

3. Negoziati interculturali

Introduzione

Il negoziato è il processo attraverso il quale due o più parti tentano di raggiungere un accordo su questioni di interesse reciproco. In questo processo entrano in gioco modalità di percezione, elaborazione dell'informazione e reazione tutte basate su una determinata visione della realtà (vera o falsa che sia), su presupposizioni implicite riguardo l'argomento in questione e su uno strato soggiacente di saggezza popolare mista a credenze e aspettative sociali. Questo è ancor più evidente quando la trattativa viene condotta in un contesto internazionale, in cui le differenze culturali che sopraggiungono vanno colmate. La trattativa infatti si compone di due dimensioni, una sostanziale e una procedurale; quest'ultima, normalmente irrilevante quando entrambe le parti provengono dallo stesso contesto culturale, diventa tuttavia un ostacolo notevole quando si ha a che fare con persone provenienti da un altro Paese e da un'altra cultura. In casi del genere è necessario dunque stabilire innanzitutto la procedura da osservare prima di dare il via alla trattativa vera e propria (Herbig e Kramer 1991).

Un procedimento di negoziazione apparentemente semplice diventa molto più complesso in un contesto interculturale, e le complicazioni tendono ad aumentare in maniera esponenziale. In realtà è decisamente ingenuo avventurarsi in una trattativa internazionale con la convinzione che, dopotutto, "tutto il mondo è paese": per quanto infatti un individuo appartenente a una cultura diversa possa indossare abiti di foggia occidentale, parlare perfettamente l'inglese e amare il cibo, lo sport o l'arredamento occidentali, sarebbe un grosso sbaglio considerarlo alla stregua di un occidentale. Quando si ha a che fare con persone provenienti da un'altra cultura infatti, uno stesso stile tanto efficace nelle trattative domestiche può rivelarsi non solo del tutto inadeguato, ma spesso addirittura più dannoso che utile; nel trattare con culture diverse sono essenziali grande apertura, maggiore attenzione ai particolari e forse persino delle modifiche a quegli atteggiamenti di base che normalmente si danno per scontati (Moran e Stripp 1991). Non ci si dovrà sorprendere dunque all'invito da parte di un cliente finlandese a fare una sauna nel bel mezzo di un'intensa trattativa: è proprio nella

sauna infatti che i finlandesi risolvono spesso questioni importanti e solidificano le proprie relazioni interpersonali (non a caso in Finlandia ci sono un milione e mezzo di saune per cinque milioni di abitanti).

Da sistemi culturali diversi possono scaturire modi diversi di condurre il negoziato, che sono influenzati da fattori quali la geografia, la storia e il sistema politico delle varie nazioni. A meno che non si sia in grado di guardare il mondo con gli occhi della controparte (che, per quanto simili possano sembrare, sono comunque diversi), probabilmente si vedranno e si sentiranno cose diverse; in qualsiasi trattativa infatti ambo le parti non possono solitamente fare a meno di trascinarsi dietro presupposizioni, immagini, pregiudizi o qualsiasi altra forma di bagaglio culturale (Herbig e Kramer 1992).

In un negoziato interculturale, molte delle regole apprese e utilizzate in ambito domestico potrebbero risultare inapplicabili, soprattutto quando si rivelano culturalmente inammissibili per la controparte; per gran parte degli occidentali rientrano tra queste i concetti di dare e avere, di contrattazione e persino di compromesso. Uno stesso individuo considerato un ottimo comunicatore in occidente – persuasivo, abile oratore, con un talento verbale che gli permette di controbattere a qualsiasi obiezione, energico ed estroverso – può apparire inutilmente aggressivo, superficiale, ipocrita, addirittura volgare e prepotente agli occhi dei membri di un'altra cultura. Per un americano, franchezza e modi spicci sono da apprezzare, in quanto denotano convinzione e buone intenzioni; essere definito schietto o aggressivo equivale dunque a un complimento. Lo stesso non necessariamente vale tuttavia nelle altre culture: in Inghilterra per esempio l'aggettivo "aggressivo" ha valore dispregiativo, mentre per i giapponesi quelle stesse caratteristiche tanto apprezzate dagli americani indicano mancanza di convinzione e ipocrisia. In Giappone, così come in altre culture asiatiche, hanno invece connotazione positiva aggettivi quali "riflessivo", "comprensivo", "premuroso" e "rispettoso".

Persino il concetto di trattativa in sé assume significati diversi nelle varie culture. In giapponese per esempio la parola per "negoziare", solitamente tradotta con *kosho*, rimanda al significato di lotta, conflitto, strategia (*senryaku*), diatriba verbale (*tiatu*), tutte connotazioni estranee all'accezione occidentale del termine che invece richiama il concetto di discussione, concessioni e confronto (March 1989). Per i giapponesi il negoziato ha natura simile al rapporto tra padre e figlio, dove la relazione gerarchica è esplicita e fondamentale: il figlio (venditore) illustra accuratamente la propria situazione e avanza quante più richieste possibile, poiché sa che non avrà più alcuna possibilità di contestare la decisione del padre (acquirente) una volta presa. Il figlio/venditore accetta dunque la decisione per non compromettere il rapporto con il padre/acquirente e perché confida che questi stia agendo nel suo interesse.

In Medio Oriente la parola "compromesso" ha un'accezione negativa, come per esempio nella frase "La virtù della giovane è stata compromessa". Per un arabo accettare un compromesso implica mancanza di virilità. In persiano la parola "mediatore" si traduce con "ficcanaso". Per i messicani e per molti altri

popoli latini il compromesso diventa una questione d'onore: cedere al compromesso significa rinunciare alla propria dignità e integrità, entrambe tenute in altissima considerazione. Per i russi proporre un compromesso è indice di debolezza; accantonare una richiesta già avanzata, anche se secondaria o puramente formale, significa perdere il controllo della propria volontà per sottomettersi a quella di un altro. Quando viene proposto loro un compromesso, l'impulso naturale per molti russi è quello di partire al contrattacco, nel tentativo di sfruttare la situazione e di prevalere sulla controparte: una concessione non ricambiata è infatti indice di debolezza, dunque un invito ad attaccare. Per i russi in genere un debole sceglie il compromesso, mentre una persona forte e sicura di sé, degna del rispetto dei propri pari, impone la propria volontà sugli altri e non si sottrae al confronto.

Gli studi sul negoziato in ambito nazionale tendono a concentrarsi sui rapporti commerciali tra le parti, le tattiche, le strategie di contrattazione, le posizioni contingenti ecc. In un contesto interculturale tuttavia, oltre a conoscere le regole solite, bisogna anche essere consapevoli dell'esistenza di sottili differenze nei rapporti che si creano tra le parti e nelle pratiche comunemente utilizzate; occorre dunque fare attenzione a come i primi sono percepiti e a come le seconde vengono attuate dai membri di culture diverse.

Il processo di negoziazione in una prospettiva interculturale

Secondo le teorie classiche, il processo di negoziazione si compone di quattro stadi: *apertura*, *scambio di informazioni*, *persuasione* e *concessioni* e *accordo* (Graham 1986). Per quanto la presenza di queste quattro fasi sia comune a qualsiasi trattativa, tuttavia le strategie, le tattiche, i contenuti, la durata e la quantità di tempo – così come l'enfasi e l'importanza – attribuite a ciascuna fase possono presentare differenze sostanziali nelle due culture che si fronteggiano al tavolo del negoziato.

L'*apertura* è incentrata sulla costruzione di un rapporto interpersonale tra le parti. In questa prima fase le informazioni specifiche relative alla questione da discutere non vengono considerate; si cerca piuttosto di conoscersi a vicenda. Una differenza fondamentale tra americani e giapponesi sta nel fatto che questi ultimi attribuiscono molta più importanza ai rapporti interpersonali in ambito lavorativo, dunque dedicano una quantità spropositata di tempo alla fase di apertura rispetto ai primi (Graham 1984); questa differenza culturale tende inevitabilmente a generare dei conflitti, aumentando così le possibilità che l'affare non vada a buon fine.

In Giappone la trattativa ha inizio solitamente con la presentazione delle parti a opera dell'intermediario (*shokaisha*), colui che ha organizzato il primo incontro. Lo *shokaisha* deve essere preferibilmente in rapporti molto stretti con l'acquirente, in modo da poter influire sulle sue decisioni: questi infatti non danneggerebbe mai l'armonia nel proprio rapporto con lo *shokaisha* rifiutando

la proposta. Solitamente l'intermediario partecipa sia al primo che all'ultimo incontro, quello in cui avviene la firma del contratto; prima che le parti si incontrino, è proprio l'intermediario a fornire loro informazioni reciproche, e in caso sopraggiungano difficoltà nei loro rapporti (sia durante la trattativa vera e propria che in seguito, nel normale svolgimento dell'attività lavorativa), gli viene spesso richiesto di intervenire per risolvere le disparità, diventando così un *chukaisha* (mediatore).

Per i giapponesi nel fare affari le sensazioni e le relazioni interpersonali sono più importanti dei fatti in sé: per loro il problema non è tanto se otterranno o meno un profitto economico da un affare, quanto piuttosto se riusciranno a instaurare un buon rapporto con l'azienda e con le persone che la rappresentano, e se davvero sono intenzionati ad acquistarne (o venderne) i prodotti. Particolare importanza riveste per i giapponesi la sincerità delle persone con le quali hanno a che fare: tipicamente si rifiutano di trattare con qualcuno che ritengono possa dimostrarsi arrogante o sgradevole, o al quale pensano di non piacere in quanto individui, azienda o popolo. I giapponesi dunque non prescindono mai dalle impressioni personali nei rapporti di lavoro (Hendon, Hendon e Herbig 1996). Se ritengono che la relazione con la controparte non sia ancora ben salda e rischi di andare alla deriva, cominciano a esitare, evitando di avviare la trattativa finché non si sentono a proprio agio con la persona seduta davanti a loro.

Lo *scambio di informazioni* consiste appunto nel fornire informazioni relative alla questione oggetto di negoziato. In questa fase le parti esaminano le informazioni presentate, che possono riguardare le esigenze e le preferenze della controparte, o le sue aspettative riguardo alla convenienza soggettiva delle varie alternative a disposizione (Graham 1986). La fase più importante per un giapponese è proprio quella della raccolta di informazioni: solo quando l'acquirente sente di aver stabilito un rapporto di fiducia con il compratore comincerà infatti a trattare l'affare vero e proprio.

Per i giapponesi in una trattativa è essenziale comprendere il punto di vista della controparte: le continue richieste di informazioni servono dunque proprio a identificare le esigenze e le preferenze di ambo le parti, mentre le informazioni offerte dai giapponesi stessi sono esigue e le loro risposte ambigue. Anche le ragioni alla base delle varie esigenze e preferenze rivestono un'importanza cruciale per i giapponesi, che cercano di collocare le informazioni in un contesto interpretativo. Ciascuna fase della trattativa può generare nuove domande, alle quali è necessario dare una risposta. L'enfasi dunque è sullo scambio di informazioni esaurienti e dettagliate.

Spesso per i giapponesi l'incontro iniziale serve semplicemente a ottenere informazioni, che verranno poi riportate a colleghi e superiori perché questi le considerino e producano un responso attento e ponderato. Per questo popolo è decisamente assurdo fare un'offerta prima di sapere cosa vuole la controparte; questo spiega la lentezza nelle prime fasi della trattativa, la mancanza di una proposta iniziale. L'enfasi sulla raccolta di informazioni e i lunghi preparativi necessari prima di avviare la trattativa vera e propria. I giapponesi necessitano di

informazioni dettagliate per gettare le fondamenta di qualsiasi decisione verrà presa in seguito: dal momento poi che tutti i manager interessati partecipano alla discussione e alla decisione finale, nessuno verrà biasimato o rimproverato per i punti deboli di un affare o per il fallimento di una trattativa.

Nella *persuasione* ci si sforza di modificare il punto di vista della controparte, nel tentativo di avvicinarla al proprio modo di vedere le cose con il ricorso a varie tattiche persuasive; è una fase che spesso ha luogo contemporaneamente ad altre fasi della trattativa (per esempio si tenta di persuadere la controparte mentre si scambiano informazioni e si fanno concessioni). A questa terza fase, quella del compromesso e della persuasione, gran parte delle aziende americane attribuiscono un'importanza eccessiva rispetto ai giapponesi, un atteggiamento che rischia di portare al fallimento della trattativa: per gli americani infatti la persuasione equivale a una conquista, mentre per i giapponesi si tratta di un momento di incontro e di confronto (il verbo giapponese per "persuadere", *fukumeru*, significa anche "includere"). In Giappone peraltro l'attività di persuasione avviene spesso dietro le quinte, e non nel corso di un incontro formale tra le parti.

Per i manager giapponesi non vi è una distinzione netta tra lo scambio di informazioni e la persuasione: le due fasi tendono infatti a fondersi insieme nel momento in cui le parti definiscono e rifiniscono sempre più chiaramente le proprie esigenze e preferenze. La quantità di tempo dedicata allo scambio di informazioni è talmente consistente che resta ben poco da discutere nella fase di persuasione. Per i giapponesi è fondamentale preservare l'armonia, evitare di perdere la faccia e giungere a un'intesa tra tutti i partecipanti; mantenere l'armonia nel rapporto interpersonale conta più dell'onestà e della sincerità. Per i giapponesi inoltre quando le parti si sono concesse tempo a sufficienza per comprendersi a vicenda, si rende necessaria ben poca persuasione.

La prima offerta da parte dei giapponesi è formulata con cura e riflette la predilezione di questo popolo per soluzioni vantaggiose e ben informate e per il raggiungimento di un consenso: i giapponesi infatti fanno un'offerta solo se la ritengono corretta, adeguata e ragionevole. Se la parte iniziale di conquista della fiducia reciproca è stata condotta con successo, può non esserci alcun bisogno di trattare sul prezzo. Spesso in una trattativa i giapponesi si trovano sprovvisti di soluzioni contingenti o alternative, autorizzati a fare poche concessioni e senza una posizione chiara su alcune questioni: reagiscono negativamente alle manifestazioni di dissenso e alle aggressioni; evitano il confronto e reagiscono alle minacce cambiando discorso, restando in silenzio o tirandosi indietro (Graham e Sano 1989).

Quello che un americano reputerebbe un comportamento giusto e doveroso (trattare con l'avversario e giungere a un compromesso), per un russo è indice di codardia, debolezza e inaffidabilità: in Russia infatti la parola "affare" ha ancora oggi una forte connotazione negativa. Una trattativa viene considerata nell'insieme, senza alcuna concessione. Durante i negoziati per i trattati SALT, gli americani credevano di essere giunti a un accordo (ossia un impegno definitivo), mentre

per i sovietici si trattava di un'intesa (ossia l'espressione di una visione o di una posizione comune); quando gli americani credettero di avere un'intesa, i sovietici parlarono di "contenuto procedurale", intendendo dire che si erano accordati su una procedura secondo la quale condurre i negoziati.

La fase conclusiva della trattativa è quella delle *concessioni e accordo*, quando appunto viene concordato qualcosa tra le parti; onde giungere a un accordo che sia accettabile per ambo le parti, è spesso necessario che ciascuna faccia delle concessioni. A seconda della cultura, il mancato mantenimento di una promessa è tollerato, previsto o addirittura desiderato. In alcune culture poi la trattativa finisce di fatto con la firma del contratto, ma altrove le cose possono stare diversamente: i membri di una determinata cultura per esempio possono dare maggior enfasi all'aspetto legale o finanziario di un accordo piuttosto che a quello personale; vi sono culture che pongono l'accento sull'attuazione di un accordo di lavoro, altre che si concentrano maggiormente sulla portata e sulla prevenzione dei problemi pratici; ancora, in alcune culture ci si concentra sui dettagli specifici dell'accordo (la documentazione), in altre su come mantenere le promesse fatte (il processo e l'attuazione). Gli americani discutono un affare, i giapponesi un rapporto interpersonale.

La cultura influenza dunque il modo di vedere e valutare le numerose interazioni sociali connesse alla stipulazione di un contratto. All'inizio della trattativa i francesi preferiscono accordarsi su questioni più generali, mentre gli americani di norma tendono a partire subito dai dettagli: mentre infatti per questi ultimi la trattativa consiste in una serie di compromessi e compensazioni su tutta una serie di particolari, per i francesi invece l'importante è convenire su alcuni principi di base che guideranno e determineranno l'andamento della trattativa in seguito, una sorta di "impalcatura" sulla quale verrà costruito il contratto. Nel mondo arabo la parola data può essere più vincolante di un accordo scritto; insistere su un contratto può dunque essere ritenuto offensivo. Per un greco un contratto è semplicemente una dichiarazione formale d'intenti per un rapporto di lavoro futuro: la trattativa si considera conclusa soltanto quando il lavoro viene effettivamente portato a termine. I messicani considerano i contratti un esercizio creativo di idee, e non si aspettano che possano essere utilizzati regolarmente nel mondo reale; sembrano inoltre preoccuparsi di più della formulazione generale del contratto, a differenza degli americani che invece si concentrano maggiormente sulle formulazioni specifiche.

Il ruolo del contesto

Il contesto è il contenuto informativo complessivo di un dato scambio comunicativo. Esso include tutti gli elementi verbali e non verbali che si accompagnano alle parole e ne chiariscono il significato; si tratta in pratica dell'insieme dei fattori situazionali e culturali che intervengono nei vari scambi comunicativi. Nella comunicazione verbale la trasmissione dell'informazione avviene attraverso un codice – quello linguistico – che rende i significati espliciti e specifici al tempo

stesso: nella comunicazione non verbale invece sono gli elementi non verbali a diventare il canale principale attraverso il quale avviene la trasmissione dei significati. I tratti verbali includono la velocità e la scorrevolezza dell'eloquio, l'altezza, l'intensità (o volume), la versatilità e la qualità della voce, le sfumature espressive e la curva dell'intonazione; gli aspetti non verbali includono il contatto visivo, le contrazioni e dilatazioni delle pupille, la mimica facciale, l'odore, il colore dell'incarnato (per esempio quando si arrossisce), la gestualità, i movimenti del corpo, la vicinanza fisica e l'uso dello spazio.

Maggiore è il ruolo del contesto in una data cultura, maggiore sarà la difficoltà per negoziatori di altre culture nel trasmettere o recepire un messaggio; per contro, è più facile comunicare con persone appartenenti a culture nelle quali il contesto concorre relativamente poco alla determinazione dei significati. Nelle culture in cui il contesto ha una certa importanza (le cosiddette culture *high context*) le informazioni relative a un individuo – e dunque anche ai comportamenti individuali e collettivi in quella cultura – vengono convogliate prevalentemente in modo non verbale, nonché tramite lo status, gli amici e le compagnie di quell'individuo. Nelle culture *high context* le informazioni circolano liberamente, per quanto individui esterni a esse possano talvolta avere difficoltà a interpretarle. L'Europa settentrionale (*low context*), con la sua tradizione protestante e il suo culto del privato, tende a enfatizzare la componente tecnica, numerica, i fatti comprovati e la qualità; l'Europa meridionale invece (*high context*), con la sua tradizione cattolica e il suo stile di vita improntato all'apertura all'esterno, enfatizza di norma le relazioni interpersonali, il contesto sociale, l'innovazione e il talento. Per quanto nell'Europa meridionale le riunioni d'affari siano spesso più lunghe, il processo decisionale in sé può talvolta essere più rapido.

In uno scambio comunicativo a scarso contenuto contestuale, l'informazione viene trasmessa attraverso un codice esplicito – la lingua – per sopperire alla mancanza di significati condivisi. Gli americani sono tendenzialmente *low context*: l'enfasi per loro è sulla sostanza, su ciò che viene detto, sui fatti. In culture di questo tipo l'ambiente, la situazione e i comportamenti non verbali sono relativamente secondari; di qui l'esigenza di informazioni più esplicite. Viene apprezzato dunque uno stile diretto, mentre l'ambiguità è considerata negativa; le relazioni interpersonali hanno una durata relativamente breve, e il coinvolgimento personale è tenuto tendenzialmente in minore considerazione. I paesi *low context* – tra i quali per esempio quelli di cultura germanica e quelli scandinavi – tendono a essere più eterogenei e inclini a una maggiore mobilità sociale e occupazionale. L'autorità si esercita attraverso un sistema burocratico che limita la responsabilità individuale; gli accordi sono solitamente in forma scritta piuttosto che verbale, e vengono considerati definitivi e legalmente vincolanti. La distinzione tra persone appartenenti ad una data cultura e persone esterne è meno netta; per gli stranieri è dunque relativamente facile ambientarsi, e l'immigrazione è maggiormente tollerata. Nelle società *low context* i modelli culturali tendono a cambiare più rapidamente. In una trattativa dunque le culture di questo tipo dedicano generalmente poco tempo alla fase iniziale in cui viene instaurato il

rapporto interpersonale, a differenza di quelle *high context* per le quali invece questa stessa fase assume grande importanza all'interno del processo, e la decisione di firmare o meno può addirittura dipendere proprio dalla relazione instaurata tra le parti.

La cultura tedesca, tipicamente *low context*, attribuisce grande importanza a termini e concetti specifici. I tedeschi cercano un compromesso tra il proprio profitto e la soddisfazione del cliente. Si tratta di persone di parola, per le quali una stretta di mano vale quanto un contratto scritto; tuttavia grande importanza viene attribuita alla precisione della parola scritta. Poiché ritengono che l'amicizia e i rapporti interpersonali possano complicare le trattative, i tedeschi preferiscono mantenere una certa distanza con la controparte; ecco perché appaiono così freddi e distaccati. Poiché inoltre tendono a concentrarsi molto sui dettagli, nel condurre la trattativa è importante per loro avere a disposizione qualcuno con delle conoscenze tecniche. La puntualità è d'obbligo. Le trattative sono pianificate e organizzate alla perfezione, e l'approccio è diretto. Il protocollo tedesco è formale; i tedeschi tendono a essere alquanto tradizionalisti, e il galateo è fondamentale; una posizione composta è simbolo di disciplina interiore. La società tedesca è alquanto paternalista; in un'azienda le decisioni vengono prese al vertice, ma con grande collaborazione da parte di tutto il personale. La qualità è importante, e le decisioni sono soppesate e valutate minuziosamente proprio per sincerarsi della qualità di qualsiasi progetto venga intrapreso (Moran e Stripp 1991). I tedeschi non approvano l'esternazione delle emozioni attraverso la gestualità: non bisognerebbe mai gesticolare per enfatizzare qualcosa. È inoltre essenziale per loro mantenere la calma anche quando si è sotto pressione.

Nelle culture *high context* l'ambiente esterno, la situazione e i comportamenti non verbali sono invece fondamentali nella produzione e interpretazione dei messaggi comunicativi. Fin dalla nascita i membri di queste culture sono abituati a fare grande affidamento sugli indizi celati all'interno del contesto di un messaggio trasmesso verbalmente; nelle loro lingue (tra cui arabo, giapponese e cinese) la sagacia è una dote apprezzata, e una parte consistente del significato deve essere dedotta. I giapponesi per esempio girano intorno ai concetti, convinti che questi debbano essere chiariti dal contesto: *haragei* (ventriloquia) è l'espressione giapponese per indicare l'abilità di comunicare senza parole. Nelle culture *high context* la comunicazione è più rapida, economica, efficace ed efficiente, ma qualora emittente e ricevente non abbiano ricevuto lo stesso tipo di "programmazione" culturale, diventa incompleta. In culture di questo tipo l'individuo è abituato a recepire informazioni su vari livelli oltre a quello verbale, ma quando ha a che fare con culture *low context* l'informazione verbale è tutto ciò che riceve; all'inverso coloro che appartengono a culture *low context* sono alquanto confusi dall'ambiguità delle risposte, sia verbali che scritte, degli appartenenti a culture *high context*, e spesso da una lettura superficiale possono ottenere informazioni errate e dunque avere problemi di comunicazione.

Quando un americano dice "sì", solitamente intende dire che accetta le condizioni che gli vengono offerte; in molti paesi asiatici tuttavia l'affermazione può

avere quattro diversi significati. Può infatti voler dire: 1. che la controparte capisce che si sta parlando con loro, ma non necessariamente di cosa si sta parlando; 2. che capisce chiaramente di cosa si sta parlando, ma non è d'accordo; 3. che la controparte ha capito la proposta; 4. che accetta (Ruthstrom e Matejka 1990). Il significato nel caso specifico va dedotto dal contesto.

Nelle culture *high context*, le relazioni interpersonali si protraggono relativamente a lungo nel tempo, e i legami personali sono molto forti; i membri di queste culture investono dunque quantità notevoli di tempo ed energia nella creazione di un rapporto di intesa e fiducia con la controparte, mentre attribuiscono meno importanza ai dettagli dell'accordo. Un membro di una cultura *high context* sarà disposto a trattare seriamente soltanto dopo essersi accertato dell'integrità, affidabilità e sincerità della controparte, e solo quando si sentirà a proprio agio nel trattare con questa persona. L'esigenza di potersi fidare della controparte è particolarmente sentita in Paesi in cui gli uomini d'affari, non potendo contare su un sistema legislativo forte e indipendente per risolvere le controversie, sono costretti a basarsi principalmente sui rapporti interpersonali; questo vale per esempio per i cinesi della Cina continentale, che a meno che non dispongano di informazioni dettagliate sulle persone con le quali pensano di poter concludere un affare, sono sempre riluttanti a trattare.

Gli italiani tendenzialmente sono un popolo estremamente ospitale, ma possono essere talvolta piuttosto volubili. Esprimono le proprie opinioni con grande veemenza e gesticolando visibilmente; tengono molto allo stile, e loro stessi vestono abitualmente in modo elegante; amano inoltre trattare sul prezzo (Kennedy 1987). Spesso l'apparente noncuranza degli italiani è in realtà studiata a tavolino: una tattica alquanto diffusa per esempio è quella di concludere inaspettatamente un incontro di trattativa fingendo di attribuire scarsa importanza alla questione in discussione. In una situazione del genere, una certa urgenza da parte della controparte può rivelare agli italiani che i loro avversari sono disposti a tutto pur di concludere l'affare.

Nelle società *high context* – tipiche dell'Estremo Oriente (Giappone, Cina, Corea, Vietnam), dei Paesi Mediterranei (Grecia, Italia, Spagna e, seppur in minor misura, Francia), del Medio Oriente, e in parte dell'America Latina e del Sud America – coloro che detengono il potere sono personalmente responsabili delle azioni dei loro subalterni, una situazione che a sua volta è alla base della lealtà estrema da parte di questi ultimi nei confronti dei loro superiori. Gli accordi sono frequentemente verbali piuttosto che scritti. La società è organizzata in clan. Esistono testimonianze di intere comunità (in Sicilia) in grado di portare avanti intere conversazioni esclusivamente a gesti.

Per poter comunicare in modo comprensibile e accettabile con persone provenienti da culture *high context*, è necessario per i negozianti conoscere in modo adeguato la loro cultura. Solo se si è in grado di partire dagli stessi presupposti delle persone con cui si sta trattando infatti sarà possibile costruire un rapporto con loro e interagire in modo soddisfacente. I presupposti sono strettamente legati alle strutture cognitive dell'individuo e alla sua visione del mondo,

entrambe derivate dalla cultura. Nelle culture *high context* l'ambientazione, la situazione e il comportamento non verbale sono di importanza cruciale per decifrare qualsiasi messaggio, mentre in una cultura *low context* una porzione decisamente maggiore di significato è contenuta nell'espressione orale, più letterale e precisa. I membri di culture *high context*, per esempio i messicani, considerano la controparte americana più rigida, strutturata e diretta; dal canto loro i messicani spesso non riescono a essere sinceri riguardo a determinate questioni per timore di perdere la faccia. Per le culture *low context*, la parola scritta è vincolante, qualunque cosa accada in seguito; in quelle *high context* invece il contratto è semplicemente un simbolo della buona fede e del legame instauratosi tra i firmatari, mentre ciò che conta è il rapporto interpersonale creatosi tra le parti. L'aspetto umano della trattativa è dunque più importante rispetto a quello tecnico.

I russi appartengono a una cultura decisamente *high context*. Per loro le questioni legate al potere, al rischio e al controllo e le loro possibili ripercussioni sul rapporto tra le parti sono talmente importanti che difficilmente si arriva a discutere le questioni all'ordine del giorno finché queste non sono state risolte. Forma e sostanza sono legate inestricabilmente. Il silenzio per un russo non implica consenso, ma piuttosto disapprovazione. Non fornisce comunque alcun tipo di risposta: i russi possono restare in silenzio in segno di consenso e approvazione, oppure esprimere la propria disapprovazione in un secondo momento affermando di non aver mai acconsentito a una cosa del genere; infine possono fare entrambe le cose in momenti diversi, secondo gli interessi del momento. I russi trattano spostandosi via via più in alto sulla scala gerarchica: a ciascun livello viene fatta un'ulteriore concessione. Nel trattare con loro inoltre la fase delle concessioni ha luogo piuttosto tardi: inizialmente infatti i russi avanzano richieste consistenti concedendo molto poco in cambio, secondo una procedura opposta a quella solitamente applicata dagli americani.

Implicazioni contrattuali

Per gli americani solitamente è la legge a essere vincolante, e non le relazioni personali, le tradizioni, la religione o la cultura. In una trattativa il loro obiettivo è solitamente la stipulazione di un contratto valido ai fini legali, dunque tengono molto alla precisione nei dettagli e tentano di sfruttare tutte le proprie conoscenze per giungere a un accordo che non lasci spazio a equivoci. Spesso nel corso della trattativa interviene anche un consulente legale, in modo da ridurre la possibilità di incomprensioni e contrasti dopo la firma del contratto. La firma di un contratto esprime l'intenzione di adempiere alle condizioni specificate; posto che sia sufficientemente specifico dal punto di vista legale, un americano non esiterebbe a firmare un contratto neppure con il suo peggior nemico, impegnandosi a onorarlo alla lettera qualunque cosa accada.

In Cina invece molto spesso il contratto non è un fine, ma un punto di partenza. Nella trattativa l'obiettivo dei cinesi è piuttosto la creazione di un rapporto umano (che spesso diventa una vera e propria dipendenza reciproca), e

dunque di un legame di "amicizia". Solo in un secondo momento si passa a discutere l'affare vero e proprio, spesso tralasciando i dettagli per definirli poi in un secondo momento sulla base delle circostanze del momento. Per un cinese la stipulazione di un contratto legalmente valido è superflua o fuori luogo, poiché non implica alcun tipo di impegno: per quanto infatti le varie clausole possano costituire un utile promemoria, l'obbligo deriva dal rapporto personale, non dal pezzo di carta. Un contratto può essere utile solo finché è necessario o conveniente: il contratto ventennale stipulato da McDonald's per un locale nel centro di Pechino non ne ha impedito lo sfratto dopo soli due anni (Ambler 1995). Quando i cinesi si trovano improvvisamente nell'impossibilità di onorare i termini di un contratto, possono rivolgersi ai propri partner aspettandosi non solo comprensione ma anche sostegno, nonché un aiuto per risolvere il problema attraverso la modifica degli accordi presi. Una situazione del genere lascia spesso gli americani sbalorditi; i cinesi per contro si sentono abbandonati e ingannati da persone fidate che si rifiutano di offrire loro aiuto al momento del bisogno.

Per gli americani un contratto rappresenta il culmine di una serie di trattative, il risultato di un accordo, la naturale conseguenza e lo strumento di attuazione di procedure, leggi, regole e parametri ai quali le parti scelgono di attenersi nel rapporto reciproco, a partire dal momento in cui il contratto viene stipulato esattamente fino alla data indicata quale data di scadenza del contratto stesso. Non sono ammesse modifiche e variazioni ai termini dell'accordo se non quelle indicate e concordate all'interno del contratto. È a questo che si deve la lunghezza dei contratti americani: qualunque evenienza deve essere prevista e considerata attentamente in precedenza. Il contratto stabilisce dunque una serie di azioni obiettivamente verificabili e prevedibili che avranno luogo tra le parti.

Questa visione tipicamente americana del contratto quale finalità è del tutto estranea alla cultura giapponese. Per questo popolo infatti la firma di un contratto non equivale alla conclusione delle trattative, bensì rappresenta una semplice indicazione della direzione da prendere; in base alle diverse condizioni e circostanze potranno poi essere apportate le inevitabili correzioni e modifiche. Laddove dovesse rendersi necessario l'utilizzo di espressioni contrattuali, spesso si ricorre a frasi del tipo "Tutte le questioni non contemplate da questo contratto saranno risolte in uno spirito di onestà e fiducia reciproca". I giapponesi preferiscono infatti che gli obblighi contrattuali siano quanto più vaghi possibile, in modo da disporre della massima flessibilità; in Giappone i contratti possono sempre essere rinegoziati, dunque anche dopo la firma del contratto i giapponesi non esiteranno a proporre cambiamenti anche sostanziali. Questo perché nell'ottica tradizionale giapponese i contratti sono di importanza secondaria in una transazione commerciale, che dovrebbe invece basarsi su una relazione duratura e armoniosa tra due parti impegnate nel conseguimento di obiettivi simili: sono dunque i rapporti, e non i contratti, a essere negoziati (Tung 1983), poiché il successo di un affare non dipende solo dal contratto. Nella filosofia giapponese infine il vero saggio non si impegna mai totalmente, poiché le interazioni umane sono sempre imprevedibili (Oikawa e Tanner 1992).

Tratto da Paul A. Herbig, edizione italiana a cura di S. Quercini, *Marketing Interculturale*, Apogeo, Milano, 2000.