

Livio Zanini (2006).  
Un corretto approccio interculturale.  
In:  
(a cura di): Magda Abbiati,  
Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e  
socioculturali del mercato cinese.  
pp. 169-177  
Cafoscarina  
ISBN: 9788875431600

## UN CORRETTO APPROCCIO INTERCULTURALE

Livio Zanini

Il peso che la componente culturale riveste negli scambi internazionali è riconosciuto dalla gran parte di coloro che hanno esperienza nel settore. Tuttavia, questo riconoscimento di massima, generalmente condiviso, non sempre trova pieno riscontro nella pratica. Nell'ambito delle relazioni economico-commerciali le differenze culturali sono spesso completamente, o quasi completamente, trascurate, in virtù della considerazione che i soldi parlano una lingua universale e gli affari sono affari ovunque nel mondo. Il più delle volte le parti in causa si limitano a un adeguamento superficiale ai comportamenti culturalmente connotati dell'"altro", attuato mediante una goffa imitazione delle loro manifestazioni più esteriori e più immediatamente percepibili, il che lascia trasparire la mancanza di una genuina comprensione delle motivazioni culturali profonde che stanno alla base di quei comportamenti.

Nei rapporti con un paese come la Cina, realtà complessa e assai diversa da quella a noi consueta, un approccio di questi tipo genera frequentemente problemi di comunicazione e incomprensioni che possono ostacolare, se non addirittura compromettere, la collaborazione e il buon esito delle transazioni.

### STEREOTIPI E LUOGHI COMUNI NELLA RAPPRESENTAZIONE DELLA CINA IN OCCIDENTE

Ognuno di noi, quando si accosta a una cultura altra, porta con sé un fardello di stereotipi e pregiudizi costruiti sul poco che di essa si sa e sul molto che di essa non si sa. L'idea della Cina più diffusa e circolante in Italia altro non è che il risultato della stratificazione dell'immaginario che su tale paese si è via via con-

solidato nel corso di secoli, unito all'atteggiamento di superiorità, anche culturale, di cui l'Occidente ha nutrito la propria identità (Said, 1978, p. 17).

Il mitico e misterioso Catai descritto da Marco Polo; i mandarini, i saggi confuciani e i tetti a pagoda delle idealizzazioni del settecento; l'immobilismo, i riscioè, le case da oppio e il codino; le arti marziali, i monaci e i filosofi; le biciclette, gli operai che lavorano come formiche, le divise monocrome e il libretto di Mao; il riso e l'onnivorismo estremo; la Triade e i ristoranti olezzanti di fritto; il boom economico, la scomparsa della "vera Cina", il mancato rispetto dei diritti umani; i nuovi ricchi, il mercato del futuro e la concorrenza delle merci cinesi: l'eco di tutto questo permea l'immaginario di ogni italiano che volga il proprio pensiero alla Cina. Ciò accade, in buona misura, in virtù di una disponibilità di informazioni pesantemente condizionata da *curricula* scolastici che, ancor oggi, lasciano ben poco spazio alla storia e alla cultura dei paesi extraeuropei, a cui si aggiungono una distribuzione cinematografica che privilegia una Cina fatta di pagode e formidabili guerrieri volanti, e *mass media* sempre alla ricerca di facili sensazionalismi, che alternano allarmismi economici da caccia alle streghe a entusiasmi alle stelle per un nuovo *Far-east* tutto da "bere". Anche chi ha esperienza di lavoro in Cina, e può vantare una discreta conoscenza del paese, raramente è esente da giudizi preconcepiuti: viene riconosciuta l'intraprendenza e la laboriosità dei collaboratori cinesi, ma se ne lamenta la scarsa responsabilità e accuratezza; si dichiara la propria incapacità di comprenderne i comportamenti e il modo di pensare, ma se ne imputa la causa a una "loro" supposta mancanza di razionalità e logica.

#### LA PERCEZIONE E LA CONOSCENZA DELL'ITALIA IN CINA

Gli abitanti del "paese che sta al centro" del mondo (*Zhongguo*, la Cina), nonostante i contatti e i rapporti che fin da epoche antiche hanno intrattenuto con l'Occidente raggiunto dalla Via della Seta, hanno sempre nutrito scarso interesse per i popoli che vivevano oltre ai confini del proprio impero. Solo negli ultimi secoli, con l'espansione coloniale e l'aggressione militare da parte dei paesi occidentali, hanno dovuto confrontarsi con gli "uomini venuti dall'oceano" (*yangren*), tutti d'aspetto più o meno sgradevole per via dei nasi grandi e degli occhi e capelli "colorati". Inoltre, malgrado Marco Polo e i missionari gesuiti, è solo in tempi ancor più recenti che i cinesi hanno imparato a distinguere tra gli italiani e gli altri occidentali.

Oggi nelle scuole cinesi si studia l'Impero romano e il Rinascimento, si studia Da Vinci, Galileo e Mussolini, e si apprende che l'Italia, seppure arrivando con qualche giorno di ritardo con fare tutto italiano, fu una delle otto

nazioni presenti a Pechino, nel 1900, con un proprio contingente inviato per liberare le legazioni straniere assediate dai Boxer (contingenti che ben presto si sarebbero abbandonati a saccheggi e distruzioni). Oltre alla scuola, canali importanti di diffusione della conoscenza del nostro paese in Cina sono i film (tra i più conosciuti quelli di Fellini e *Vacanze romane*) e i *media*, la televisione in particolare che trasmette regolarmente le partite del nostro campionato di calcio, oltre a rari documentari o servizi sul turismo in Italia e, di tanto in tanto, qualche *soap-opera* nostrana. Vi è infine, variamente veicolata, la pubblicità delle principali firme italiane note a livello internazionale.

Così, i cinesi che hanno accesso a questi canali di informazione si formano una loro particolare idea dell'Italia e degli italiani, qua e là integrata e arricchita dal confronto con quanto sanno degli altri paesi occidentali. L'immagine che ne distillano è quella di un paese che si distingue per le sue bellezze naturali e il suo patrimonio storico-artistico, patria della musica lirica e dei prodotti di lusso, che vanta una grande tradizione gastronomica e una passione nazionale per il gioco del calcio; paese però mal governato e disorganizzato, terra di mafia e di mafiosi, con un ruolo subordinato e marginale sulla scena politica internazionale. Gli italiani sono *reqing*, ovvero calorosi, entusiasti, espansivi e affettuosi; sono romantici, creativi e, tutto sommato, di bell'aspetto; tutti dotati per il bel canto e appassionati di pallone, amano la bella vita, mangiano pizza e spaghetti e hanno legami familiari saldi quasi quanto i cinesi. Sono però lenti, pigri e trascurati; sono tradizionalisti e individualisti, poco affidabili e incapaci di gestirsi. È assai probabile che non pochi italiani si riconoscano in taluni di questi tratti, ma sicuramente nessuno considererebbe l'immagine stereotipata che ne emerge anche solo lontanamente in grado di rappresentare il nostro paese e la nostra cultura nella loro realtà.

#### ALL'ORIGINE DEI MALINTESI

Di fatto, tutti i luoghi comuni nascondono un fondo di verità: verità che l'abuso di semplificazioni e generalizzazioni trasforma in pre-giudizi collettivi (non privi di componenti emotive) più o meno distanti dalla realtà di riferimento e ampiamente inadatti a renderla nella sua genuina complessità. Tuttavia, il fatto che gli stereotipi siano tanto diffusi e tanto difficili da sradicare ci fa comprendere come essi rispondano a una precisa esigenza: quella di ridurre realtà complesse (nello specifico, sistemi socioculturali diversi) a pochi elementi rappresentativi, riconducibili a unità del proprio repertorio culturale.

Purtroppo, simili meccanismi di ipersemplicificazione danno luogo a sistemi cognitivi autoreferenziali che non facilitano certo l'acquisizione di conoscenze autentiche.

Se, quando entriamo in contatto con una cultura sconosciuta tendiamo sovente a osservarla ed etichettarla con una certa superficialità, ciò è anche dovuto, almeno in parte, alla conoscenza poco approfondita che, più spesso di quanto non crediamo, mostriamo di avere della nostra stessa cultura. Mentre infatti siamo in genere pienamente consapevoli degli aspetti più "materiali" e percettibili di essa (foggia del vestiario, abitudini alimentari, usanze, tradizioni), manchiamo spesso di coglierne razionalmente i valori fondanti, i valori che assorbiamo e interiorizziamo fin dalla prima infanzia in quanto appartenenti a quella specifica sociocultura. Tali valori diventano parte integrante di noi, al punto che finiamo col ritenerli scontati e inquestionabili, avvertendoli inconsapevolmente come naturali e universali.

Secondo una metafora più volte proposta (Hofstede, 1991; Balboni, 1999, pp. 11-13), ogni cultura (se con tale termine si intende il modo in cui un popolo si rapporta al mondo e l'insieme dei modelli di comportamento che ne deriva) può essere vista come una sorta di "sistema operativo" che connota e identifica i membri di una data comunità: individui appartenenti a comunità e culture diverse dispongono così di "software mentali" differenti. In ambito informatico, il trasferimento di dati tra *computer* con *software* differenti richiede che i *file* vengano salvati in un formato compatibile, il che comporta spesso una perdita di dati. Maggiore è la complessità dei *file*, per formato e contenuto, maggiore risulta tale perdita e, di conseguenza, il rischio di fallimenti nel loro trasferimento. Allo stesso modo, nell'ambito della comunicazione interculturale, possono presentarsi problemi di compatibilità tra "sistemi operativi" differenti, con conseguenti malintesi e difficoltà di comunicazione. Tali malintesi sono in parte trascurabili e facilmente superabili quando ci si scambia informazioni piuttosto semplici, ma possono rappresentare dei seri ostacoli alla comunicazione nel caso di un flusso di informazioni complesse e articolate come quello richiesto nei processi decisionali all'interno di un'azienda e nello svolgimento di scambi economico-commerciali.

Per questo è importante acquisire consapevolezza degli elementi profondi e fondanti della propria cultura, i "file di sistema" insiti nel proprio "sistema operativo", perché solo così facendo ci sarà possibile raffrontarli con quelli di altre culture ed elaborare un "formato" di comunicazione compatibile che ci consenta di relazionarci ad esse.

Ma, per chi desidera accostarsi a *software* mentali differenti così da penetrare il modo di essere e di pensare di individui di altre culture, il ricorso a semplificazioni e generalizzazioni è, a fini pratici e malgrado il rischio di incappare in stereotipi, un'esigenza ineludibile. Non potendo evitare, qui di

seguito, di procedere a una serie di generalizzazioni, riteniamo opportuno ricordare al lettore il valore del tutto relativo che esse hanno, tanto più laddove si parli di un paese quale la Cina, caratterizzato da un territorio vastissimo, da cambiamenti epocali in atto e da forti squilibri nella geografia di tali cambiamenti, ragion per cui modelli di comportamento superati in grandi città come Hong Kong, Shanghai o Pechino possono permanere quanto mai vivi nelle zone rurali, dove, al contrario, stentano a trovare accettazione i nuovi stili di vita in rapida diffusione nelle aree urbane sviluppate.

#### CAUSE DI INCOMPRESIONI

Aspetti culturali fondamentali su cui è importante fare una riflessione, perché facile fonte di equivoci e fraintendimenti, sono, tra gli altri, la percezione del tempo, delle gerarchie e dello *status*, del prestigio e del riconoscimento sociale, nonché l'approccio all'argomentazione e l'organizzazione del discorso.

##### *Percezione del tempo*

Coloro che operano nel settore degli scambi commerciali con la Cina frequentemente lamentano la particolare "elasticità" della concezione del tempo di cui i *partner* cinesi fanno in genere mostra. In effetti, in Cina, come in molti paesi orientali non ancora industrializzati, la data di consegna di una merce e, talvolta, perfino l'ora di inizio di un *meeting* di lavoro non sono intese quali obblighi da rispettare rigidamente, ma più che altro come indicazioni di massima. Più che un dovere, la puntualità è considerata una manifestazione di cortesia e di rispetto, e la sua stretta osservanza è semmai applicata all'ambito dei rapporti interpersonali. Dal canto loro, i cinesi che abbiano maturato una certa esperienza di lavoro con *partner* occidentali, magari inglesi o tedeschi, non esitano a sottolineare che noi italiani, quanto a puntualità, abbiamo ben poco da insegnare.

Anche le diverse modalità di impiego del tempo possono essere motivo di gravi incomprensioni. Ad esempio, un efficiente *manager* nostrano, per il quale, senza dubbio alcuno, "il tempo è denaro", non potrà che provare insofferenza e fastidio di fronte agli "eccessivi" convenevoli dei *partner* cinesi e alle ore preziose "sprecate" con loro in attività extralavorative. Tali atteggiamenti, per converso, creeranno nella controparte l'impressione negativa di trovarsi in presenza di un individuo rozzo e poco propenso a socializzare. Ignaro dell'importanza che hanno le relazioni interpersonali in Cina e di come sia praticamente impossibile separare in modo netto i rapporti d'affari da quelli di amicizia, non cogliendo il senso dei momenti conviviali e delle atti-

vità del “tempo libero”, l’efficiente *manager* si lascerà così sfuggire occasioni d’oro per consolidare vecchi contatti e stringerne di nuovi.

È del tutto normale che incomprensioni possano insorgere in ragione del diverso atteggiamento che individui appartenenti a culture differenti hanno in rapporto al tempo e alla sua gestione. Tali incomprensioni tipicamente si producono in contesti dove sia richiesta una seppur minima programmazione, ad esempio negli incontri di lavoro con ordini del giorno prestabiliti, ordini del giorno che da parte cinese non sono necessariamente ritenuti scalette rigide, bensì semplici tracce di utilità pratica, modificabili e integrabili a seconda delle esigenze specifiche che dovessero presentarsi durante l’incontro. Un simile atteggiamento può essere fonte di grande sconcerto e scontento per la poco flessibile controparte occidentale, la quale tende a vedere in questo modo di procedere la quintessenza della dispersività, della superficialità e dell’inconcludenza, senza avere la benché minima cognizione di offrire, per parte sua, un’immagine di rigidità, chiusura e limitatezza. Per fortuna, in situazioni di questo tipo noi italiani siamo spesso soccorsi proprio dalla nostra cultura che, grazie alle passate influenze medio-orientali, ci consente una maggiore comprensione e condivisione.

#### *Gerarchia, status e riconoscimento sociale*

Altro fattore decisivo ai fini di una buona comunicazione interculturale, anche in ambito aziendale, è la consapevolezza di quanto possano variare, da popolo a popolo, le modalità di interazione tra livelli gerarchici, in particolar modo per ciò che attiene al riconoscimento dello *status* e alla conseguente manifestazione di rispetto e considerazione. Va tenuto ben presente che, nonostante Italia e Cina presentino alcuni punti di contatto per quanto concerne la percezione della distanza gerarchica, esistono comunque aspetti, molto più sfuggenti, che potenzialmente anche per noi costituiscono veri e propri trabocchetti. Ad esempio, nelle culture occidentali si tende a dare per scontato che un individuo acquisisca il proprio *status* professionale sul campo, in base alla propria preparazione e alla propria esperienza; in paesi come la Cina può invece capitare, soprattutto nelle aziende statali o semistatali, che nell’assegnazione delle cariche non si tenga primariamente conto delle specifiche competenze: lo *status* che da quelle cariche deriva va però, comunque e sempre, doverosamente riconosciuto e rispettato.

Riconoscimento e rispetto hanno invero un peso particolare in Cina. Può succedere, ad esempio, che un imprenditore italiano, di fronte all’ostinato rifiuto da parte di un collaboratore cinese di ammettere uno sbaglio, anche in caso di sua evidente responsabilità, ne ricavi l’impressione negativa di persona incapace di fare autocritica e di imparare dai propri errori. Per contro, la

pretesa di ammissione pubblica di colpa e la richiesta di scuse, ancorché implicita, sarà percepita da parte cinese come una forma di perfido accanimento volto a squalificare il collaboratore mancandogli di rispetto e facendogli perdere la faccia.

In effetti, riconoscimento e rispetto continuano ancor oggi a rivestire una importanza particolare, pur nelle mutate condizioni socio-economiche che, come è inevitabile, stanno profondamente trasformando la mentalità e lo stile di vita della gente. Ad esempio, per secoli e secoli, nella tradizione cinese, età e sesso hanno costituito indiscussi fattori di considerazione e prestigio: onore e rispetto erano tributati all'anziano in virtù del suo sapere e della sua saggezza, mentre l'assoggettamento della donna all'uomo era per questi condizione *sine qua non* di riconoscimento sociale. Tali fattori stanno perdendo sempre più rilevanza nella Cina di oggi, tutta tesa alla conquista del benessere economico, che ha come esigenza prioritaria quella di mettere in gioco e dar pieno spazio alle energie e alla grinta dei giovani, e poco importa che si tratti di maschi o di femmine. La posizione della donna si è a tal punto rafforzata che non è per nulla inusuale imbattersi in intraprendenti *selfmade women* o in dinamiche funzionarie ad alto livello. A tale riguardo non sarà superfluo ricordare che le manifestazioni di galanteria, da noi ritenute quasi naturali, sono sovente fuori luogo in Cina, quanto meno nelle occasioni pubbliche: la precedenza al momento di varcare una soglia, o di sedersi a tavola o, ancora, di venire serviti viene infatti di norma accordata non ai membri del "gentil sesso" in quanto tali, bensì a chi tra i presenti occupa il grado più elevato.

Un fattore di prestigio sociale che invece negli ultimi anni è venuto assumendo, comprensibilmente, sempre più rilevanza è il successo economico, nuovo credo che ha del tutto soppiantato l'ideale della frugalità, a lungo proposto in passato, facendo di necessità virtù, quale valore assoluto. Il messaggio oggi veicolato in modo martellante dai *media* è che essere ricchi non solo è bello, ma è anche socialmente e moralmente giusto. Il successo economico è divenuto quindi motivo di riconoscimento sociale e rispetto, e la sua ostentazione non desta alcuna riprovazione, come avviene invece nelle culture occidentali dove buon gusto e pudore suggeriscono di usare discrezione nell'esibizione della propria ricchezza.

### *Modalità del discorso*

Fonte di frequenti equivoci e "incidenti" interculturali nelle relazioni internazionali sono anche i differenti approcci all'argomentazione, propri delle diverse culture (Scollon e Wong, 1995, pp. 1-15). Dalla mancata comprensione della rilevanza di questo fattore trae origine il diffuso preconcetto, cui si è già fatto cenno, secondo il quale ai cinesi farebbero difetto logica e ra-



zionalità. Nulla di più inverosimile, ovviamente. Semplicemente essi, come molti altri asiatici, tendono a seguire un modello di articolazione del discorso che impone di presentare, in apertura, il tema generale in discussione e passare poi ad argomentare le proprie tesi, seguendo nell'esposizione un andamento ricorsivo a spirale, col quale l'ascoltatore viene via via sospinto verso il punto focale conclusivo. Si tratta, con tutta evidenza, di una strategia ben diversa da quella dei parlanti italiani che tendono, nella cultura aziendale, a prendere come riferimento il modello anglosassone (dove in apertura viene enucleata la tesi, seguita dall'esposizione, lineare e conseguente, delle necessarie spiegazioni), integrandolo con un approccio tutto latino, fatto di continue digressioni che ripetutamente spezzano la linearità del discorso, convogliando una ricca messe di informazioni accessorie.

Le diverse strategie argomentative condizionano l'ascoltatore occidentale a ricercare i punti cruciali del messaggio trasmesso dall'interlocutore nella parte iniziale del suo discorso, mentre l'ascoltatore cinese si aspetterà di vederli prendere forma solo nella parte finale. Il risultato di queste differenti strategie sono gli stereotipi del negoziatore cinese "imperscrutabile" e di quello occidentale "schietto e scortese". Notevole è senza dubbio la distanza che separa, collocandoli esattamente agli antipodi, i due tipi di approccio, quello "deduttivo", di stampo anglosassone, dove gli intenti sono da subito palesati in modo diretto e quello più "induttivo", proprio del mondo asiatico, dove il punto d'arrivo è più che altro suggerito ed è lasciato all'intelligenza e alla sensibilità dell'interlocutore intuirlo e trarre le dovute conclusioni. Certamente, solo se si comprendono le sottigliezze dell'approccio asiatico, si capirà perché sia praticamente impossibile sentir profferire da un *partner* cinese un "no" secco ed esplicito nel corso di una trattativa.

#### LA CONOSCENZA RECIPROCA, ELEMENTO CHIAVE PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE

Alla luce di quanto fin qui detto risulta chiaro che un corretto approccio interculturale può scaturire unicamente dalla piena consapevolezza che nella comunicazione tra individui di culture diverse equivoci e incomprensioni sono la norma e non l'eccezione. Una buona comunicazione tra essi richiederà pertanto la disponibilità, da ambo le parti, a impegnarsi in uno sforzo comune di comprensione della propria cultura e della cultura dell'altro, al fine di ampliare le conoscenze condivise e i punti di contatto. Ci si potrà così dotare degli strumenti operativi indispensabili per ravvisare, accettare e apprezzare le differenze, al fine di prendere atto del valore relativo dei modelli culturali, propri e altrui. Da questo deriva il necessario superamento della

visione di sé stessi quali portatori di valori assoluti e indiscutibili e la pretesa che siano necessariamente gli altri ad adeguarsi ai nostri modelli.

In due parole, curiosità e rispetto dei modi di essere dell'altro sono la chiave interpretativa vincente, la sola in grado di suggerire in ogni situazione e contesto le soluzioni comunicative più appropriate, capaci di mettere al riparo da malintesi e conflitti non voluti, e assicurare intesa e armonia.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Balboni Paolo, 1999 *Parole comuni culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale*, Venezia, Marsilio.
- Hofstede Geert, 1991 *Cultures and Organization: Software of the Mind*, London, McGraw-Hill.
- Said Edward, 1978 *Orientalism*, New York, Pantheon; trad. it. *Orientalismo*, Milano, Feltrinelli, 1999.
- Scollon Ron, Wong Scollon Suzanne, 1995 *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Cambridge (Mass.), Oxford, Blackwell.