

enterprise europe network

SCHEDA DI APPROFONDIMENTO n. 3/2013

LE DIFFERENZE CULTURALI

Per poter comunicare con imprenditori stranieri e partecipare in maniera efficace ad una fiera all'estero è indispensabile avere delle conoscenze in tema di **interculturalità**. Per entrare in contatto con una persona di un altro paese non occorre infatti soltanto avere una lingua in comune, ma è fondamentale capire e conoscere la cultura di chi ci sta di fronte, in modo da instaurare un rapporto di rispetto ed evitare spiacevoli incomprensioni causate da, non sempre evidenti, **differenze culturali**.

ATTIVA, grazie alle nozioni acquisite durante diversi corsi di formazione organizzati nel corso degli ultimi anni, ha realizzato una breve scheda di approfondimento in cui ha riportato **qualche nozione di interculturalità ed alcuni utili consigli** per gestire al meglio i momenti di contatto con professionisti e imprenditori stranieri.

Il documento è articolato in tre sezioni:

1. Le sette dimensioni di una cultura di Trompenaars
2. Le cinque dimensioni di Hofstede
3. Consigli utili in tema di differenze culturali

La **cultura di una nazione** si definisce in base ai suoi **valori**, le sue **norme**, le sue **credenze**, le sue **attitudini**, i suoi **comportamenti** e per la sua **concezione del mondo**.

Essa è stata spesso rappresentata come un **iceberg**, una immagine che ben raffigura la presenza di poche differenze culturali visibili e numerose altre invece impercettibili. Le prime riguardano principalmente i gesti, le parole, il linguaggio del corpo, la musica, la gastronomia; mentre quelle nascoste sono i valori, le esperienze, i sentimenti, le paure...

Hofstede e Trompenaars sono i principali professionisti e studiosi dell'interculturalità. Riteniamo quindi interessante, per inquadrare l'argomento, riportare una breve sintesi delle principali nozioni che hanno sviluppato.

I. LE SETTE DIMENSIONI DI UNA CULTURA DI TROMPENAAARS

<p>UNIVERSALISM</p> <p>Si dà molta importanza alle regole, ai valori, alle obbligazioni che prevalgono sulle relazioni con gli altri e di solito si collabora con una cultura che ha le stesse regole.</p>	<p>PARTICULARISM</p> <p>Sono le relazioni e le circostanze che creano le regole con le quali si vive. Una risposta non sarà sempre la stessa ma dipenderà dalla situazione.</p>
<p>INDIVIDUALISM</p> <p>Si crede maggiormente nella libertà individuale e nel fatto che ogni persona debba prendere le proprie decisioni.</p>	<p>COMMUNITARIANISM</p> <p>Il gruppo prevale sull'individuo; esso rappresenta la sicurezza e l'aiuto.</p>
<p>SPECIFIC</p> <p>La vita sociale e quella lavorativa si distinguono. I lavoratori credono che delle buone relazioni non siano essenziali per raggiungere gli obiettivi professionali.</p>	<p>DIFFUSE</p> <p>La vita sociale e quella lavorativa si sovrappongono. È fondamentale avere delle buone relazioni con i propri colleghi per raggiungere gli obiettivi professionali.</p>
<p>NEUTRAL</p> <p>Si consiglia di controllare le proprie emozioni al lavoro, la ragione deve prevalere sui sentimenti.</p>	<p>EMOTIONAL</p> <p>Le emozioni in campo professionale generalmente prevalgono sulla ragione.</p>
<p>ACHIEVEMENT</p> <p>Una persona viene giudicata per il suo lavoro e per la sua performance.</p>	<p>ASCRPTION</p> <p>Una persona viene valorizzata per la sua posizione gerarchica e per il suo statuto professionale.</p>
<p>SEQUENTIAL TIME</p> <p>La puntualità e l'organizzazione sono molto importanti; non si accettano imprevisti: "Time is money"</p>	<p>SYNCHRONOUS TIME</p> <p>Diversi lavori vengono svolti insieme: passato, presente e futuro sono connessi tra loro.</p>
<p>INTERNAL-DIRECTION</p> <p>Si pensa di poter controllare l'ambiente circostante per raggiungere degli obiettivi.</p>	<p>OUTER DIRECTION</p> <p>Persone che dipendono dall'ambiente circostante: quando è possibile evitano i conflitti ed hanno bisogno di essere rassicurate nel loro lavoro.</p>

FONTE: *Riding the waves of culture: Understanding diversity*, Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner, 1997.

II. LE CINQUE DIMENSIONI DI HOFSTEDE

◆ Power distance

Riguarda il fatto di accettare o meno le differenze di potere, la distanza gerarchica, l'ineguaglianza, ecc.: in caso di **"high power distance"** viene accettato l'ordine gerarchico tra le persone senza il bisogno di una giustificazione. Invece le culture **"low power distance"** disapprovano questa ineguaglianza.

Con il numero 42, l'Italia è nella media, né "high power distance" né "low power distance". Se facciamo il paragone con il Regno Unito, esso ha ottenuto il numero 26: non tollera le ineguaglianze tra le persone.

◆ Individualism versus Collectivism

In una **cultura individualista**, le persone sono più libere nelle loro azioni e contano meno sugli altri. I paesi considerati come i più individualisti sono quelli anglofoni: *Stati Uniti (100), Australia (99) e Regno Unito (98)*. *Con il punteggio di 82, l'Italia è considerata una cultura abbastanza individualista. Invece la cultura araba, con il punteggio di 22, viene considerata come una cultura collettivista.*

◆ Masculinity versus Femininity

In una cultura detta **"femininity"** si privilegiano le relazioni umane e la qualità della vita e i ruoli delle donne e degli uomini sono simili; quella detta **"masculinity"** favorisce invece il materialismo, il denaro, il potere, nonché la riuscita professionale e c'è meno uguaglianza tra donne e uomini.

Con il punteggio di 72, l'Italia è considerata "masculinity", mentre Francia, con il numero 42, è considerata come "femininity".

◆ Uncertainty avoidance

Una cultura con poca **"paura dell'incertezza"** accetta l'innovazione, nuove idee, è ben disposta verso il futuro ed è considerata più tollerante. Invece una cultura con alta "paura dell'incertezza" avrà bisogno di regole e certezze per essere rassicurata.

Con il punteggio di 64 l'Italia è considerata una cultura che ha paura dell'incertezza, così come la Francia con 75. Regno Unito e l'Irlanda, entrambe con punteggio pari a 26, sono invece due culture che convivono bene con l'idea dell'incertezza e sono a loro agio con un futuro non pianificato.

◆ Long-term versus short-term orientation

Le culture "long-term orientation" lavorano nel presente con lo scopo di migliorare il futuro (azioni finanziarie, risparmi...), la verità dipende dalla situazione e dal contesto; quelle "short-term orientation" sono invece più orientate verso le tradizioni ed i doveri sociali.

L'Italia è considerata come una cultura legata alle sue tradizioni, più che al futuro, mentre la Cina viene definita come una cultura perseverante e che lavora pensando alle conseguenze nel futuro.

FONTI:

Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Geert Hofstede, 2001.

Dimensions of National Culture, Geert Hofstede.

<http://geert-hofstede.com/italy.html>

<http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>

<http://geert-hofstede.com/united-states.html>

<http://geert-hofstede.com/australia.html>

<http://geert-hofstede.com/arab-world-egiqkwlbllysa.html>

<http://geert-hofstede.com/france.html>

<http://geert-hofstede.com/ireland.html>

<http://geert-hofstede.com/china.html>

Nonostante gli studi condotti da Hofstede, che permettono di classificare una cinquantina di Paesi in base ai criteri sopra citati, si deve sempre contestualizzare il dato.

III. CONSIGLI UTILI IN TEMA DI DIFFERENZE CULTURALI

Qualche semplice regola da tenere a mente per evitare di commettere errori o “gaffe culturali”:

- ◆ Saper mantenere una distanza critica e una sospensione di giudizio prima di valutare o definire l'altra persona, evitando di cadere in una reazione di rigetto immediato o di entusiastica fascinazione (esotismo).
- ◆ Ogni cultura ha i propri valori, ma non bisogna essere **etnocentrici**, cioè pensare che la nostra cultura sia superiore ad un'altra;
- ◆ È comunque necessario conoscere le basi dell'altra lingua per non sentirsi isolati in una conversazione, per capire il più possibile e raggiungere l'obiettivo prefissato;
- ◆ È importante tollerare possibili ambiguità/fraintendimenti;
- ◆ Occorre provare a capire i codici culturali dell'altro Paese: allenarsi a osservare il non verbale (gesti, silenzio, sorriso e i loro significati), considerare che le categorie spazio-temporali e le concezioni del corpo spesso sono differenti dalle nostre, comprendere i diversi ruoli dell'uomo e della donna;
- ◆ Tenere in mente che anche la comunicazione non verbale (gesti, silenzio...) può essere interpretata diversamente secondo la cultura;
- ◆ Non confidare sugli stereotipi e non avere giudizi di valore o preconcetti prima di entrare in contatto con l'altra cultura.

Aspetti di carattere generale da valutare:

- ◆ Forme di saluto
- ◆ Linguaggio corporale
- ◆ Tono di voce nelle conversazioni
- ◆ Concezione del tempo e dello spazio
- ◆ Senso della famiglia
- ◆ Senso dell'ospitalità
- ◆ Significato dei numeri e dei colori
- ◆ Alimentazione
- ◆ Argomenti tabù
- ◆ Argomenti di vendita
- ◆ Frequenza del cambio nel posto di lavoro

Aspetti socio-culturali da prendere in considerazione:

- ◆ Ruolo della famiglia e della donna nel processo di acquisto
- ◆ Sistema educativo (ad es. se i consumatori sono in gran parte analfabeti, i programmi di pubblicità e le etichette devono essere adattate)
- ◆ Classi sociali (ad es. in India esiste una demarcazione molto netta)
- ◆ Ideologia e orgoglio nazionale (“made-in”)
- ◆ Processi di adozione, diffusione e innovazione nel lancio di nuovi prodotti
- ◆ Gerarchia dei bisogni, relativa alla teoria di Maslow, per cui vengono soddisfatti prima i bisogni più pressanti e poi quelli meno urgenti (<http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-concetto-di-bisogno-di-maslow>). Occorre dunque innanzitutto capire quali sono i bisogni principali autoctoni.

Aspetti linguistici da valutare:

- ◆ Utilizzo di espressioni linguistiche adatte. Non utilizzare semplici traduzioni di espressioni italiane.
- ◆ Stile formale o informale (ad es. in inglese è scortese dire “io e te”, la formula corretta è “you and I”).
- ◆ Forza mascherata vs. esplicita: in inglese ad esempio non si esprime un divieto in modo diretto, ma in forma cordiale, come ad es. “I’m afraid you can’t possibly go there, I’m sorry”.

Esempi di valori/aspetti/usi di culture diverse da prendere in considerazione per gestire in maniera efficace una negoziazione:

SPAGNA

- ◆ Si preferiscono i rapporti personali rispetto al telefono/fax/email
- ◆ Hanno qualche difficoltà a parlare del prezzo ed in particolare dei guadagni
- ◆ La presa di una decisione è molto lenta e cercano di evitare i rischi
- ◆ I biglietti da visita si scambiano alla fine della riunione
- ◆ Il pranzo inizia verso le 13:30 fino alle 17:00. La cena verso le 22:00

FRANCIA

- ◆ Elemento fondamentale per il successo di una trattativa sono la cortesia e la formalità
- ◆ Misurano le loro controparti per l'educazione, livello sociale, abbigliamento
- ◆ Sebbene conoscano l'inglese, parlare la loro lingua diventa una carta vincente
- ◆ Mai metterli sotto pressione, vogliono vedere tutti i dettagli e si prendono tutto il tempo necessario
- ◆ Sono piuttosto freddi nell'accoglienza

REGNO UNITO

- ◆ Negli affari è mal visto chiamare qualcuno col proprio nome, meglio usare Mr., Mrs., Miss, Dr., etc., e poi il cognome.
- ◆ Evitare le tecniche di vendita molto aggressive, non sono gradite
- ◆ Non affrontare subito gli aspetti legali. A differenza degli statunitensi la presenza di un avvocato non è gradita in quanto dimostrazione di sfiducia

PAESI ARABI

- ◆ La persona incaricata della relazione o negoziazione deve rimanere la stessa
- ◆ Mai rispondere in forma negativa esplicita, ma dimostrarsi disponibili
- ◆ Se si fa una critica deve essere accompagnata da un elogio e non deve essere fatta in pubblico
- ◆ Negozano per molto tempo se occorre: hanno bisogno di avere fiducia
- ◆ Non salutare una donna nello stesso modo europeo

CINA

- ◆ Mai arrivare in ritardo a un incontro d'affari
- ◆ Salutare prima le persone più anziane della delegazione cinese
- ◆ Offrire piccoli regali agli interlocutori; si offre/accetta qualsiasi cosa con entrambe le mani
- ◆ Ci si scambia spesso i biglietti da visita ed occorre leggerli prima di metterli in tasca, altrimenti è considerato offensivo
- ◆ Fare molti gesti quando si parla è considerato scortese
- ◆ Mai dire "no": è meglio sostituirlo con "forse", "vedremo"... . I cinesi esprimono sempre il loro disaccordo in maniera implicita.

GIAPPONE

- ◆ Meglio evitare il contatto fisico, anche per salutare
- ◆ Non entrare subito in negoziazione ma familiarizzare: una relazione professionale si costruisce sul lungo termine, come un'impresa giapponese che concentra le sue azioni sul futuro.
- ◆ Come i cinesi, non dicono di no direttamente, ma neanche di sì facilmente perché le decisioni si prendono in gruppo: questo può ritardare il processo di negoziazione