

Negoziiazione quanto conta la cultura di appartenenza

di Leonardo Caporarello*



Un'attività presente in ogni comunità e società umana, ma portata avanti attraverso schemi, modalità e comportamenti anche molto diversi a seconda della cultura di appartenenza: è così che potremmo descrivere la negoziazione in una prospettiva inter-culturale.

In un mondo del business globalizzato, in cui organizzazioni e professionisti si trovano sempre più spesso a interagire con colleghi e controparti provenienti da tutto il mondo, tenere presente questi diversi orientamenti negoziali è quanto mai importante: le differenze culturali potrebbero infatti avere un impatto anche profondo sullo svolgimento e sull'esito di transazioni, accordi e collaborazioni (1). Quando si negozia con una controparte appartenente a una cultura diversa, l'errore più grave che si può commettere è quello di ignorare che esistano differenze anche sostanziali nello stile negoziale e nei comportamenti praticati e accettati. Allo stesso tempo, nell'approcciare il proprio interlocutore sarebbe scorretto e controproducente concentrarsi esclusivamente sulla dimensione culturale: il rischio è quello di cadere nel cosiddetto «errore di attribuzione culturale», trascurando i fattori situazionali e contingenti che influenzano la negoziazione (2).

Chi si trova coinvolto in una negoziazione interculturale, quindi, deve avere piena consapevolezza delle sue specificità ed essere preparato ad agire di conseguenza. Proprio nell'intento di fornire una serie di spunti di riflessione e indicazioni concrete per coloro che negoziano con un'altra parte di cultura diversa, abbiamo

* *Leonardo Caporarello* è Professor of Practice di Organizational Behavior nell'ambito del Knowledge Group di Leadership, Organization & Human Resources presso SDA Bocconi School of Management e Professore a contratto del Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi.

condotto una ricerca sugli orientamenti negoziali di professionisti provenienti da tre diversi Paesi: Italia, Stati Uniti e Cina. L'obiettivo è stato quello di fornire una bussola che consentisse di cogliere le specificità, ma anche le similitudini, tra queste tre diverse culture negoziali, approfondendone le caratteristiche al di là di letture talvolta semplicistiche incentrate esclusivamente sulla distinzione tra approccio «occidentale» e «orientale» alla negoziazione (3).

LE DIMENSIONI E IL CAMPIONE DI STUDIO

L'impatto della dimensione culturale sulla negoziazione si articola lungo diverse direttrici. Le ricerche in materia ne hanno individuate dieci principali (4):

- la definizione stessa di che cosa è negoziazione (e quindi l'oggetto della negoziazione);
- la differente percezione delle opportunità negoziali;
- i criteri di selezione dei negoziatori;
- la maggiore o minore importanza attribuita al protocollo negoziale;
- gli stili di comunicazione;
- la sensibilità rispetto al tempo;
- i diversi livelli di propensione al rischio;
- una maggiore enfasi sulla dimensione individuale o su quella di gruppo;
- la natura (più o meno formalizzata) degli accordi da raggiungere;
- il livello di emotività manifestata nel processo negoziale.

Tenendo presente queste dimensioni, allo scopo di studiare in maniera comparata le culture negoziali italiana, cinese e statunitense, è stato strutturato un questionario di 20 domande (5). Il questionario ha consentito di tracciare un profilo dei diversi orientamenti negoziali delle tre culture. In particolare, il focus è stato posto sull'importanza attribuita alla negoziazione nel contesto professionale, su ambienti e mezzi di comunicazione preferiti per la negoziazione, sul modo migliore di avviare una negoziazione, sugli stili e sulle tattiche negoziali preferiti, sugli ostacoli percepiti e, infine, sul profilo ideale di un negoziatore di successo.

L'IMPORTANZA DELLA NEGOZIAZIONE

Un primo elemento di attenzione è stata la rilevanza attribuita alle competenze negoziali, sia in generale (cioè se siano considerate competenze necessarie per chiunque all'interno di un'organizzazione o solo per i livelli manageriali) sia sul piano personale (riguardo al livello percepito, desiderato e necessario di competenze negoziali).

Secondo i partecipanti, la negoziazione è un processo pervasivo di tutta l'organizzazione: quasi tre quarti dei rispondenti ritengono che le competenze negoziali siano necessarie a qualsiasi collaboratore, a prescindere

dal suo ruolo. Tuttavia, questa trasversalità della negoziazione è riconosciuta in modo più marcato dai rispondenti italiani (87 per cento) rispetto agli statunitensi (68 per cento) e ai cinesi (56 per cento). Inoltre, gli italiani hanno riportato in misura maggiore (91 per cento) rispetto a cinesi (80 per cento) e statunitensi (78 per cento) di aver partecipato a negoziazioni nel corso degli ultimi 24 mesi. Le due evidenze prese assieme sembrano indicare per il nostro Paese una concezione più ampia di quali attività possano essere definite effettivamente come «negoziazione» rispetto ai rispondenti degli altri due Paesi.

Per quel che riguarda le competenze negoziali attualmente disponibili, i rispondenti statunitensi dimostrano una maggiore fiducia in sé (livello dichiarato 3,1 su una scala 0-5) rispetto agli italiani (2,6) e ai cinesi (2,5) (Figura 1). Questa maggiore sicurezza nei propri mezzi è confermata anche dalla percentuale dichiarata di successi negoziali negli ultimi 24 mesi (74,5 per cento per i negoziatori statunitensi, a fronte di 71,4 per gli italiani e 65,6 per i cinesi) e dai più elevati livelli di soddisfazione riportati sia riguardo all'esito sia riguardo all'andamento di quelle stesse negoziazioni.

Tanto il livello desiderato quanto quello considerato necessario di competenze negoziali risultano invece leggermente più elevati tra gli italiani (4,2) rispetto a cinesi (3,8) e agli statunitensi (3,9): un elemento che suggerisce un più ampio margine di miglioramento per i rispondenti del nostro Paese (per l'Italia, infatti, lo scarto tra il livello dichiarato e quello desiderato è di +1,6, a fronte di un +0,8 per gli statunitensi e +1,3 per i cinesi).



L'AMBIENTE E LA COMUNICAZIONE

Sia l'ambiente in cui si svolge una negoziazione sia le modalità di comunicazione tra le parti in causa possono condizionare in maniera profonda l'esito del processo. Ai partecipanti all'indagine è stato quindi chiesto di specificare quali condizioni contestuali considerassero ideali per una negoziazione di successo.

Per quel che riguarda l'ambiente negoziale, i rispondenti cinesi hanno dimostrato una marcata preferenza per negoziazioni che si svolgano all'interno della loro organizzazione o ufficio di appartenenza (57,4 per cento), mentre gli italiani hanno dichiarato di preferire una location neutrale (44,5 per cento); le due opzioni sono state giudicate più o meno equivalenti dai rispondenti statunitensi (43,5 per cento preferiscono il proprio ufficio, 43,1 per cento uno spazio neutrale). In parallelo, i rispondenti di tutti e tre i Paesi hanno indicato per ultimo, in ordine di preferenza, l'ufficio dell'altra parte: negoziare «in trasferta» rappresenta evidentemente un fattore di potenziale disagio indipendentemente dalla cultura di provenienza.

Allo stesso modo, nella scelta del mezzo di comunicazione preferito si è registrata una chiara convergenza di tutti i rispondenti: gli incontri di persona sono stati di gran lunga considerati l'opzione migliore, seguiti dalle chiamate in videoconferenza, dalle semplici telefonate e infine dalle email. Si tratta di un risultato coerente con la *media richness theory*, secondo cui forme di comunicazione «calde» (come l'incontro di persona)

favoriscono una comunicazione allo stesso tempo più immediata e più carica di sfumature, e quindi più ricca di informazioni (6) – una percezione che sembra condivisa a prescindere dalla propria cultura di riferimento.

COME SI APRE UNA NEGOZIAZIONE

L'apertura della negoziazione è uno dei momenti più delicati: ciascuna delle parti in causa prende una posizione a partire dalla quale inizierà un processo iterativo. L'atteggiamento assunto in questa fase condiziona così l'intero processo a valle.

Di fronte alla scelta se aprire la negoziazione a) parlando per primi dell'oggetto della negoziazione, b) formulando per primi una proposta di accordo, c) concentrandosi sulla dimensione relazionale dell'incontro, d) ascoltando l'altra parte per raccogliere maggiori informazioni, i rispondenti di tutti e tre i Paesi hanno attribuito maggiore importanza all'ascolto, seguito dalla dimensione relazionale, mentre le opzioni a) e b) sono state classificate per ultime, più o meno su uno stesso livello di preferenza (Figura 2).

Tuttavia, i rispondenti italiani hanno espresso un'enfasi più marcata sull'ascolto dell'altra parte (44,61 per cento degli intervistati) e sulla dimensione relazionale dell'incontro (29,47), e minor attenzione per l'oggetto della negoziazione in sé (12,43), rispetto a cinesi e statunitensi: un dato che sembra testimoniare un approccio più integrativo (*win-win*) che non distributivo (*win-lose*) al processo negoziale.

FIGURA 1 | LIVELLO DI CAPACITÀ NEGOZIALI PERCEPITO, DESIDERATO E CONSIDERATO COME NECESSARIO ENTRO 24 MESI

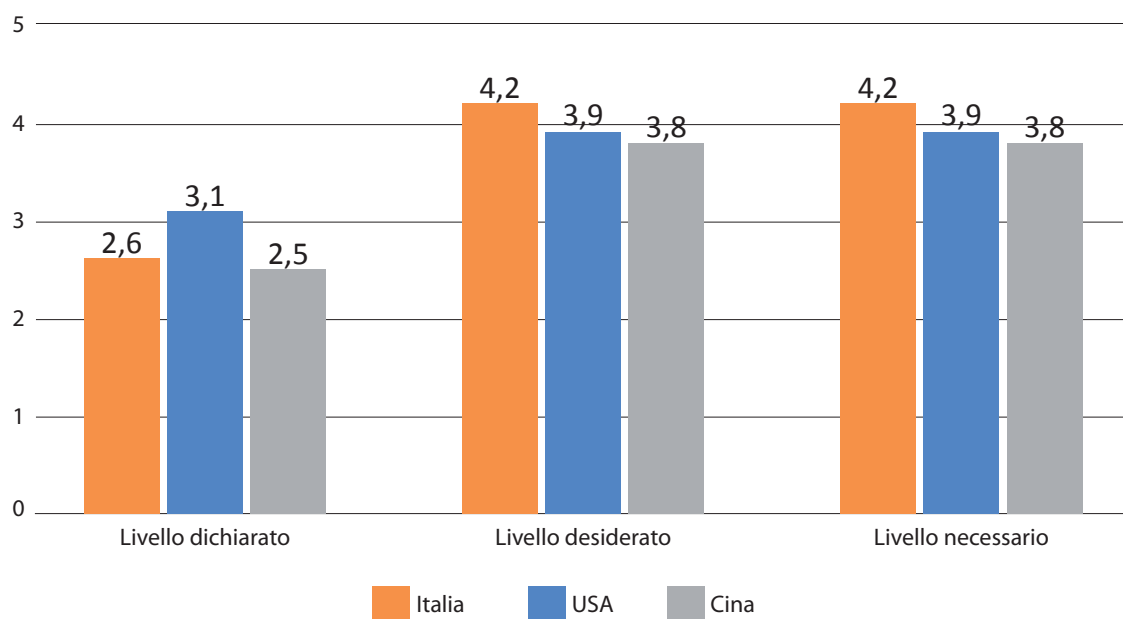
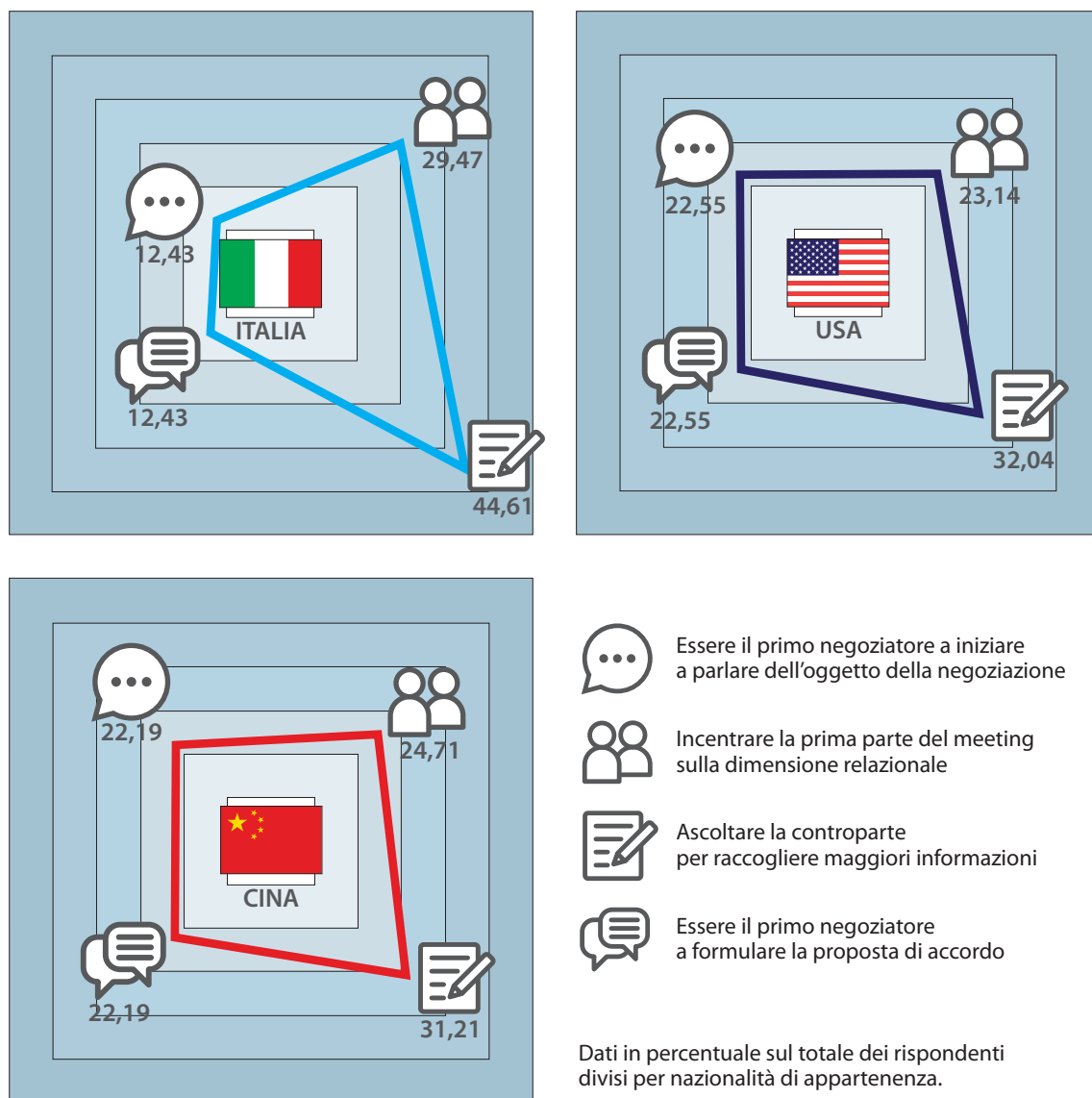


FIGURA 2 | COMPORTAMENTI RITENUTI IMPORTANTI NELLA FASE INIZIALE DI UNA NEGOZIAZIONE



L'interesse particolare prestato dai negoziatori italiani per la relazione con l'altra parte emerge anche nel processo di raccolta dati. Tra le azioni considerate più importanti per comprendere gli interessi reali dell'altra parte, infatti, i rispondenti di tutti e tre i Paesi indicano la preparazione e l'ascolto – ma anche in questo caso, l'enfasi attribuita a questi aspetti dai partecipanti italiani è più marcata (rispettivamente 23,5 per cento e 22,2) (Figura 3). Inoltre gli italiani danno minore importanza alle differenze con l'altra parte (4,3) e all'essere i primi a esplicitare i propri interessi (8,9).

Nel complesso, sembra confermato un approccio più integrativo da parte dei negoziatori del nostro Paese, e uno più deciso e assertivo da parte dei negoziatori statunitensi.

LO STILE NEGOZIALE PREFERITO

Anche guardando le domande più strettamente concentrate sullo stile negoziale preferito, emerge con chiarezza la maggior sicurezza di sé dei negoziatori statunitensi, e la maggior attenzione alle esigenze dell'altra parte dichiarata dai negoziatori italiani.

Ai partecipanti è stato infatti chiesto di indicare quale fosse lo stile negoziale prediletto scegliendo tra tre diverse opzioni:

- la raccolta di informazioni sugli interessi e le priorità dell'altra parte al fine di formulare delle soluzioni negoziali tali da soddisfare tutte le parti (approccio integrativo);
- una presentazione efficace dei propri obiettivi in modo da soddisfare quanto più possibile i propri interessi, se necessario facendo delle concessioni (approccio distributivo);
- un focus primario sull'orientamento negoziale dell'altra parte, sulla base del quale adattare poi il proprio (approccio adattivo).

L'approccio integrativo è risultato quello preferito dai partecipanti di tutti i Paesi, ancora una volta in modo più netto dai rispondenti italiani (68 per cento a fronte del 64 dei cinesi e del 55 degli statunitensi); di converso gli statunitensi (29 per cento) e i cinesi (28 per cento) hanno dimostrato una maggiore propensione a un approccio distributivo rispetto agli italiani (11 per cento). Infine, l'approccio adattivo è risultato sensibilmente meno popolare tra i rispondenti cinesi (8 per cento a fronte di 15 tra gli statunitensi e 17 tra gli italiani) – forse un indizio di una minore flessibilità durante il processo negoziale (Figura 4).



GLI OSTACOLI A UNA NEGOZIAZIONE DI SUCCESSO

Individuate le diverse modalità di approccio e conduzione di una negoziazione, un'ulteriore questione analizzata è stata quella dei principali ostacoli percepiti per affrontare una negoziazione di successo. In particolare, sono state presentate quattro diverse opzioni:

- avere poco tempo per raggiungere un accordo;
- avere un mandato poco chiaro;
- non disporre delle competenze tecniche necessarie;
- difficoltà a trovare il bilanciamento corretto tra la dimensione razionale e quella razionale della negoziazione.

Nel complesso, la mancanza di competenze tecniche negoziali è considerato come l'ostacolo principale dai rispondenti di tutti e tre i Paesi – con una percezione più marcata tra cinesi (2,52 su una scala 1-4) e statunitensi (2,50) rispetto agli italiani (2,14). Al secondo posto viene collocata, da tutti i rispondenti, la ricerca del corretto equilibrio tra la dimensione razionale e quella relazionale del processo (2,48 per gli statunitensi, 2,42 per i cinesi e 2,04 per gli italiani). Significativamente, a differenza di cinesi e statunitensi, i negoziatori italiani dichiarano maggiore preoccupazione per la mancanza di tempo rispetto alla scarsa chiarezza nel mandato (valutate rispettivamente 1,92 e 1,53, a fronte di 2,14 e 2,27 per gli statunitensi e 2,26 e 2,25 per i cinesi).

L'elemento più interessante è rappresentato dalla tendenza dei rispondenti italiani, rispetto a cinesi e statunitensi, ad attribuire meno rilevanza a tutti gli ostacoli loro presentati, e in modo ancor più marcato all'aver un mandato poco chiaro: un dato che sembra suggerire una consapevolezza non del tutto compiuta dei possibili ostacoli che un negoziatore può trovarsi di fronte e della necessità di predisporre iniziative volte a rimuoverli.

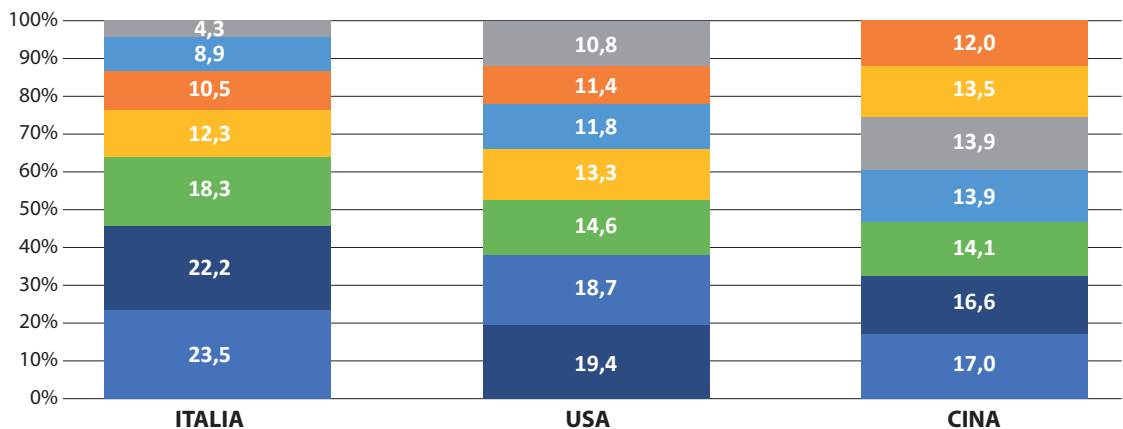
IL PROFILO DEL NEGOZIATORE DI SUCCESSO

Infine, ai partecipanti è stato chiesto di tratteggiare il profilo ideale del negoziatore di successo, stabilendo una gerarchia tra 10 diverse caratteristiche (Tabella 1).

I partecipanti di tutti e tre i Paesi concordano nell'indicare la capacità di ascolto come la caratteristica principe del negoziatore di successo; al contempo, tutti concordano nel considerare la prontezza nel formulare molte proposte come la caratteristica meno importante.

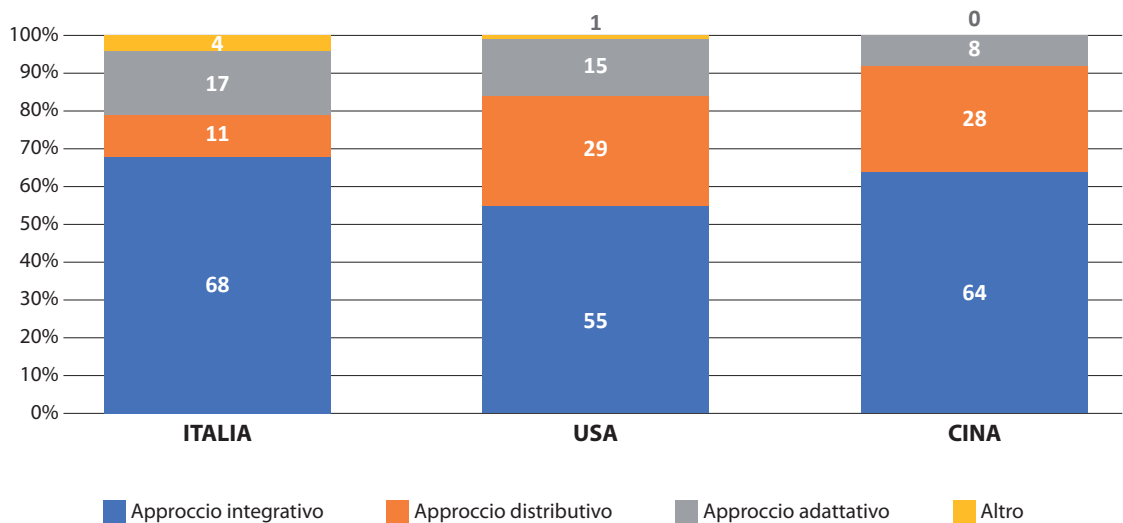
Ferme restando queste convergenze di fondo, vi sono tuttavia alcune significative differenze nelle gerarchie proposte. Per italiani e statunitensi, sul podio delle caratteristiche più importanti si collocano la disponibilità a cambiare la propria posizione sulla base delle informazioni acquisite (rispettivamente al 2° e 3°

FIGURA 3 | LE AZIONI NECESSARIE IN FASE DI RACCOLTA DATI (1-100)



- Lasciare che l'altra parte illustri in modo esaustivo ciò che vuole e perché
- Fare domande specifiche
- EsPLICITARE per primo che cosa può essere importante per entrambi; questo fa sì che anche l'altra parte si comporti allo stesso modo
- Formulare delle considerazioni sulla base di quello che l'altra parte dice (e anche di quello che non dice)
- Mettere in evidenza le nostre (mie e dell'altra parte) differenze in termini di background, esperienze, interessi, obiettivi ecc.
- Tenere la discussione all'interno del nostro terreno comune
- Raccogliere quante più informazioni possibile prima dell'incontro negoziale tramite un'attività preparatoria

FIGURA 4 | COMPORTAMENTI ATTUATI DURANTE UNA NEGOZIAZIONE



posto) e la preparazione sull'altra parte e sull'oggetto della negoziazione (3° e 2° posto).

I rispondenti cinesi, al contrario, sembrano concentrarsi maggiormente sull'esperienza e sulle competenze tecniche che non sulla flessibilità e sulla preparazione contestuale: in base alle loro risposte, conoscere un'ampia gamma di tecniche negoziali e avere esperienza sul campo sono le seconde caratteristiche più importanti per un negoziatore di successo, assieme alla capacità di integrare diverse proposte per venire incontro agli interessi di tutte le parti in causa.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI

Per sintetizzare i risultati della ricerca, è stata elaborata una scala complessiva che descrive gli orientamenti negoziali dei partecipanti, sulla base di tre dimensioni: preparazione (l'attenzione prestata alle attività di preparazione), dinamismo (la capacità di modificare approccio nel corso del processo negoziale) ed esplorazione (l'apertura a nuovi approcci non precedentemente esplorati).

Nel complesso, i negoziatori di tutti e tre i Paesi hanno dimostrato di avere un profilo piuttosto simile,

che vede attribuire maggiore importanza alla preparazione rispetto al dinamismo e all'esplorazione. Questo dato è in linea con l'enfasi posta sulla capacità di ascolto, specie nella fase iniziale della negoziazione, che abbiamo visto essere condivisa da tutti i rispondenti, indipendentemente dalla cultura di provenienza. In parallelo, un eccesso di apertura nella fase iniziale della negoziazione, che porti a essere i primi a formulare una proposta, sembra essere giudicato negativamente da tutti i partecipanti.

In generale, un approccio integrativo, ispirato alla massimizzazione del risultato per tutte le parti (*win-win*) è preferito dai partecipanti di tutti e tre i Paesi – anche se in maniera più marcata tra i rispondenti italiani rispetto a quelli cinesi e statunitensi.

Per quel che riguarda gli stili per così dire nazionali della negoziazione, i rispondenti cinesi hanno riportato i livelli più bassi di soddisfazione rispetto alle proprie competenze negoziali attuali, hanno dimostrato una minore attenzione per i comportamenti e le esigenze dell'altra parte e hanno indicato di attribuire maggiore valore all'esperienza e agli aspetti tecnici della negoziazione anziché a quelli contestuali – in genera-

TABELLA 1 | LE CARATTERISTICHE DEL NEGOZIATORE DI SUCCESSO (PER GERARCHIA)

CARATTERISTICA	Italia	Stati Uniti	Cina
Sa ascoltare con attenzione	1	1	1
È disponibile a modificare la sua proposta quando necessario, sulla base di nuove informazioni raccolte durante l'incontro negoziale	2	3	6
È preparato sia sull'altra parte sia sulle risorse oggetto di negoziazione	3	2	8
È disponibile a prendere in considerazione diverse alternative	4	5	9
Verifica costantemente che l'informazione condivisa sia stata compresa correttamente	5	5	5
Conosce le diverse tecniche negoziali	6	4	2
Ha esperienza sul campo	6	5	2
Cerca sempre di integrare diverse proposte per soddisfare gli interessi di tutte le parti negoziali	8	8	2
Agisce efficacemente come mediatore	9	9	6
È il primo a formulare molte proposte in merito all'oggetto del negoziato	10	10	9

le, testimoniando una minore flessibilità. Gli statunitensi, al contrario, sembrano contraddistinguersi per un approccio particolarmente sicuro di sé, ambizioso e assertivo al processo negoziale, e hanno dimostrato di attribuire grande importanza al valore della preparazione. Gli italiani, infine, hanno palesato maggiore interesse per gli aspetti relazionali della negoziazione e una certa tendenza a sottovalutare l'impatto dei potenziali ostacoli che si frappongono a una negoziazione di successo. Proprio i profili, tra loro ben distinti, di statunitensi e italiani sono la riprova di come una lettura della dimensione culturale della negoziazione

incentrata su un macro stile occidentale rischi di risultare semplicistica, trascurando le rilevanti differenze che esistono tra le singole culture nazionali.

Alla luce delle specificità emerse, in conclusione è importante ribadire l'importanza cruciale della preparazione sulla dimensione culturale. Per gestire una negoziazione interculturale è fondamentale prepararsi adeguatamente sull'altra parte e sulle specificità del suo stile negoziale. Solo così sarà possibile capire a fondo obiettivi e tattiche dei propri interlocutori, evitando al contempo comportamenti che possono essere percepiti come inadeguati o persino offensivi.

-
- (1) J.W. Salacuse, *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*, New York, Palgrave Macmillan, 2003.
 - (2) R. Lewicki, B. Barry, D.M. Saunders, *Negoziazione. Strategie, strumenti, best practice*, a cura di L. Caporarello, Milano, Egea, 2015.
 - (3) Si veda per esempio S. Lee, J. Brett, J.H. Park, «East asians' social heterogeneity: differences in norms among chinese, japanese, and korean negotiators», *Negotiation Journal*, 28(4), 2012, pp. 429-452.
 - (4) A. Foster, *Bargaining Across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*, New York, McGraw-Hill, 1992; D.W. Hendon, R.A. Hendon, *World-class Negotiating: Dealmaking in the Global Marketplace*. New York, John Wiley & Sons, 1990; R.T. Moran, W.G. Stripp, *Dynamics of Successful International Business Negotiations*, Houston, Gulf Publishing, 1991; J.W. Salacuse, «Ten ways that culture affects negotiating style: some survey results», *Negotiation Journal*, 14(3), 1998, pp. 221-240; J.W. Salacuse, «Negotiating: the top ten ways that culture can affect your negotiation», *Ivey Business Journal*, 2004.
 - (5) Il questionario è stato somministrato a 589 partecipanti, per un totale di 500 questionari validi: 215 di rispondenti italiani, 173 di rispondenti statunitensi, 112 di rispondenti cinesi.
 - (6) R.L. Daft, R.H. Lengel, «Organizational information requirements, media richness and structural design», *Management Science*, 32(5), 1986, pp. 554-571.
-

IN SINTESI

- Le differenze culturali hanno un impatto profondo sullo svolgimento e sull'esito di transazioni, accordi e collaborazioni. Per questo motivo, durante una negoziazione tra soggetti di diverse nazionalità è fondamentale tenere in considerazioni tali diversità.
- Mettendo a confronto negoziatori italiani, statunitensi e cinesi emerge che i primi prestano maggiore attenzione alla controparte e agli aspetti relazionali del processo negoziale; i secondi dimostrano un approccio negoziale più fiducioso, ambizioso e deciso; i terzi attribuiscono maggior valore all'esperienza e agli aspetti tecnici della negoziazione.
- Per gestire una negoziazione interculturale è fondamentale prepararsi adeguatamente sulla propria controparte e sulle specificità del suo stile negoziale. Solo così sarà possibile capire a fondo obiettivi e tattiche dei propri interlocutori, evitando al contempo comportamenti che possono essere percepiti come inadeguati o offensivi.