

Intervista a Vittoria Poli

Come, quando e perché è nata l'International School of Negotiation?

L'International School of Negotiation è stata fondata nel 2015 da tre professioniste con un percorso di studi ed esperienze lavorative molto diverse: la sottoscritta, Vittoria Poli, avvocatessa familiarista, Giovanna Todisco, imprenditrice nel settore marketing e comunicazione, ed Elena Grassi, psicologa. L'obiettivo era quello di elevare la negoziazione da competenza intuitiva a disciplina professionale. Ci eravamo rese conto che si negozia quotidianamente basandosi sulle attitudini personali, l'istinto e le necessità di gestire i complessi rapporti familiari e lavorativi. Tuttavia, i cambiamenti sociali, la globalizzazione e la crescente interdisciplinarietà rendono oggi indispensabile acquisire competenze e abilità negoziali specifiche, che non possono derivare esclusivamente dall'esperienza personale.

Che cosa caratterizza l'ISN e quali sono gli obiettivi che vi ponete oggi?

L'ISN è una scuola, ma anche una palestra e un laboratorio dove la negoziazione si impara facendo esperienza, confrontandosi con situazioni reali. Il "Gruppo Ricerca e Studio" di ISN LAB nasce con l'intento di diffondere, attraverso divulgazione, formazione e consulenza, una cultura della negoziazione interdisciplinare e interculturale fondata su basi scientifiche e applicata alla gestione di relazioni complesse sia in contesti globali sia locali. Intendiamo la negoziazione come strumento essenziale per trasformare il conflitto e le differenze in opportunità di valore condiviso. Il nostro obiettivo è essere un punto di riferimento qualificato per professionisti, imprese e decisori pubblici nelle negoziazioni più complesse formando nuove figure professionali capaci di operare con efficacia in contesti interculturali.

Vi occupate di negoziazioni commerciali partendo da background culturali di culture diverse e dalle relative relazioni interculturali. È un approccio ampio: esistono realtà analoghe in Italia?

Al momento in Italia non penso che esistano realtà che riproducano il modello dell'ISN. Il nostro obiettivo è diventare, insieme ai partner con cui collaboriamo, un punto di riferimento innovativo nel campo della formazione professionale. Non ci limitiamo alla trasmissione di contenuti, ma lavoriamo sullo sviluppo di strumenti didattici efficaci e sulla misurazione costante dei processi e dei percorsi formativi. Vogliamo essere un luogo di ispirazione e di confronto, uno spazio in cui l'esperienza pratica sul campo possa essere condivisa e trasformata in know-how. Il nostro modo di lavorare è interdisciplinare sia nella progettazione dei percorsi sia nella composizione del team e integra competenze diverse: negoziazione, psicologia, comunicazione, sviluppo personale e le cosiddette *Human & Life Abilities*. In aula lavoriamo sempre in co-docenza perché crediamo che il valore nasca dal dialogo tra prospettive differenti.

Crede che la professione di negoziatore interculturale sia un fatto acquisito o ancora da far conoscere al grande pubblico del nostro Paese?

Credo che la negoziazione interculturale sia ancora poco conosciuta in Italia. È una competenza chiave, spesso assente nella nostra formazione, ma indispensabile per gestire crisi e conflitti in modo proattivo e collaborativo. In un mondo globale, saper negoziare significa capire culture diverse, adattarsi a prospettive internazionali e costruire relazioni efficaci oltre i confini. Non bastano talento e intuizione: la negoziazione è un'arte che richiede metodo, competenze e consapevolezza di sé e delle dinamiche umane.

Fraintendimenti e criticità comunicative sono frequenti nelle relazioni interculturali. Quali sono gli elementi essenziali in una negoziazione commerciale?

In una trattativa tra un'azienda italiana e un partner straniero spesso il fraintendimento non nasce dall'aspetto economico, ma dal modo in cui si comunica. Per noi "andare subito al punto" è segno di efficienza, per altre culture può essere percepito come freddezza o mancanza di rispetto. Se non si parte dalle persone, dai diversi stili comunicativi, dal contesto culturale e dalle modalità negoziali, il rischio è di compromettere la relazione prima di entrare nel merito dei contenuti. Bisogna imparare a lavorare su ascolto, fiducia e metodo per creare uno spazio di collaborazione e confronto costruttivo in ogni rapporto interpersonale.

Qualche breve esempio pratico di incomprensione tra culture diverse?

Una prima incomprensione riguarda la percezione del tempo: per alcune culture rispettare rigidamente le scadenze è fondamentale, per altre il tempo è più flessibile. Se non conosci il contesto culturale, un ritardo può sembrare una mancanza di rispetto, quando in realtà riflette un diverso rapporto con il tempo. In Messico la flessibilità è legata alla relazione, mentre in Giappone la puntualità è un segno imprescindibile di rispetto. Comprendere queste differenze evita fraintendimenti e rafforza la negoziazione. Un altro aspetto riguarda lo stile comunicativo. Nelle culture a basso contesto (*culture low-context*) la comunicazione è diretta ed esplicita: dire "no" è normale e non viene percepito come offensivo. Nelle culture ad alto contesto (*culture high-context*) come il Giappone o la Cina, si legge tra le righe, il messaggio è più indiretto e implicito: un "no" detto apertamente può risultare aggressivo, mentre un "forse" o un silenzio possono significare in realtà un rifiuto. Poi c'è il tema della relazione: in molti contesti internazionali si fa business solo dopo aver costruito fiducia personale. Andare subito al contratto può bloccare la trattativa invece di accelerarla. Lo scrittore Enrin Meyer nel suo libro *The Culture Map* scriveva: "Quando interagisci con qualcuno di un'altra cultura, cerca di guardare di più, ascoltare di più, e parlare di meno. Ascolta prima di parlare e impara prima di agire."

Voi unite cultura e comunicazione ai fini della negoziazione. Come pensa sia gestita la comunicazione nel nostro tempo nei diversi settori: in modo adeguato, carente, amatoriale?

Per "cultura della negoziazione" intendiamo la consapevolezza dell'importanza delle competenze negoziali a livello individuale, sempre più necessarie nel mondo del lavoro contemporaneo, complesso e interconnesso. Lo scenario politico contemporaneo è caratterizzato da una tendenza alla polarizzazione delle posizioni, del dibattito pubblico e dei media. La negoziazione offre, secondo noi, una terza via. Al tavolo negoziale ci sono le parti, non le controparti, si parte dall'ascolto, si ricerca la comprensione dell'altro, dei suoi bisogni, interessi, motivazioni. Con la consapevolezza che non si può sempre soddisfare tutti, ma puntando a farlo il più possibile. Quando proprio non si può, si cerca di includere e valorizzare anche chi non potrà ottenere esattamente ciò che desidera. Noi crediamo che questa sia la base non solo di una convivenza pacifica nella diversità, ma anche di relazioni solide e proficue nel business basate su fiducia, rispetto e comprensione.

Quanto è conosciuta la ISN in Italia?

La ISN è una realtà in crescita: stiamo ampliando la nostra visibilità attraverso eventi, convegni, progetti formativi, collaborazioni e attività di divulgazione perché crediamo che la cultura negoziale debba essere sempre più conosciuta e applicata sia a livello personale sia nel mondo del lavoro. Vogliamo mantenere una dimensione laboratoriale e artigianale,

simile a quella delle botteghe rinascimentali dove si imparava un mestiere e un'arte con cura e dedizione, facendo esperienza diretta e sviluppando competenze concrete.

A chi si rivolge la ISN?

Alla ISN puntiamo a trasferire competenze negoziali e abilità umane con particolare attenzione alle giovani generazioni. Aiutiamo chiunque voglia a sviluppare maggiore consapevolezza nelle relazioni interpersonali e accrescere le proprie capacità negoziali per essere più efficace nel lavoro come imprenditore, consulente, manager, professionista ma anche semplicemente come cittadino. Il nostro "Gruppo Ricerca e Studio" divulga questa cultura che trae forza dalla scoperta e dall'analisi della differenza, dibattendo su tematiche di attualità e casi concreti.

<https://www.internationalschoolofnegotiation.it/>



Di Francesca Piana