri formati. Non è possibile dare per scontato che le persone riconoscano automaticamente le reciproche identità. “Chi sono io” e “Chi sei tu” sono due degli aspetti più trascurati nella negoziazione interculturale.

Nella negoziazione tra aziende, si entra in **negoziazione debole o inconsapevole** già dai primi momenti di incontro.

Il fatto di decidere di incontrarsi presso la “nostra” azienda, presso la “loro”, o in una sede neutra (e dove), è già negoziare.

Parliamo di negoziazione debole non perché essa sia di poca importanza, ma perché risulta debolmente percepita come reale momento di negoziazione. La sua importanza reale è invece altissima, poiché fissa le impressioni iniziali (**imprinting dell'immagine personale e aziendale**) e le posizioni di partenza.

Il vero problema è che le situazioni “deboli” - contatti preliminari, email, telefonate interlocutorie, scambi di messaggi logistici - non sono spesso riconosciute come vere negoziazioni, e rischiano di venire sottovalutate.

La **negoziazione forte o esplicita** riguarda invece le situazioni in cui entrambi i soggetti hanno sancito ufficialmente il fatto che una negoziazione sia in corso, hanno messo in piedi formalismi e meccanismi di contrattazione formale, tavoli di negoziazione, piattaforme negoziali o altri strumenti di negoziazione palese e istituzionalizzata.

La negoziazione tra aziende assume spesso il formato di uno **scontro tra identità, modi di essere e valori**. Nessuna azienda possiede realmente le stesse culture di un'azienda seppure simile, gli stessi modelli di comportamento. Le diversità aumentano ancora maggiormente quando le distanze fisiche e culturali si fanno ampie, come nei contesti intercontinentali e interetnici.

Un esempio classico di diversità culturale latente è la differenza tra culture d’acquisto arretrate (acquisto di “pezzi”) e culture di business avanzate (ricerca di partnership e rapporti di fornitura, sino alla ricerca e sviluppo congiunta).

Le culture d’acquisto arretrate sono orientate all’acquisto di merce, di “pezzi”, di “unità”, di “ore” o di “giorni” se parliamo di formazione, di “tonnellate” o “casce” se parliamo di frutta. Hanno bisogno di tentennare, non impegnarsi. Le culture di business avanzate sono invece orientate a ricercare partnership, relazioni forti e durature, fornitori affidabili, credibilità e professionalità prima di tutto, valutano le possibilità di ricerca e sviluppo congiunta, non si limitano a “pezzi” o “ore”.

Per la propria formazione manageriale, un’azienda può cercare (a) un fornitore che venda “ore” o “giornate” (un “corsificio”, sostanzialmente) mentre la società di formazione ricerca non solo la “vendita di ore”, ma anche (b) diagnosi dei fabbisogni, coaching, monitoraggio delle performance, azioni di sostegno, e ogni altra forma di azione positiva sulle risorse umane.

Dietro all’obiettivo generico di “formare le risorse umane” possono esistere quindi due culture aziendali completamente opposte, che collidono in fase negoziale.

Uno (il compratore) cerca “ore”, l’altro (il venditore) vede il valore solo nella continuità e in un processo che dura nel tempo. Le due diverse soluzioni implicano due identità e due visioni antitetiche, e non è detto che uno dei due contendenti accetti di modificare la propria identità a comando dell’altro.

Questi **problemi latenti di identità negoziale** rendono la negoziazione interculturale, e vanno affrontati come tali.

Principio 13 – Principio della negoziazione di identità

- Ogni negoziazione di merito (contenuti) è preceduta, e costantemente accompagnata, da una negoziazione sulle reciproche identità.
- Qualora uno dei partecipanti non accetti l’identità altrui o la percepisca in modo distorto, si aprono possibili aree di fraintendimento e conflitti, risolvibili solo con una negoziazione delle identità e dei ruoli reciproci.

Esercitazione di negoziazione e conflitto latente tra venditore e cliente aziendale nel B2B

Una società spagnola opera nel settore orafa intende aprire una propria rete di vendita in Italia per entrare nel settore delle gioiellerie e oreficerie.

L’azienda è economicamente molto solida e ha buone disponibilità finanziarie. Costruisce una rete di vendita assumendo agenti monomandatari da altre aziende del settore.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

Dopo circa sei mesi dall'inizio delle operazioni di vendita, il direttore vendite Italia intende attuare un progetto di formazione sulla propria rete, composta da dieci agenti. Contatta diverse società di consulenza e studi di formazione italiani per ottenere preventivi e indicazioni preliminari.

Incontra personalmente una società di Milano che opera soprattutto su grandi clienti, e che a lui sembra troppo specializzata in settori troppo diversi dal suo (finanza e banca). Successivamente incontra una seconda società, più piccola (uno studio professionale di Firenze) che opera solo con programmi personalizzati.

La filosofia di acquisto del direttore vendite – la sua cultura di acquisto, espressa sotto forma di **credenze latenti** - è di:

- concentrarsi su quali referenze abbiano sul settore gioiellerie, su quanti corsi di vendita abbiano fatto, e per chi;
- chiedere un preventivo e indicazioni di metodo sull'attività formativa (come avviene e quanto costa);
- non fare analisi preliminari sui singoli partecipanti al corso, o limitarsi alle sue impressioni già raccolte nell'esperienza quotidiana, poiché egli ritiene di conoscere già le esigenze dei suoi uomini;
- svolgere una formazione non teorica ma applicata al settore;
- è necessario raccogliere documentazione (brochure aziendali, *company profile*) per poter comparare tra di loro le diverse società di formazione;
- la società deve preparare un programma di massima per il corso che lui dovrà valutare e comparare con quello di altre società, mettendo in piedi sostanzialmente una piccola gara informale di fornitura;
- ritiene che il corso dovrebbe avere una durata di due giorni circa ed essere di tipo pratico-esperienziale.

La filosofia di vendita della società di formazione di Firenze è sostanzialmente diversa. Le credenze di fondo sono che:

- non si attua mai un intervento formativo senza prima avere svolto colloqui interpersonali con alcuni dei partecipanti, o altre analisi approfondite;
- i colloqui preliminari vanno pagati poiché si tratta di un'attività a favore del cliente che per loro impegna tempo; non si deve chiedere ai consulenti/formatori un investimento personale di tempo di studio del settore aziendale, se non sarà pagato dal cliente;
- nei progetti “su misura”, non è possibile né stendere né consegnare un progetto formativo senza prima avere effettuato i colloqui e le diagnosi di fabbisogno formativo; i progetti formativi standardizzati non si adattano a soluzioni personalizzate;
- non è importante che la società di formazione abbia già esperienza nel settore gioiellerie poiché la formazione sulla vendita è una formazione “sulla persona”, anzi, le esperienze pregresse sul settore merceologico possono essere deleterie in

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

alcuni casi: ciò che conta è la qualità dei modelli di comunicazione e vendita che si utilizzano;

☞ le brochure aziendali e i *company profile* non servono, bisogna comparare i curriculum dei formatori e non quello delle società, perché nel curriculum delle società possono essere accumulate esperienze di formatori che non vi operano più, mentre il CV dei formatori o capi-progetto riguarda l'uomo che entrerà in aula - sarà la sua voce e viso che vedranno, e sarà lui a fare la differenza (successo o fallimento del corso). La documentazione proposta dallo studio professionale quindi non riguarda una brochure dello studio ma il CV professionale dei formatori che andranno in aula e quello del direttore scientifico del progetto formativo (il direttore vendite – al contrario - non reputa invece necessario o indispensabile che il progetto formativo abbia un direttore scientifico, lo trova una perdita di tempo e un formalismo);

☞ fare due giorni di corso serve ma è insufficiente, è necessario applicare un modello di follow-up e incontri periodici. La partenza con meeting di due giorni è utile, ma è indispensabile avviare un ciclo completo di formazione di almeno un anno. Durante l'anno – dopo il workshop iniziale di due giorni – si dovranno tenere incontri periodici (uno per bimestre circa), nei quali i partecipanti confrontarsi con i formatori sui cambiamenti che sono riusciti ad attuare e quali no (il direttore vendite sostiene invece di voler fare intanto il corso di due giorni, poi se il corso avrà successo si potranno fare altri incontri da decidere in futuro).

Esercizi di analisi

☞ Esercitarsi in gruppo per analizzare quali sono le comunalità di intenti e di visione tra i due (direttore vendite spagnolo e direttore dello studio professionale di Firenze), i possibili punti di comunione e condivisione.

☞ Esercitarsi in gruppo per trovare i punti di divergenza culturale tra i due soggetti negoziali, e le ripercussioni possibili.

☞ Esercitarsi in gruppo per anticipare i possibili conflitti che potranno avvenire durante il primo incontro.

☞ Ricostruire i parametri di giudizio che l'acquirente utilizza nel valutare i fornitori per il corso di formazione (analisi dell'"algebra mentale del cliente")²⁸.

Esercizi di simulazione

²⁸ Per un approfondimento sui concetti di "algebra mentale del cliente", vedi il capitolo 10 "Confronto tra alternative: algebra mentale e modelli di scelta nella concorrenza", del volume di Trevisani, D. (2003). *Comportamento d'acquisto e comunicazione strategica. Dall'analisi del consumer behavior alla progettazione comunicativa centrata sul cliente*. Milano, FrancoAngeli.

©Materiale estratto dal volume di Daniele Trevisani “Negoziazione Interculturale. Comunicare oltre le barriere culturali”, edito da FrancoAngeli, Milano, 2005. Tutti i diritti riservati. Brani ed estratti possono essere utilizzati per scopi di ricerca e di training, previa citazione della fonte.

www.studiotrevisani.it

- Avviare un Role Playing (RP) in cui far accadere l'incontro. Nel primo RP, la società di consulenza terrà una linea negoziale “morbida”, che cerchi di assecondare le volontà del cliente.
- Avviare un secondo Role Playing, nel quale la società di consulenza tenga una linea “dura”, che cerchi di smontare e contraddire le convinzioni del cliente. Porre particolare attenzione ai fenomeni di affermazione dell'identità, gestione del potere e dei territori psicologici, e a come le diverse parti andranno a cercare una mediazione o una rottura.
- Avviare un terzo Role Playing, nel quale la società di consulenza tenga una linea “intermedia”, in cui le convinzioni del cliente e la sua wish-list (elenco dei desideri) vengano capite, poi riformulate, analizzate e negoziate una per una²⁹.

²⁹ Per un approfondimenti del concetto di *wish-list* vedi il cap. 10, in particolare il sottocapitolo “Wish-list: un viaggio verso la chiarezza”, del volume di Trevisani, D. (2002) *Psicologia di Marketing e Comunicazione*” Milano, Franco Angeli Editore.