

Sulle differenze interculturali nelle trattative commerciali tra tedeschi e italiani

Caterina Cerutti

E-mail: ceruttic@hotmail.com

Sommario - 1. Introduzione - 2. Sui concetti di cultura e intercultura – 3. La comunicazione interculturale – 4. Il motoscafo e il transatlantico. Metafore sulle differenze nella gestione dell'impresa in Italia e in Germania – 5. Lo stile di negoziazione – 6. Qualche differenza, qualche coincidenza – 7. Una conclusione aperta.

Abstract

L'Italia è uno dei maggiori partner commerciali della Germania e viceversa. Ciò nonostante ricorrono talvolta dannose incomprensioni tra i partner commerciali italo-tedeschi, che nascono a relazioni commerciali già avviate e derivano spesso da aspetti che le parti reciprocamente non avevano previsto, dando per scontato che valori e consuetudini del mondo commerciale degli uni si applichino anche a quello degli altri. Questo contributo intende fornire delle chiavi d'accesso e delle categorie interpretative per incentivare l'analisi dei comportamenti aziendali in un contesto commerciale interculturale e (al giorno d'oggi) non necessariamente internazionale.

*Nichts prägt das Bild einer Unternehmung
so sehr wie ihre Fähigkeit,
mit unterschiedlichen Kulturen
im In-und Ausland richtig umzugehen.*

(Niente fornisce
l'immagine di un'impresa
quanto la sua capacità di
interagire correttamente con
culture diverse nel proprio
paese e all'estero.)

1 - Introduzione

Così si legge sul sito del CICB, Center of International Competence (www.cicb.net), che si occupa di *competenza interculturale*, qualità definita come "capacità di comunicare con successo con persone di culture diverse". Non è un caso che già da alcuni anni negli studi di ambito aziendale sia stata rivolta molta attenzione agli aspetti di tipo interculturale: la trattativa d'affari è infatti un indicativo momento di incontro e di negoziazione in cui entrano in contatto persone di

culture diverse con atteggiamenti e comportamenti differenti, che si trovano a trattare problemi di interesse reciproco o comune per raggiungere scopi dalla posta in gioco spesso notevole.

La competenza interculturale è un possibile presupposto per ogni tipo di relazione umana e trova applicazione solo se sono presenti, oltre alle conoscenze di tipo sociolinguistico, anche la sensibilità, la comprensione e l'empatia nei confronti di valori altri e di modi di pensare e di agire diversi.

Come si sa, la cultura di un popolo non è però qualcosa di innato; viene bensì determinata con il passare del tempo da diversi fattori quali la posizione geografica, il clima, gli eventi storici, la religione, la società, le influenze esterne, ecc. I rapporti tra Italia e Germania sono pertanto il risultato della sinergia di molti fattori storici e culturali, gli stessi fattori che hanno parallelamente contribuito anche al sorgere di numerosi stereotipi che influenzano anche il mondo politico e economico.

In Italia vi è, per esempio, una tendenza ad identificare il popolo tedesco con il nazionalsocialismo, a pensare ai tedeschi come perfezionisti, precisi e puntuali ma poco creativi e flessibili.

L'immagine italiana agli occhi della Germania risulta non meno contraddittoria. Accanto a una certa attenzione dei tedeschi per alcuni aspetti del cosiddetto *italian style* (gastronomia, moda, design) si fa strada una serie di stereotipi che tendono a irridere la capacità professionale degli italiani, se non addirittura la loro onestà.

La copertina del settimanale *Der Spiegel* che, negli anni '70 del secolo scorso, raffigurava un piatto di spaghetti su cui era posta una pistola – destando scalpore nel nostro Paese – è stata forse l'apice della concretizzazione di questa immagine dell'Italia.

E già in tempi più antichi, tra le molte grandi figure della storia letteraria e artistica che hanno viaggiato e vissuto nel nostro paese, Goethe scrisse durante il suo primo viaggio in Italia:

<i>Kennst du das Land, wo die Zitronen blühn,</i>	Conosci tu il paese dove fioriscono i
<i>Im dunklen Laub die Goldorangen glühn,</i>	limoni?
<i>Ein sanfter Wind vom blauen Himmel weht,</i>	Nel verde fogliame splendono arance
<i>Die Myrte still und hoch der Lorbeer steht,</i>	d'oro
<i>Kennst du es wohl?</i>	Un vento lieve spira dal cielo azzurro
<i>Dahin! Dahin</i>	Tranquillo è il mirto, sereno l'alloro
<i>Möcht ich mit dir, o mein Geliebter, ziehn!</i>	Lo conosci tu bene?
	Laggiù, laggiù
	Vorrei con te, o mio amato, andare!

Dal suo secondo viaggio nascono invece versi differenti:

*Noch ist Italien, wie ich 's verließ, noch stäuben die Wege,
Noch ist der Fremde geprellt, stell er sich, wie er auch will.
Deutsche Rechtlichkeit suchst du in allen Winkeln vergebens,
Leben und Weben ist hier, aber nicht Ordnung und Zucht;
Jeder sorgt nur für sich, ist eitel, misstrauet dem andern,
Und die Meister des Staats sorgen nur wieder für sich.
Schön ist das Land! doch ach! Faustinen find ich nicht wieder.
Das ist Italien nicht mehr, das ich mit Schmerzen verließ.*
L'Italia è ancora come la lasciai, ancora polvere sulle strade,
ancora truffe al forestiero, si presenti come vuole.
Onestà tedesca ovunque cercherai invano,
c'è vita e animazione qui, ma non ordine e disciplina;
ognuno pensa per sé, è vano, dell'altro diffida,
e i capi dello stato, pure loro, pensano solo per sé.
Bello è il paese! Ma Faustina, ahimè, più non ritrovo.
Non è più questa l'Italia che lasciai con dolore.

Volendo citare un autore più recente portiamo ad esempio Hans Magnus Enzensberger, che nei suoi "*italienische Ausschweifungen*", con il pretesto di rispondere a una lettera tenta di scoprire le motivazioni più nascoste che sono alla base dell'amore dei popoli dei paesi nordici per l'Italia.

Le argomentazioni incalzanti di quest'amore terminano però con un inquieto giudizio che mostra appunto le numerose contraddizioni che nascono dal contatto tra gli italiani e i tedeschi:

"Ogni amore cieco ha il suo rovescio. Non c'è turismo senza doppia morale. Il turista del nord, una volta speso l'ultima lira e ritornato nell'autunno tedesco (...) tira di nascosto un sospiro di sollievo ed è contento che al nord tutto funzioni splendidamente, il riscaldamento centralizzato, lo Stato, il telefono; e quando poi apre il giornale e legge le ultime storie italiane dell'orrore (caos, camorra, corruzione), si appoggia indietro sulla poltrona e pensa "da noi cose simili sarebbero impensabili". E questa pia certezza è la prova definitiva che non ha capito niente."

(Enzensberger 1989:106-108)

2 - Sui concetti di cultura e intercultura

Se partiamo dal presupposto che "*Culture follows history, Management follows culture*" (Chandler), capiamo come il gestire la conoscenza della cultura altrui sia un fattore di successo nei mercati globali. È infatti anche il retroscena culturale a determinare la reazione di un mercato ai prodotti e alle proposte commerciali.

Senza consapevolezza culturale è impossibile essere efficaci in un contesto internazionale

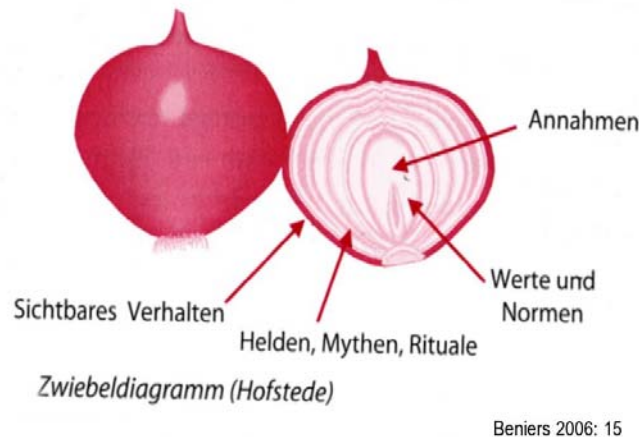
dove le possibilità di contatto interculturale sono numerosissime.

Il fatto che accanto agli antropologi e ai linguisti nello studio di fenomeni interculturali si siano aggiunti economisti e sociologi come Hofstede, Hall o Trompenaars dimostra quanto sia necessario dotarsi di strumenti adeguati per poter descrivere e misurare la cultura altrui (senza per questo dover temere di esprimere valutazioni pregiudiziali nei confronti di essa).

L'olandese G. Hofstede, uno dei padri della ricerca sulla comunicazione interculturale, paragona la cultura a una cipolla (Beniers 2006:15).

Come si può vedere dalla Figura 1, delle persone vediamo appunto e percepiamo solo lo strato superficiale, il comportamento esteriore; ma nella parte più interna vi sono diversi strati che influenzano i comportamenti: norme morali, valori, miti, rituali, eroi ecc. L'abilità di comunicare con altri deriva quindi da un mix di fattori, tra cui in primo luogo "consapevolezza", "conoscenza" e "esperienza personale" (Hofstede 1991:230-231).

Fig. 1 - La rappresentazione della cultura secondo Hofstede



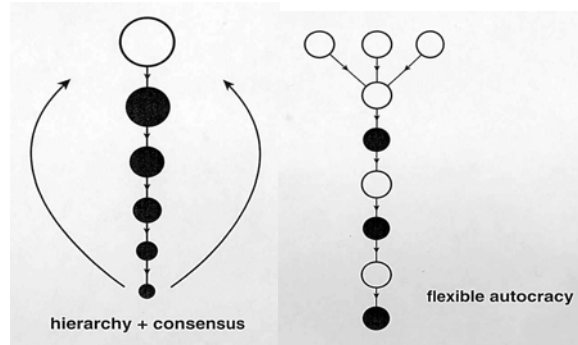
I principali parametri per categorizzare la cultura di un popolo sono secondo Hofstede quattro (Beniers 2006:17-30) e precisamente:

Machtdistanz ("distanza dal potere") – vale a dire quanto viene accettato in una società che il potere sia suddiviso in modo ineguale. Quanto sia accettata, nel nostro caso, una struttura fortemente gerarchica dell'impresa.

Nelle imprese tedesche vi sono ad esempio gerarchie molto più forti rispetto alle imprese

olandesi afferma Hofstede. La distanza tra il dirigente e i suoi collaboratori è cioè fortemente marcata.

Fig. 2 - Lo stile di leadership tedesco ed italiano



Una gerarchia italiana non ammette che una persona che svolge una funzione di quarto livello faccia avere proposte o obiezioni al livello 2 senza passare per il suo superiore di terzo livello; se crede che quest'ultimo gli sia ostile, può con qualche rischio rivolgersi ad un pari grado del suo superiore (Balboni).

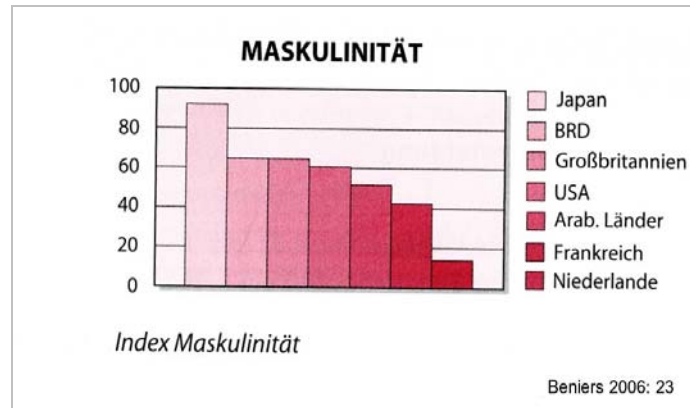
Richard D. Lewis nel suo studio *Cross Cultural Communication – A Visual Approach* (1999) rappresenta graficamente gli stili di leadership tedesca e italiana mettendo in evidenza l'importanza del consenso nella gerarchia tedesca e della flessibilità in quella italiana, come rappresentato in Figura 2. (Lewis 1999: 65, 77)

Kollektivismus versus Individualismus ("collettivismo opposto a individualismo") – nelle culture individualiste si dà molto valore alle prestazioni individuali, alle ricompense e alla soddisfazione del singolo. Gli Stati Uniti d'America si pongono all'ideale apice di una cultura di tipo individualista; i paesi arabi e asiatici sono in generale ritenuti all'estremo opposto; i paesi europei si riconosceranno in una cultura di mezzo.

Nell'ambito di una descrizione sullo stile di leadership, Lewis identifica nei paesi arabi, in India, Cina, Corea e Giappone una forte influenza di gruppi socio-culturali compatti (famiglie allargate, caste, appartenenze religiose) che portano spesso a favorire la diffusione di un certo nepotismo e generano una comunicazione in azienda più retorica e meno fattuale.

Feminität versus Maskulinität – parametro per definire una società in cui i ruoli maschili e femminili sono più o meno marcati. Caratteristiche di una cultura caratterizzata dalla presenza di aspetti ritenuti come maggiormente "femminili" sono l'attenzione ai rapporti interpersonali rispetto all'importanza data al denaro e ai vantaggi tangibili, la convinzione che i valori morali vengano prima di quelli materiali, la visione di una società incline alla condivisione collettiva di benessere e responsabilità rispetto a quella di una società esclusivamente efficientista. Nella Figura 3 sono rappresentati gli indici di mascolinità di alcuni Paesi del mondo.

Fig. 3 L'indice di mascolinità in alcuni Paesi



Unsicherheitsvermeidung ("tendenza a evitare l'incertezza") – un parametro che ambisce a misurare il grado in cui i componenti di una cultura si sentono minacciati da situazioni sconosciute e incerte. Culture di management come quelle di Gli Stati Uniti, Gran Bretagna e Svezia vedono nel rischio una sfida piuttosto che una minaccia; altre culture aziendali come quelle di Grecia, Spagna, Italia e Germania si sentono maggiormente minacciate dai fattori di rischio. La forse eccessiva necessità di formazione specialistica tipica dei tedeschi (che anche per il panettiere richiedono una *Ausbildung*, "formazione scolastica") o il particolare amore per i titoli di attestazione professionale mostrato dagli italiani (si pensi all'uso di appellativi come "dottore", "professore" e, una volta, "ragioniere") potrebbero essere interpretati come sintomo della necessità di rimuovere un timore di insicurezza. In questo tipo di culture aziendali si sarebbe portati a pensare che il manager non venga solo giudicato per le sue prestazioni, ma per la sua origine o il suo curriculum.

Riportiamo qui di seguito la testimonianza di un giovane tedesco che ha contatti di lavoro con l'Italia: " la prima volta nella filiale italiana dell'azienda per cui lavoro mi sono stati presentati i colleghi, dopo il quinto "Dottor X" ho avuto quasi paura, ero circondato solo da accademici!" (Jörg) Una delle differenze nei titoli tra Italia e Germania è che ogni laureato in Italia è dottore, in Germania per avere questo titolo bisogna aver conseguito un dottorato di ricerca. Inoltre gli insegnanti italiani hanno come i francesi il titolo di professore, cosa che non spetta ai colleghi tedeschi. Anche i titoli onorifici come cavaliere del lavoro, assegnati dal Presidente della Repubblica a persone particolarmente meritevoli non trovano un corrispondente in Germania. (ADESSO maggio 2005:48)

Trompenaars and Hampden-Turner (1997) aggiungono un altro rilevante parametro: *il tempo* – vi sono culture "monocroniste" e altre "policroniste". Nelle prime gli appuntamenti vengono mantenuti con rigida puntualità, si dà particolare importanza alle prospettive future e le attività vengono svolte una dopo l'altra con rigidità e razionalità. Nelle culture policroniche invece il tempo ha un ruolo subordinato, i processi avvengono simultaneamente e non necessariamente in maniera sequenziale.

Gli appuntamenti vengono mantenuti con maggiore approssimazione e la concentrazione è focalizzata sul presente.

Balboni aggiunge "il concetto di tempo crea, per altri versi, molti problemi su quello relazionale:

il concetto di puntualità, ad esempio, è molto cangiante: per le culture industrializzate la puntualità è essenziale, per un orientale o un arabo spesso è un'indicazione di massima;

· tempo come corda o come elastico: secondo gli orientali e, per certi versi, anche per molti centroamericani e brasiliani, noi europei e i nordamericani viviamo il tempo come una corda tesa: può anche rilassarsi, ma rimane pur sempre della stessa dimensione, della stessa natura; per gli orientali, invece il tempo è un elastico, che di norma è in posizione di riposo, si tende nel momento in cui c'è una ragione per farlo, poi torna a rilassarsi

· "il tempo è danaro": questa frase è naturale in una cultura industriale, ma certe sue applicazioni creano forti problemi comunicativi: una telefonata americana va straight to the point, mentre una telefonata italiana inizia comunque con convenevoli, e in molte culture tagliare i convenevoli (al telefono, in incontri privati, in una trattativa, anche tra sconosciuti: si pensi all'acquisto di un tappeto in un negozio arabo...) è disdicevole: un interlocutore sente di star perdendo tempo (e danaro) e l'altro sente di essere di fronte ad una persona rude, incivile - e il problema comunicativo si innesca

· orrore del tempo "vuoto": il rifiuto del silenzio è tipico di molte culture, per cui in molte lingue ci sono riempitivi da usare in macchina, a tavola, durante le pause di riflessione: è quello small talk in cui eccellono gli anglosassoni e che invece non interessa agli scandinavi

· il tempo strutturato: la scaletta, l'ordine del giorno, l'agenda dei lavori sono, per i latini, "utili suggerimenti", ma per uno svedese si tratta di una riedizione delle tavole della legge." (Balboni 1999:4)

3 - La comunicazione interculturale

Comprendere il legame tra le diverse culture significa essere in grado di analizzare a fondo fenomeni della comunicazione quasi impercettibili, ma che sommati e controllati determinano invece la possibilità di comunicare efficacemente con il proprio partner commerciale: è importante conoscere i rituali che regolano le conversazioni, le tecniche di negoziazione, gli stili di comunicazione interpersonale, gli atti non verbali (posture, contatto fisico, visivo), stereotipi e atteggiamenti latenti che il manager possiede nei riguardi dell'altra cultura.

Paolo Balboni analizza in una conferenza tenuta presso l'IRRSAE del Veneto nel novembre 1999¹ i diversi parametri per valutare i problemi di comunicazione interculturale, ne citiamo alcuni a titolo esemplificativo:

- *formale versus informale* – siamo in genere prima visti che ascoltati, quindi un modo culturalmente errato di comportarsi, di vestirsi, di scegliere un regalo, ecc. può portare all'insuccesso di una trattativa.

«La formalità dell'abbigliamento è essenziale per comunicare il rispetto che si porta ad una persona. In Italia un vestito "formale" include camicia, cravatta, giacca; negli USA è sufficiente

¹ Il Prof. Paolo E. Balboni ha messo a disposizione il testo della conferenza sul sito <http://venus.unive.it>

la cravatta, anche con una camicia a maniche corte e la giacca poggiata sullo schienale — atteggiamento che da noi sarebbe di amichevole informalità.» (Balboni 1999: 4).

- *polite versus unpolite* – Balboni usa i termini inglesi perché essi includono non solo il “ben educato” italiano, ma anche un concetto di adeguatezza alla situazione, nonché un concetto di gentilezza e di rispetto sociale che va oltre la cosiddetta “buona educazione”. Ad esempio, la sequenza “io e te” viene vissuta come unpolite in Germania, Inghilterra, America, dove “du und ich” o “you and I” sono invece richiesti.

La rivista *Adesso* riporta l'esempio di un lavoratore tedesco che durante una teleconferenza con la sede aziendale in Italia ha salutato il proprio capo italiano dicendogli "Ciao, La richiamo domani"; dopo un momento di gelo, il destinatario del saluto gli avrebbe risposto scocciato "Voleva dire ArrivederLa, vero?". Le formule di saluto sono estremamente importanti: ciao in italiano appartiene pienamente all'ambito colloquiale informale, mentre in tedesco la traduzione tedesca *tschüss* è ammessa anche con persone a cui si dà del Lei.

- *politicamente corretto versus scorretto* – ancorché tradotta in italiano, l'espressione *politically correct* è culturalmente di matrice nordamericana; si tratta di un parametro che sta lentamente penetrando in Europa nelle modalità di comunicazione. In base a questo parametro puramente culturale, la scelta lessicale ha valore “politico”: rientrano in questa sfera il rispetto etnico e religioso, l'attenzione per le categorie svantaggiate o le minoranze in genere e, soprattutto per ciò che concerne la lingua scritta, il rispetto delle pari opportunità nell'ambito delle figure professionali espresse al femminile.

«Facilmente realizzabile in inglese, dove il femminile è poco marcato (he/she, his/her, man/woman), dà luogo ad espressioni poco fluide e leggibili in italiano, dove il genere maschile o femminile distingue i nomi, gli articoli, gli aggettivi e spesso i pronomi.» (Balboni 1999: 2)

- *uso libero versus tabù* – Ogni cultura ha dei tabù noti e ne ha altri che mutano rapidamente, e solo due tabù sono da ritenersi universali (anche se vi sono eccezioni) sono *eros* e *thanatos*, cioè i discorsi riguardanti il sesso e la morte (Balboni 1999:2). L'aneddotica nel mondo degli affari è a questo proposito vastissima e tocca ambiti piuttosto estesi di ciò che viene inteso in senso lato come comunicazione e immagine dell'azienda: etichetta e protocollo trascurati, regali sbagliati, slogan pubblicitari inopportuni, malintesi dovuti a traduzione non accurata.

Si va dal menù di un pranzo di lavoro che non tiene conto dei tabù alimentari (per esempio la carne di cavallo per gli americani, il coniglio per gli inglesi, il maiale per i musulmani, ecc.); a episodi come quello dell'uomo d'affari americano che regala coltellini svizzeri a potenziali partner giapponesi, o la campagna pubblicitaria per l'Africa post-coloniale di un detersivo che lava insistentemente "più bianco". Per tacere di recenti vicende come quella legata alle vignette sulla religione islamica che ha drammaticamente danneggiato la presenza commerciale di Norvegia e Danimarca nei paesi arabi. È risaputo che i tabù principali riguardanti l'Italia e la Germania sono rispettivamente la "mafia" e il "nazismo"; pertanto riferimenti, allusioni o generalizzazioni preconcepite potrebbero condurre ad insuccesso anche trattative potenzialmente realizzabili.

- *Atteggiamento cooperativo versus arroccato* – l'atteggiamento delle persone che stanno comunicando può essere "arroccato" (del tipo: “in questo momento ho la parola io, quindi

questo è il mio momento e nessuno intervenga mentre emetto il mio messaggio”) oppure può essere cooperativo (“sebbene tu abbia la parola, mi permetto di intervenire per integrare, correggere, sostenere quanto tu dici”). Tendenzialmente gli italiani appartengono a questo secondo gruppo, ma la loro disponibilità a collaborare si scontra con l’irritazione fortissima dei nordici se vengono interrotti: essi possono sentirsi talmente offesi da rinunciare a proseguire nel loro discorso (Balboni 1999: 2).

4 - Il motoscafo e il transatlantico. Metafore sulle differenze nella gestione dell'impresa in Italia e in Germania

Il Dottor Giuseppe De Vita, Presidente del Consiglio Direttivo della società per azioni Scherling di Berlino, nel descrivere la gestione dell'impresa commerciale italiana e tedesca, rimanda all'ambito della navigazione marittima, paragonando l'azienda italiana ad un motoscafo, quella tedesca ad un transatlantico.

... die Italiener führen ihre Firma als würden sie ein schnelles Motorboot lenken. Sie können schnell Gas geben und schnell wenden, aber weiter als 100 oder 150 Meilen kommen sie mit dem Kraftstoff nicht. In Deutschland gleicht das Management größerer Firmen dagegen dem Führen eines Überseeschiffes. Da gilt es, die Route zu analysieren, zu wissen, wie viele Tage man unterwegs ist, wieviel Kraftstoff und Proviant benötigt werden. Erst wenn alles an Bord verstaubt wird, wird langsam gestartet. Aber dann kommen alle viel weiter als das fixe italienische Rennboot. Wird allerdings ein Fehler gemacht, dann fällt das Wenden des behäbigen Überseeschiffes viel schwerer als bei dem kleinen Boot" (Preuss 1992: 8).

Gli Italiani gestiscono l'azienda come se conducessero uno scattante motoscafo: velocemente accelerano e altrettanto rapidamente cambiano rotta, ma con il carburante che hanno a disposizione non vanno oltre le 100 o 150 miglia. Di contro gestire le grandi aziende tedesche è come condurre una nave d'oltreoceano. Ciò significa che si deve analizzare attentamente la rotta da seguire, chiarire bene quanto durerà il viaggio, quanto carburante sarà necessario, quante provviste dovranno essere predisposte. Soltanto quando tutto sarà pianificato al meglio si potrà lentamente partire e arrivare sicuramente più lontano dell'agile motoscafo italiano. Ma nel caso in cui si verificasse un errore, il cambiamento di rotta risulterà per il transatlantico molto più difficoltoso che per il motoscafo.

Dai risultati emersi a seguito di una ricerca presentata da MIDA, società specializzata nella formazione e nello sviluppo delle risorse umane, e condotta nel 2004 su un campione di 61.277 manager, si potrebbe evincere che "grande energia emotiva, notevole capacità di persuasione e spiccata flessibilità sono le leve più utilizzate dal manager italiano nella gestione delle proprie risorse". I manager italiani sono risultati i più creativi e flessibili; essi traggono la loro forza dalla persuasione, dalla comunicazione e dall'entusiasmo, ma dedicano meno tempo a pianificare in modo ordinato. I manager tedeschi, sempre secondo MIDA, sarebbero più pratici e concentrati su azioni a breve termine. Questa ricerca riconoscerebbe anche un carattere accentratore dei manager italiani, che non lasciano molto spazio ai collaboratori. (www.bpress.it)

Al proposito, un'altra caratteristica che viene sottolineata dal manager italiano Giuseppe De Vita è quella (già accennata) dell'importanza del *consenso* e della collaborazione fortemente sentita nei processi decisionali nel mondo del lavoro tedesco: le decisioni vengono infatti prese collettivamente in riunioni durante le quali i tedeschi mettono in evidenza le loro qualità, come la puntualità e la buona preparazione. In Italia le decisioni vengono invece per lo più prese dal dirigente più alto, senza che vengano coinvolti altri organi dell'impresa. (Preuss 1992)

Le riunioni di lavoro in Italia si potrebbero suddividere in due categorie, quelle tra colleghi e quelle in presenza del capo. Le riunioni con il capo sono caratterizzate dal rispetto. Raramente viene espresso un dissenso; il direttore è, nelle piccole aziende italiane, un *pater familias* che prende le decisioni e assegna i ruoli. La sua stima e la sua considerazione sono molto importanti per fare carriera. I tedeschi interpretano questo atteggiamento più come segno di sottomissione che come indice di rispetto. Diversa è in Italia la riunione con i colleghi di pari grado: le discussioni sono animate, si svolgono con voce molto alta, si gesticola tanto da far pensare che i partecipanti stiano litigando.

Gli italiani agitano le mani, hanno una grande mimica facciale, hanno un alto tono di voce e interrompono l'interlocutore. Questa sovrapposizione di voci viene accettata per lo più dalle culture mediterranee, molto meno da quelle nordiche.

Le riunioni in Italia non portano sempre ad una decisione chiara, ma non vengono percepite come perdita di tempo: servono per cercare sostenitori a un'idea o per mostrare il proprio status e la propria dialettica. Le proposte importanti vengono prima o poi discusse a parte in colloqui privati, nei corridoi o davanti alla macchina da caffè (Adesso giugno 2005:45).

Tornando invece all'aspetto della *flessibilità*, prendendo in esame un contesto di intersezione degli stili gestionali tedesco e italiano quale quello del Trentino Alto-Adige, si può notare come l'elasticità e la fantasia degli italiani sia una delle componenti più apprezzate dai dirigenti altoatesini; mentre i soci d'affari tedeschi vengono stimati maggiormente per la loro affidabilità e precisione.

Un'indagine effettuata presso la facoltà di economia di Vienna in collaborazione con l'Accademia di Bolzano, condotta da Alexander Paulitsch intervistando i dirigenti di 63 aziende altoatesine, ha dimostrato che i punti di forza delle aziende germaniche si ritiene che risiedano nell'alta trasparenza e chiarezza delle strutture. Le funzioni di ogni posizione e le relazioni fra tutti i comparti sono definite e documentate in modo preciso. Si riconoscono facilmente le competenze e le responsabilità delle persone coinvolte. Le attività di ogni reparto hanno importanza nei processi decisionali. Ma l'alto grado di sistematizzazione delle procedure aziendali porta con sé il pericolo di un'eccessiva formalizzazione e rigidità.

Il modello di organizzazione italiano si distingue da quello tedesco nella capacità di formare piccole unità operative efficaci che, unite tra loro, riescono a svolgere compiti aziendali estensibili a varie funzioni dell'organizzazione; da qui lo spazio dato a creatività e flessibilità.

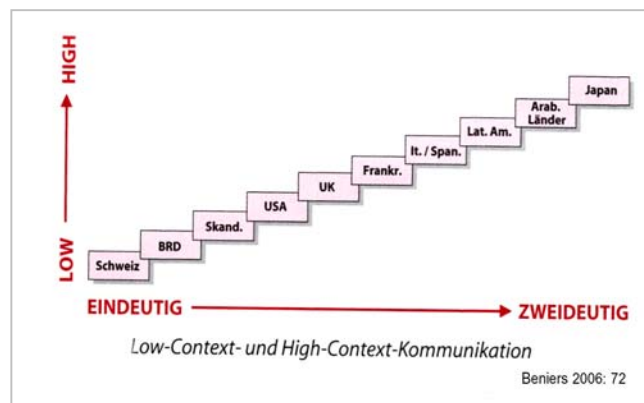
5 - Lo stile di negoziazione

L'americano Hall ha analizzato la comunicazione interculturale in culture basate sull'individualismo e il collettivismo e ha riscontrato che nelle prime il discorso è esplicito, chiaro e preciso (low context communication); nelle seconde, poiché lo scopo è comunque quello di mantenere un rapporto armonico con l'interlocutore, il messaggio può risultare meno chiaro o addirittura ambiguo (high context communication).

Da qui il pericolo che i problemi rimangano indiscussi e il verificarsi di conseguenza di equivoci e conflitti. In Figura 4 sono state rappresentate le posizioni di alcuni Paesi del mondo per favorire una visione delle differenze di modalità di comunicazione low context-high context.

Quanto allo stile di negoziazione i risultati delle ricerche in questo ambito hanno rilevato che i soci tedeschi sono competitivi e ambiziosi. Lo svolgimento delle trattative è sistematico, ogni parte è discussa in modo dettagliato, si denota una preparazione puntuale e meticolosa. La rigida struttura della frase tedesca con il verbo spesso al termine della frase fa sì che gli interventi non vengano facilmente interrotti dagli interlocutori.

Fig. 4 - La comunicazione low context e high context in alcuni Paesi



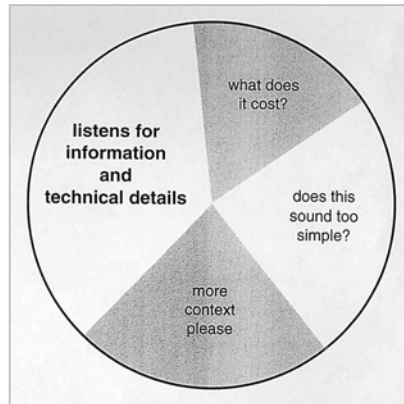
Il dirigente italiano risulta invece in genere più gentile, spontaneo, intuitivo e creativo. Lo svolgimento delle trattative forse non risulta molto sistematico, poiché sembra quasi che gli italiani diano più importanza allo spirito dell'accordo che alla stesura di documenti scritti.

I tedeschi danno molta importanza alla visualizzazione dei dati e alla successione analitica lineare dei punti da trattare; gli italiani di contro apprezzano meno i verbali, protocolli, scalette e appunti.

Anche nella comunicazione verbale, gli italiani gesticolano molto e esprimono le proprie emozioni, sensazioni, giudizi e pensieri con la mimica facciale (cosa "ovvia" nell'Europa mediterranea, mentre nell'Europa settentrionale ci si attende che queste espressioni siano abbastanza controllate (Balboni 1999: 4). I tedeschi, a differenza dei latini, non amano molto i complimenti, che sono spesso per loro fonte di imbarazzo.

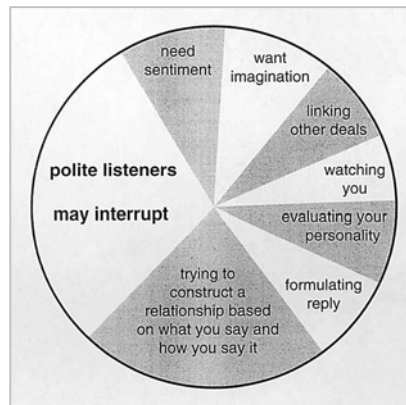
Per quanto riguarda le modalità dell'ascolto durante le trattative Lewis rappresenta chiaramente le differenze nella Figura 5 e nella Figura 6.

Figura 5 Modalità di ascolto dei tedeschi



Letteralmente “affamati” di dettagli tecnici e gran numero di informazioni, i tedeschi sono tra i migliori ascoltatori. Molto attenti al fattore prezzo e al “contesto” del discorso, divengono sospettosi se la comunicazione si fa troppo semplice e vaga. (Lewis 1999:28)

Figura 6 Modalità di ascolto degli italiani



Gli italiani hanno l’atteggiamento di chi presta molta attenzione al discorso; in realtà la loro mente sta già preparando una replica da formulare non appena ci sia una pausa sufficientemente lunga. Sono ansiosi di sviluppare un dialogo per definire le relazioni con l’interlocutore. (Lewis 1999:36)

Le negoziazioni sono in Italia non di rado accompagnate da drink o cene; i discorsi su famiglia, ferie, tempo libero sono ben accettati dagli italiani che vedono in questo un modo di curare il contatto. Se in Germania temi religiosi e politici vengono per lo più evitati, in Italia sono invece accettati. Non sono invece consigliabili discorsi anche scherzosi che richiamano stereotipi come ad esempio "chitarra e mandolino" o "mafia".

Gli italiani sono abituati a lavorare in spazi piccoli e la stretta vicinanza delle persone non viene sentita imbarazzante. I tedeschi mantengono volentieri almeno un metro o un metro e

mezzo di distanza. Anche il contatto fisico non è in Italia sentito come minaccioso.

In fondo, tedeschi e italiani si completano in un certo senso a vicenda. Gli uni dovrebbero imparare dagli altri l'eloquenza, gli altri la precisione.

Deutsche Führungskräfte schätzen daher an ihren italienischen Kollegen besonders deren Kreativität und Improvisationstalent in Krisensituationen. Italienische Führungskräfte bewundern die deutsche präzise Planung und Organisation sowie Termineinhaltung“, beobachtet Ernesto Laraia, Geschäftsführer der Partisan Marketing Agencies in La Spezia und Tübingen, und er fährt fort: , Damit verbinden sich andererseits im Extremfall aber auch negative Klischeebilder auf beiden Seiten: italienisches Chaos und deutscher Mangel an Flexibilität.“ Jeder dieser Verhaltensstereotype kann jede Seite im Ernstfall sehr viel Geld kosten, jedoch können deutsche und italienische Führungskräfte durch ihre verschiedenen Fähigkeiten potentiell im Kooperationsprozess sehr gut Synergie entwickeln.

"I dirigenti tedeschi apprezzano nei loro colleghi italiani particolarmente la creatività e la capacità di improvvisazione in situazioni critiche; i dirigenti italiani invece ammirano nei tedeschi la capacità di pianificare e organizzare con precisione, e il rispettare con puntualità gli appuntamenti," osserva Ernesto Laraia, amministratore di agenzie di marketing a La Spezia e a Tübingen. "A tutto ciò", così continua Laraia " si collegano anche, in casi estremi, i cliché negativi di entrambe le parti: il caos italiano e la mancanza di flessibilità dei tedeschi." Un comportamento altamente stereotipato può in certi casi anche costare molto ad entrambe i partner commerciali; che, tuttavia, grazie alle loro capacità possono sviluppare potenzialmente buone sinergie nel processo di cooperazione. (Laraia Ernesto in: www.BERATER.NETZWERK)

6 - Qualche differenza, qualche coincidenza

Una ricerca del settembre 1999 condotta su nove coppie di aziende concorrenti italiane e tedesche nel settore della meccanica strumentale e tre coppie di aziende britanniche nel settore assicurativo delle costruzioni e della produzione di birra ha rilevato dei comportamenti manageriali simili tra Italia e Germania, che tendono a enfatizzare il ruolo della competenza tecnica rispetto alle competenze di tipo gestionale. Mentre il manager anglosassone si considera tale in quanto in caso di problemi tecnici conosce qualcuno che sa risolverli – e vede le sue qualità peculiari nelle competenze manageriali di saper delegare, decidere, negoziare, motivare il gruppo – il manager italiano o tedesco vede nel saper risolvere i problemi che i collaboratori gli propongono la base della propria legittimità di carriera.

La spiegazione di questa somiglianza può risalire al modo equivalente in cui le qualificazioni professionali vengono create nei due paesi: l'esperienza pratica è alla base delle carriere individuali. In Germania la cooperazione tra lo stato nazionale e i Länder ha trovato espressione nel sistema educativo "duale" (*Duales Bildungssystem*), che unisce momenti di scuola con attività sul posto di lavoro, oppure nell'apprendistato e in tutte quelle forme che enfatizzano l'apprendimento di competenze tecnico scientifiche. In Italia invece i singoli individui sono

responsabili di assumere un'attitudine imprenditoriale nei confronti della propria educazione. In assenza di un percorso formale come quello tedesco, l'istituzionalizzazione del rispetto per l'età in quanto tale permette la trasmissione delle conoscenze da una generazione all'altra (Delmestri-Walgenbach 1999:54-55)

7 - Una conclusione aperta

La propria cultura è riconoscibile solo dal rapporto con le altre culture. Competenza interculturale non significa appropriarsi dell'altra cultura, ma riconoscerla, riconoscerne eventuali incompatibilità. Richiesta non è tanto la "simpatia", quanto anche e soprattutto l'"empatia" per la cultura straniera. Che questa empatia sia necessaria se si vogliono fare affari è un dato di fatto: il passaggio dai singoli mercati nazionali al mercato globale è una realtà, e per sopravvivere l'impresa deve disporre di competenze sociali transnazionali, deve saper adattare le proprie strategie di comunicazione quando "sbarca" sul mercato straniero, deve capire a fondo i gusti e le aspettative dei nuovi clienti (ad esempio la predilezione dei colori pastello per le etichette in Italia e di colori forti e decisi in Germania) deve conoscere la politica dei prezzi, l'organizzazione dei trasporti, gli aspetti contabili delle operazioni commerciali ecc. (Wünsch Claudia 2004, citato in: Messaggero, dicembre 2004, pag. 17).

La maggior parte dei corsi di formazione aziendale tiene oramai conto di tutti i contesti professionali in cui il manager interculturale si può trovare ad agire, dai vari tipi di negoziazione, alle routines o modelli di interazione e comportamenti, ma, parafrasando il discorso di Wilhelm von Humboldt sull'insegnamento delle lingue straniere: " non si può insegnare (la comunicazione interculturale), si può al massimo creare le condizioni perché qualcuno l'apprenda" (Balboni 1999).

I corsi di formazione aziendale devono offrire gli strumenti concettuali e operativi per analizzare la comunicazione interculturale partendo dalla condivisione di esperienze effettivamente vissute. La realtà muta ogni giorno, e così le culture, si integrano, si avvicinano, si allontanano e si ri-differenziano.

Die Italiener lernen mehr Englisch, werden international mobiler, sehen sehr viel und verändern in der Tendenz ihren Führungsstil langsam in Richtung Kooperativität und Teamarbeit“, beobachtet Alessandro Laraia, Marketing Manager bei PROFIT IT in Lana, Südtirol. „Die Deutschen sind schon zwei- bis dreisprachig, sie kleiden sich jedoch zunehmend auch stilvoll und international.

"Gli italiani studiano più inglese, si spostano più facilmente nel mondo, vedono molto e stanno tendenzialmente e lentamente cambiando il loro stile verso una maggiore cooperazione e verso la valorizzazione del lavoro in team" osserva Alessandro Laraia, direttore del Marketing presso la società PROFIT IT di Lana in Alto Adige. "I tedeschi parlano già due o tre lingue straniere, ma

il loro abbigliamento è sempre più elegante e di stile internazionale." (Laraia, Ernesto in: www.BERATER.NETZWERK)

L'interscambio di modelli culturali e di comunicazione interculturale è fluidissimo, costante e inarrestabile, per cui è necessario osservare ogni giorno con gli occhi dello scienziato che osserva, cataloga, interpreta (Balboni 1999) e raggiunge la consapevolezza che ciascuno porta con sé, per citare ancora una volta Hofstede, "un particolare software mentale".

References

- Balboni, P. E. (1999), *Parole comuni, culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia.
- Balboni, P. E. (1999), *Apprendere e insegnare la comunicazione interculturale*, in: <http://venus.unive.it>, [1-9].
- Beniers, C. (2006), *Managerwissen kompakt: Interkulturelle Kommunikation*.
- Brick, J. (1991), *China: A Handbook of Intercultural Communication*, NCELT&R, Sydney.
- Brislin, R. et al. (1986), *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Sage, Los Angeles.
- CICB, Center of International Competence, *Eine Welt, Viele Kulturen, gemeinsame Ziele*, at www.cicb.net
- Delmestri, E. and Walgenbach, P. (1999), *Knowledge Management e Knowledge Workers? Grazie li abbiamo già*, *Economia e Management*, 5, [54-55].
- Delmestri, E. and Walgenbach, P. (2005), *Mastering Techniques or brokering Knowledge? Middle Manager in Germany, Great Britain and Italy*, *Organization Studies*, Vol. 26, 2, [197-220].
- Garzone, G. (2001), *Mediazione linguistica e interculturalità nell'ambiente aziendale*, at www.club.it
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill England, Londra.
- Kinast, E. and Schroll-Machl, S. (2003), *Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen*, *Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation*, 1 Göttingen, [434-450].
- Knapp, K. W., Enninger, A. and Pothoff (1987), *Analysing Inter-Cultural Communication*, Narr, Tubinga.
- Laraia, E., *Über Unterschiede im deutschen und italienischen Führungsstil - Dozenten-Börse – Fachartikel*, at www.BERATER.NETZWERK
- Lewis, R. D. (1999), *Cross Cultural Communication – A visual Approach*, Transcreen Publications, London.
- MIDA (società di consulenza nella formazione e nello sviluppo di risorse umane) (2004), *Più di 61.000 manager a confronto fra USA e Europa: gli italiani puntano sulla comunicazione*, at www.bpress.it
- Nalesso, D. M. (1997) (a cura di), *Cultural Awareness. Linguistic and Cultural Training Towards Mobility in Europe*, Trieste, IRSSAE Friuli - EU Soctrates Programme.
- Paulitsch, A. (2000), *Se Luigi e Hans parlano d'affari... Nel concludere affari le imprese altoatesine distinguono chiaramente fra partner tedeschi e italiani*, *Accademia*, 21, at www.EURAC_research-21-art_10.htm
- Preuss, K.J. (1992), *Als deutscher Manager nach Bella Italia*, *Harvard Manager*, 4, [26-34].
- Schiffels, E.W. (2001), *Interkulturelle Kompetenz in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und französischen Geschäftspartnern*, Intervento all'università di Costanza il 25/04/2001.
- Schroll-Machl, S. and Novy, I. (2000), *Perfekt geplant oder genial improvisiert?*, *Personalführung*, 5, [45].
- Schroll-Machl, S. (2004), *Was ist im Kontakt mit Geschäftsleuten aus Mittel- und Osteuropa zu beachten?*, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, [36-40].

Thomas, A. (1992), *Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens*, Begemanns N. and Sourisseaux A.L.J. (a cura di), *Interkulturelles Management*, Heidelberg, [37-58].

Trevisani, D. (2005), *Negoziazione interculturale: comunicazione oltre le barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*, Franco Angeli, Milano.

Trompenaars, Hampden and Turner (1997), *Riding the Waves of Culture*.

Vairo, V. (2005a), *Business all'italiana (prima parte)*, ADESSO, maggio 2005, [49-50].

Vairo, V. (2005b), *Business all'italiana (seconda parte)*, ADESSO, giugno 2005, [44-45].

Wünsch, C. (2004), citato in: *Messaggero*, dicembre 2004, [17].