

# LA NEGOZIAZIONE INTERNAZIONALE

**Intervista alla dott.ssa MARIANNA AMY CRESTANI**

**Quali sono i rischi che i manager non calcolano quando devono affrontare una negoziazione con una persona di nazionalità diversa?**

Inizierei dicendo che la negoziazione è un processo estremamente complesso.

Per definizione, la *'negoziazione'* coinvolge due o più individui con interessi diversi che si ritrovano per scambiare proposte alla ricerca di un accordo che possa portare alla risoluzione di un conflitto potenziale o effettivo. I soggetti, quindi, sono interdipendenti a tal punto che ciò che uno vuole influisce su ciò che l'altro potrebbe avere e viceversa. Il problema della negoziazione in un contesto multiculturale è proprio questo - i concetti tradizionali connessi al significato stesso della negoziazione - ossia potere ed interessi - assumono un significato completamente diverso.

La cultura di appartenenza dei soggetti, infatti, va ad influenzare ma anche a determinare la scelta del come e del quando tenere la negoziazione, gli interessi e le priorità del processo, le modalità del confronto e della comunicazione, le strategie implicite e le motivazioni esplicite.

Ed è in questo che risiedono i rischi che i manager non calcolano ... molto spesso si pensa che ovviare a problemi linguistici con l'uso di un interprete o di un manager poliglotta ed il rispetto dei protocolli locali siano più che sufficienti per garantire il successo di una negoziazione. Ma non è così ... I veri elementi culturali che agiscono da bloccanti al successo della negoziazione sono da ricercare nell'intero processo: dal momento della preparazione alla scelta della strategia ed alla sua implementazione.

**Qualche esempio di grossolani errori che vengono commessi in una negoziazione internazionale?**

Gli esempi che mi vengono in mente sono veramente tanti ... dall'interprete italo-cinese che sceglie deliberatamente di non tradurre tutto il messaggio del negoziatore italiano per evitare di far perdere la faccia a sé, all'italiano ed al cinese. Oppure al luogo comune per cui gli americani siano estremamente abili a concludere la negoziazione con una win-win solution quando invece non faticano a conseguire obiettivi personali in un ambiente estremamente amichevole che sposta il processo da apparentemente collaborativo ad effettivamente competitivo. Per non parlare del negoziatore latino abituato a far trasparire le proprie emozioni e che così facendo compromette seriamente i rapporti con giapponesi o cinesi - culture del silenzio e della riflessione.

**Ci può raccontare un aneddoto significativo?**

Credo che l'aneddoto più significativo per me sia quello di un famoso e abilissimo manager americano cresciuto nel rigore del *Harvard Negotiation Model*. Questo manager - che chiameremo John - fu mandato in Giappone dalla multinazionale per la quale lavorava per finalizzare una partnership con un'azienda giapponese. Al momento della partenza, il manager americano era estremamente preparato. Nella sua valigetta, aveva un contratto meticolosamente scritto e ripetutamente rivisto con il team degli avvocati della sua multinazionale. Si diceva convinto del buon esito dell'incontro anche perché conosceva benissimo l'avversario. Ma non solo, il contratto conteneva delle clausole dalle quali entrambi le parti avrebbero chiaramente beneficiato e John aveva già individuato gli elementi negoziabili. Durante l'accurata fase preparatoria all'incontro, infatti, erano stati minuziosamente analizzati gli interessi dell'azienda giapponese ed identificate le condizioni che in fase di negoziazione si sarebbe potute facilmente tradurre in concessioni.

Insomma, era tutto perfetto. Se prendiamo in mano qualsiasi *negotiation planning document*, si può dire che John avesse fatto i compiti alla perfezione pensando agli obiettivi, elementi negoziabili, alternative e soluzioni.

**E non fu un successo?**

Beh, una volta arrivato al tavolo delle trattative, John diede una copia del contratto a ciascun membro della delegazione giapponese che, a sua totale sorpresa, guardò le 50 pagine con una certa diffidenza. L'incontro durò parecchio ma il contratto non venne mai preso in mano. La controparte giapponese, infatti, parlò del partnership in termini di fiducia a lungo termine, lasciò intuire l'importanza del mutuo accordo sui termini generali del business ma non si compromise mai in termini concreti. Ed il povero John tornò a casa a bocca asciutta ...

### **Ma il partnership?**

A dire la verità, John dimostrò un'intelligenza emotiva particolarmente spiccata. Nel corso della negoziazione ebbe l'accortezza di mettersi in 'stand-by', di valutare la dinamica della situazione senza imporre a spada tratta la sua strategia precedentemente definita.

Se per la multinazionale americana questo particolare incontro fu considerato un insuccesso, la delegazione giapponese apprezzò lo stile di John e la trattative ripresero dopo un po' di tempo.

### **Che lezione si può imparare da questo aneddoto?**

Io credo che l'esempio di John debba far riflettere sul fatto che la negoziazione sia un'arte che richiede una certa dose di preparazione e di pratica ma che la negoziazione internazionale vada ben oltre.

Vede, la letteratura cross-culturale usa molto spesso il modello dell'iceberg per rappresentare il concetto di cultura. Come tutti sappiamo, l'iceberg è composto da una parte visibile e da una parte invisibile. Tradotta nel gergo della materia, la parte sopra la superficie si riferisce al comportamento visibile degli individui mentre quella sotto raccoglie i valori e le norme che di fatto creano i comportamenti. Tali valori sono connessi con il carattere dell'individuo ma anche con il contesto culturale in cui è cresciuto. Bene, trasferito nel contesto della negoziazione internazionale, il modello dell'iceberg diventa la negoziazione stessa. Tutta la parte sotto la superficie deve essere esplorata, capita e contestualizzata per evitare false interpretazioni, conflitti, insuccessi ... in altre parole per evitare un Titanic!

### **Quali sono gli errori che i manager commettono più frequentemente durante una negoziazione a livello internazionale?**

Credo che l'errore più frequente sia proprio quello di leggere, interpretare e preparare la negoziazione senza calcolare la variabile della cultura quale elemento non di contorno ma di sostanza.

Potrei anche concludere questa piacevole intervista dandoLe un breve decalogo per il negoziatore internazionale di successo ma commetterei un grave errore ... farei cioè lo stesso errore che molti manager fanno – ossia attenersi ad una serie di do's and don'ts da seguire come fossero una ricetta di cucina.

Quello che invece credo sia più costruttivo fare sia invitare i negoziatori ad accrescere la consapevolezza del proprio stile e sensibilizzare alla complessità della negoziazione internazionale ... e questo lo dico anche con un certo spirito egoistico! Non vorrei, infatti, più sentir dire: *'beh, se sono capace di negoziare i prezzi a Milano, che sarà mai farlo in Cina'!!!*

### **Infine**

#### **Mi sai dire qual'è la fonte dell'indagine: Extent to which managers are willing to accept posting abroad?**

E' un'indagine tratta da ricerche della TCO – INTERNATIONAL DIVERSITY MANAGEMENT.