

**BREVE DECALOGO DI
COMUNICAZIONE CROSS-CULTURALE**

ROBERTA RIO

Copyright © 2013 Tutti i diritti riservati.

Al di fuori di un uso leale, nessuna parte di questo testo può essere riprodotta, archiviata o trasmessa in alcun modo senza il permesso scritto.

*Pubblicato per la prima volta da ASTER S. Cons. p.A.
Via Gobetti 101, 40129 Bologna*

© 2013. Tutti i diritti riservati.

Titolo originario:

Decalogo di Cross Cultural Communication

Autore: Dr. Roberta Rio

www.robentario.com

info@riobeyondborders.org

“Gli Stati Membri assicurano che un uso leale di un lavoro protetto, includendo in tale uso anche la riproduzione di copie cartacee o audio o attraverso altri mezzi, per scopi come la critica, il commento, il riporto di notizie, l’insegnamento (incluse copie multiple per l’uso in classe), lo studio o la ricerca, non costituisce infrazione secondo la legge.”USA - Copyright Act 1976 (Titolo 17, § 107)”

A causa della natura variabile di Internet, tutti gli indirizzi web o i links contenuti in questo testo possono essere stati modificati dopo la sua pubblicazione.

Sommario

Come gestire le differenze culturali

La Comunicazione Cross-Culturale

Monocronico e Policronico

Come applichiamo praticamente queste informazioni?

Note

Biografia

Bibliografia

Come gestire le differenze culturali

La conclusione di accordi e partnership internazionali, la partecipazione ad un progetto di collaborazione Ricerca-Impresa con persone provenienti da Paesi diversi significa, prima di tutto, gestire differenze culturali e modalità di lavoro specifiche.

Ai problemi comunicativi legati alla lingua si affiancano sempre più spesso le difficoltà connesse all'utilizzo di diversi strumenti di comunicazione non verbale.

In un contesto globalizzato non è più sufficiente conoscere il settore di riferimento o il tessuto economico del potenziale partner, ma sempre più è necessaria un'interazione culturale fatta di gesti, atteggiamenti e comportamenti diversi da Paese a Paese.

Le negoziazioni sono spesso complicate dalle distanze culturali che nascono dai diversi schemi comportamentali radicati nelle pratiche di business.

La sensibilità alle differenze culturali è diventata necessaria sia per competere, sia per attivare proficui processi di collaborazione.

Pertanto, le imprese hanno bisogno di acquisire specifiche conoscenze in relazione ai differenti background culturali dei partner: la consapevolezza della distanza culturale può rivelarsi un'importante fonte di vantaggio competitivo per l'impresa, che favorisce la riduzione dei tempi e delle incomprensioni.

La Comunicazione Cross-Culturale

L'industria, il commercio e la ricerca sono per natura internazionali. In un contesto globale, quale quello in cui ci troviamo a vivere oggi, diventa fondamentale non solo conoscere le lingue straniere ma anche – e soprattutto! - sviluppare delle nuove competenze comunicative, definite cross-culturali giacché servono a costruire ponti tra culture diverse. L'esperienza dimostra, infatti, che la conoscenza e la gestione delle differenze culturali porta un enorme vantaggio competitivo per sé e per la propria azienda.

Quando incontriamo altre persone abbiamo l'innata tendenza a pensare che siano uguali a noi ... ma non è così.

Ciascuno di noi è il risultato di molteplici fattori sia di natura personale, ovvero le esperienze di vita individuali, sia di natura collettiva, ovvero i condizionamenti che noi acquisiamo nell'ambito della cultura d'origine nella quale siamo nati. Ad essi si aggiungono eventualmente quelli delle culture nelle quali abbiamo vissuto per lungo tempo.

Citando gli antropologi Kevin Avruch and Peter Black, “ ...One's own culture provides the "lens" through which we view the world; the "logic"... by which we order it; the "grammar" ... by which it makes sense”. [1]

In altre parole, la cultura determina il modo in cui vediamo e interpretiamo la realtà che ci circonda e le nostre espressioni comunicative verbali e non verbali.

Come assumono la sfida di lavorare insieme persone appartenenti a diversi gruppi culturali? Quali sono i rischi di fraintendere l'altro e di reagire in modi che possono ostacolare o addirittura compromettere una collaborazione?

Ecco un breve decalogo o meglio alcuni schemi fondamentali in cui sono riassunti a grandi linee i punti principali delle differenze culturali.

Monocronico e Policronico

L'antropologo Edward T. Hall è stato il primo a proporre la suddivisione delle culture in due gruppi fondamentali: le culture MONOCRONICHE e POLICRONICHE.

CULTURE MONOCRONICHE

Le **Culture Monocroniche** – such come per esempio gli USA, i paesi del Nord Europa, la Germania, l'Olanda, il Regno Unito, la Svizzera e la Scandinavia – considerano il tempo come un'entità tangibile, sezionabile e lineare alla quale danno un grosso valore. Possiamo riassumere questo concetto con una delle loro frasi più tipiche: "Time is money". Eseguono una cosa alla volta in maniera sequenziale.

CULTURE POLICRONICHE

Le **Culture Policroniche** invece – come quelle dei Paesi del Mediterraneo (tra cui l'Italia), America Latina, Africa, Paesi Arabi (Arabia Saudita, Egitto), Filippine, Pakistan, India, Paesi Asiatici, Cina, Giappone – eseguono più cose contemporaneamente.

Sempre a Hall, si deve anche la definizione di culture ad **ALTO CONTESTO** e a **BASSO CONTESTO**. Il gruppo delle culture ad alto contesto coincide grosso modo con il gruppo delle culture policroniche: sono culture che danno molto valore al contesto ovvero alle emozioni, ai luoghi e alla comunicazione non verbale. Viceversa quelle a basso contesto – che coincidono con le culture monocroniche - danno molta importanza alle informazioni verbali e scritte. Mentre il contesto in cui avviene la conversazione, la location, i messaggi non verbali etc. sono elementi trascurabili.

Da questa premessa discendono le seguenti differenze di base:

Culture Monocroniche

- Fanno una cosa per volta
- Si concentrano sul lavoro e non amano le distrazioni
- Prendono gli impegni legati al tempo (scadenze, programmazione) molto seriamente
- Agiscono in una logica a basso contesto ed hanno bisogno di molte informazioni
- Sono orientate al futuro

- Aderiscono in maniera religiosa ai piani
- Si preoccupano di non disturbare gli altri; rispettano la privacy e la esigono per se stessi
- Mostrano grande rispetto per la proprietà privata; prendono in prestito o prestano con molta difficoltà
- La puntualità è fondamentale
- Costruiscono relazioni di breve durata.

Le **Culture Policroniche**, al contrario,

- Fanno molte cose contemporaneamente
- Si distraggono e interrompono facilmente
- Considerano che un obiettivo si debba raggiungere, se possibile
- Agiscono in una logica ad alto contesto e non hanno bisogno di molte informazioni
- Sono coinvolte dalle relazioni umane e dalle persone
- Cambiano spesso e facilmente i piani
- Si preoccupano di più di coloro ai quali sono legati (famiglia, amici, colleghi stretti), piuttosto che della privacy
- Prestano e prendono in prestito spesso e facilmente
- Basano la puntualità sulle relazioni
- Hanno una forte tendenza a costruire relazioni che durano per tutta la vita

Come applichiamo praticamente queste informazioni?

Ecco alcuni consigli:

- Se il Vostro partner negli affari appartiene ad una cultura monocronica bisogna evitare assolutamente di essere in ritardo. La puntualità è gradita, pretesa e a volte data per scontata perché è proprio insita nel DNA delle persone di cultura monocronica. Questo anche in Cina dove il ritardo è considerato una mancanza di rispetto.
- Evitate di fare domande personali ad un membro di una cultura monocronica. Viceversa per un membro di una cultura policronica sarà gradito parlare della famiglia e della vita privata e unire all'incontro di lavoro anche dei momenti non strettamente lavorativi dove ci si può conoscere di più (per esempio una cena).
- Ogni popolo ha i propri temi tabù. E' importante informarsi sui temi che culturalmente il nostro interlocutore potrebbe non gradire: per esempio evitare di parlare di politica con un Cinese, evitare di ironizzare sul Brasile con un Brasiliano.
- Evitate di porre domande chiuse – ovvero domande che presuppongano come risposta semplicemente un “sì” o un “no” – agli Orientali. Per loro è molto importante compiacere l'interlocutore ed eviteranno in tutti i modi di rispondervi di no. Ma una risposta affermativa non significa che eseguiranno quello che hanno detto!
- I Cinesi si mostrano molto remissivi nelle trattative. Questo per ottenere maggiori vantaggi. Attenti a non concedere tutto subito perché perdetevi valore e considerazione.
- Non tutti i popoli amano il contatto fisico. Per esempio, presso gli Orientali il dare la mano non è previsto.
- Curate il contesto con un partner di lavoro appartenente ad una cultura policronica: un bell'albergo, un ristorante di qualità, una piacevole location per una riunione di lavoro sono elementi estremamente apprezzati che influiscono positivamente sull'incontro di lavoro.

- Contrariamente con un partner di cultura monocronica saranno importanti dati, statistiche, informazioni dettagliate, puntualità rispetto dell'agenda
- Cercate di costruire una relazione non solo di lavoro con un partner di cultura policronica. Per i popoli che appartengono a queste culture è importante conoscersi anche come persone e la fiducia è un tema determinante.
- Lo scambio dei biglietti da visita è un rituale per i Paesi Orientali, Cina e India in primis. E' molto apprezzata anche la traduzione del biglietto da visita nei caratteri della lingua locale. Porgete il biglietto da visita esclusivamente con la mano destra nei Paesi di cultura musulmana giacché la sinistra è considerata impura.

Se doveste trovarvi in una situazione difficile, e supponete che le differenze culturali siano alla base delle difficoltà che state vivendo, rivedete la lista che segue:

- Imparare a conoscere le altre culture da esempi pratici, ma non utilizzare questi esempi come generalizzazioni e stereotipi. Gli stereotipi sono il peggior nemico di una comunicazione interculturale costruttiva ed efficace.
- Pratica, pratica, pratica. Questa è la prima regola: infatti è solo dalle esperienze che realmente impariamo le regole della comunicazione interculturale.
- Non date per scontato che ci sia un modo giusto (il vostro!) per comunicare. Mettetevi in discussione. Analizzate il vostro linguaggio del corpo: le posture che indicano ricettività in una cultura possono indicare aggressività in un'altra. Per esempio guardare il nostro interlocutore negli occhi – elemento importante in Occidente - è sentito come sfida in Oriente.
- Non date per scontato che gli inconvenienti che si verificano nella comunicazione accadono perché gli altri sono sulla strada sbagliata. Ricercate nuovi modi per comunicare in modo costruttivo piuttosto che concentrarvi sulla ricerca del colpevole
- Ascoltare attivamente e con empatia. Provate a mettervi nei panni dell'altra persona, soprattutto quando le percezioni o idee degli altri sono molto diverse dalle vostre: è proprio a quel punto che si inizia a imparare qualcosa di nuovo
- Rispettare gli altri e le loro opinioni

- Ricordate che la teoria della comunicazione interculturale non deve essere anteposta alla persona con cui entriamo in contatto. Tutti noi siamo il risultato di molti fattori: la cultura di origine, la famiglia, l'educazione, la personalità. Significa che non basta imparare delle regole, ma è fondamentale conservare l'interesse a conoscere, comprendere e farci comprendere da colui/colei che ci sta innanzi.

La comunicazione interculturale è un'arte che si impara strada facendo.

Note

[1] Avruch, Kevin and Peter Black, "Conflict Resolution in Intercultural Settings: Problems and Prospects," in *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application*, edited by Dennis Sandole and Hugo van der Merwe. New York: St. Martin's Press, 1993.

Biografia

Roberta Rio. esperta di comunicazione cross-culturale, dottore in storia.

Tiene conferenze e seminari presso svariate università europee: Oldenburg, Glasgow, Atene, Klagenfurt, Linz, Innsbruck, Vienna etc.

Formatrice aziendale.

www.robentario.com

Bibliografia

Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings, edited by Milton J. Bennett, Intercultural Press, 1998, ISBN 1-877864-62-5

Bridging the Cultural Gap: A Practical Guide to International Business Communication, Penny Carté and Chris J. Fox, Kogan Page, 2004, ISBN 07494-4170-4

Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication, Second Edition, William B. Gudykunst and Young Yun Kim, McGraw-Hill, 1992, ISBN 0-07-034602-X

Intercultural Business Communication, Second Edition, Lillian H. Chaney and Jeanette S. Martin, Prentice Hall, 2000, ISBN 0-13-013700-6

Intercultural Communication: A Reader, Ninth Edition, Larry A. Samovar and Richard E. Porter, Wadsworth Publishing Company, 2000, ISBN 0-534-56241-8

Intercultural Communication in the Global Workplace, 2nd Edition, Linda Beamer and Iris Varner, McGraw-Hill/Irwin, 2000, ISBN 0-072-39690-3

Intercultural Interactions: A Practical Guide, Second Edition, Kenneth Cushner and Richard W. Brislin, Sage Publications, 1996, ISBN 0-8039-5991-5

Readings in Cultural Contexts, Judith N. Martin, Thomas K. Nakayama, Lisa A. Flores, Mayfield Publishing, 1997, ISBN 0-7674-0061-5

Applications: Intercultural communication issues in international management

Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals, Robert T. Moran, Philip R. Harris and William G. Stripp, Gulf Publishing Company, 1993, ISBN 0-88415-071-2

International Management Behaviour: From Policy to Practice, Henry W. Lane and Joseph J. DiStefano, Nelson Canada, 1988, ISBN 0-17-603408-0

International Management: Cross-Cultural Dimensions, Second Edition, Richard Mead, Blackwell Publishers, 1998, ISBN 0-631-20003-7

Management of a Multicultural Workforce, Monir H. Tayeb, John Wiley & Sons, 1996, ISBN 0-471-96276-7

Managing Cultural Differences, Volume 1, Robert T. Moran and Philip R. Harris, Gulf Publishing Company, 4th edition, 1996, ISBN 0-88415-465-3

Managing Cultural Diversity in Technical Professions (Managing Cultural Difference Series), Butterworth-Heinemann, Lionel Laroche, 2003, ISBN 0-7506-7581-0

Managing Cultural Synergy, Volume 2, Robert T. Moran and Philip R. Harris, Gulf Publishing Company, 1981, ISBN 0-87201-827-X

Managing People Across Cultures, Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, Capstone Publishing, 2004, ISBN 1-84112-472-9

Multicultural Management: New Skills for Global Success, Farid Elashmawi and Philip R. Harris, Gulf Publishing Company, 1993, ISBN 0-8841-5042-9

Navigating Cross-Cultural Ethics: What Global Managers Do Right to Keep from Going Wrong, Eileen Morgan, Butterworth Heinemann Publishing, 1998, ISBN 0-7506-9915-9

Readings and Cases in International Management: A Cross-Cultural Perspective, David C. Thomas, Sage Publishing, 2003, ISBN 0-7619-2637-2

Readings and Cases in International Human Resource Management, Third Edition, Mark E. Mendenhall and Gary R. Oddou, South-Western College Publishing, 1999, ISBN 0-324-00634-9

Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Fons Trompenaars, The Economist Books. 1994, ISBN 0-7863-0290-9

When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures, Richard D. Lewis, Nicholas Brealey Publishing, 2005, ISBN 1-9048-3802-2

Applications: Intercultural communication issues for international negotiation

International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective, Glen Fisher, Intercultural Press, 1980, ISBN 0-933662-24-6

Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy, Raymond Cohen, United States Institute of Peace Press, 1991, ISBN 1-878379-08-9

Negotiating for International Development: A Practitioner's Handbook, Russell B. Sunshine, Springer, 1990, ISBN 0-792306-36-8

Successful International Business Negotiations: Strategies that Work in Today's Multicultural Business Arena, Robert T. Moran and William G. Stripp, Gulf Publishing Company, 1991, ISBN 0-87201-196-8

The Global Negotiator: Building Strong Business Relationships Anywhere in the World, Trenholme J. Griffin and W. Russell Daggatt, Harper Business, 1990, ISBN 0-88730-526-1

Culture-specific readings

American Cultural Patterns: A Cross Cultural Perspective, Edward C. Stewart and Milton J. Bennett, Intercultural Press, 1991, ISBN 1-8778-6401-3

Au Contraire: Figuring Out the French, Gilles Asselin and Ruth Maston, Intercultural Press, 2001, ISBN 1-877864-82-X

Communication Styles in Two Different Cultures: Korean and American, 2nd edition, Myung-Seok Park, Han Shin Publishing Co., 1994, ISBN 8-9348-0358-4

Dictionary of China's Cultural Code Words, Boyé Lafayette De Menthe, NTC Publishing Group, 1996, ISBN 0-8442-8480-7

Dictionary of Japan's Cultural Code Words, Boyé Lafayette De Menthe, NTC Publishing Group, 1994, ISBN 0-8442-8315-0

Dictionary of Korea's Business and Cultural Code Words, Boyé Lafayette De Menthe, NTC Publishing Group, 1998, ISBN 0-8442-8362-2

Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success, Danielle Medina Walker, Thomas Walker and Joerg Schmitz, McGraw-Hill, 2002, ISBN 0-0713-7832-4

Encountering the Chinese, Second Edition, Hu Wenzhong and Cornelius Lee Grove, Intercultural Press, 1998, ISBN 1-877864-58-7

Finland: Cultural Lone Wolf, Richard D. Lewis, Intercultural Press, 2004, ISBN 1-931930-18-X

From Da to Yes: Understanding Eastern Europeans, Yale Richmond, Intercultural Press, 1995, ISBN 1-877864-30-7

Germany: Unravelling an Enigma, Greg Nees, Intercultural Press, 2000, ISBN 1-877864-75-7

Good Neighbours: Communicating with the Mexicans, John C. Condon, Intercultural Press, 1997, ISBN 1-877864-53-6

Into Africa: Intercultural Insights, Yale Richmond and Phyllis Gestrin, Intercultural Press, 1998, ISBN 1-877864-57-9

Korean Etiquette and Ethics in Business: A Penetrating Analysis of the Morals and Values that Shape Korean Business Personality, Boyé Lafayette De Menthe, NTC Publishing Group, 1994, ISBN 08442-8523-4

Lanterns on the River: Essays on Life and Culture in Contemporary South Korea, Diane M. Hoffman, Lexington Books, 1999, ISBN 0-7391-0074-2

Learning to Think Korean, L. Robert Kohls, Intercultural Press, 2001, ISBN 1-877864-87-0

Mexicans and Americans: Cracking the Cultural Code, Ned Crouch, Nicholas Brealey Publishing, 2004, ISBN 185788-342-X

Mind your Manners: Managing Business Cultures in Europe, John Mole, Nicholas Brealey Publishing, 1995, ISBN 1-85788-085-4

Modern-Day Vikings: A Practical Guide to Interacting with the Swedes, Christina Johansson Robinowitz and Lisa Werner Carr, Intercultural Press, 2001, ISBN 1-877864-88-9

Multinationals in India: Managing the Interface of Cultures, Jai B. P. Sinha, Sage Publications, 2004, ISBN 0-7619-3205-4

Old World, New World: Bridging Cultural Differences (Britain, France, Germany and the U.S.) , Craig Storti, Intercultural Press, 2001, ISBN 1-877864-86-2

Turning Bricks into Jade: Critical Incidents for Mutual Understanding among Chinese and Americans, Mary M. Wang, Richard W. Brislin, (et al.), Intercultural Press, 2000, ISBN 1-877864-81-1

Understanding Arabs: A Guide for Westerners, Margaret K (Omar) Nye, Intercultural Press, 1996, ISBN 1-877864-46-3

Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans, Edward T. Hall and Mildred Reed Hall, Intercultural Press, 1990, ISBN 1-877864-07-2

Understanding Spanish-Speaking South Americans: Bridging Hemispheres, Skye Stephenson, Intercultural Press, 2003, ISBN 1-877864-91-9

Vietnam Today: A Guide to a Nation at a Crossroads, Mark A. Ashwill with Thai Ngoc Diep, Intercultural Press, 2004, ISBN 1-931930-09-0

What's This India Business? Offshoring, Outsourcing, and the Global Services Revolution, Nicholas Brealey Publishing, 2004, ISBN 1-904838-00-6

With Respect to the Japanese: A Guide for Americans, John C. Condon, Intercultural Press, 1983, ISBN 0-933662-49-1

Working Across Cultures, John Hooker, Stanford University Press, 2003, ISBN 0-8047-4807-1