

# Modello per un training interculturale

---

Tesi finale del master 'Comunicazione  
Interculturale' presso l'Università di Utrecht

Una ricerca sulle differenze principali nella cultura nazionale e organizzativa dell'Olanda e l'Italia, e come preparare delle aziende olandesi al contatto commerciale con aziende italiane.

Nome: Annemiek van Schoonhoven

Numero matricola: 0420182

Relatrice: Tatiana Bruni

Data di consegna: 24 luglio 2009

Facoltà di Scienze Umanistiche dell'Università di Utrecht

## **Ringraziamenti**

“Scrivere una tesi di laurea è un lavoro solitario”, qualcuno mi disse quando ero ancora agli inizi di questa ricerca. A quel punto ero dell’opinione che questa affermazione fosse leggermente drammatica e esagerata. Man mano che procedevo con la tesi però mi resi conto che forse c’era qualcosa di vero in quello che aveva detto. Scrivere una tesi è veramente un lavoro solitario, e a volte molto duro. E’ un periodo pieno di momenti stressanti e disperati, in cui a volte si pensa di non farcela mai a concludere a buon fine la ricerca che si ha iniziato con così tanta fiducia. Anche nel mio caso non è sempre stato facile scrivere questa tesi. Ci sono stati dei momenti in cui volevo mollare tutto perché pensavo che tanto non sarei riuscita a scrivere qualcosa di buono. Proprio in questi momenti più difficili ci sono state delle persone che mi sono sempre state accanto, e che vorrei perciò ringraziare in questa sede.

Prima di tutto vorrei ringraziare la coordinatrice del mio stage, Godelieve Cooymans, che mi ha presentato alle due aziende olandesi che sono al centro di questa ricerca. Senza di lei questa tesi, nella sua forma attuale, non esisterebbe.

Ringrazio i miei genitori che, sebbene siano dei ‘profani’ nel campo della comunicazione interculturale, hanno sempre provato ad aiutarmi a trovare la soluzione giusta per ogni problema e che sono stati sempre pronti a dare una buona dose di ‘peptalk’ nei momenti in cui sentivo di averne tanto bisogno.

Grazie ai miei colleghi a Kirkman Company per avermi offerto un posto tranquillissimo dove poter lavorare nei giorni in cui la mia stanza era troppo piccola e la biblioteca troppo piena.

Un grazie di cuore a tutti i miei amici che hanno vissuto lo stesso periodo stressante che si chiama ‘tesi di laurea’ e che ci sono stati quando avevo bisogno di prendermi una pausa, e mi hanno lasciato in pace quando era il momento di lavorare sodo.

Infine devo un grande ringraziamento alla mia relatrice Tatiana Bruni, per la sua infinita pazienza, tutti i suoi consigli su come migliorare la mia ricerca e per avermi sempre fatta sentire che stavo facendo qualcosa di buono.

Grazie a tutti. E’ per voi che questo lavoro è stato un poco meno solitario.

## **Indice**

|   |    |
|---|----|
| Ringraziamenti  | 2  |
| Introduzione  | 4  |
| <u>Capitolo 1:</u>  |    |
| Comunicazione   | 7  |
| Cultura   | 10 |
| Interculturalità  | 11 |
| <u>Capitolo 2:</u>  |    |
| 2.1. La cultura nazionale   | 14 |
| 2.2. La cultura olandese e italiana secondo Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner | 20 |
| 2.3. La cultura organizzativa   | 23 |
| <u>Capitolo 3:</u>  |    |
| Dai modelli contrastivi agli studi dell'interazione                                 | 31 |
| <u>Capitolo 4:</u>  |    |
| Differenze principali tra l'Olanda e l'Italia                                       | 37 |
| Metodo  | 44 |
| DDJ Music   | 44 |
| ODS BV  | 46 |
| Metodi e approcci di training interculturali  | 48 |
| Pianificazione del training   | 50 |
| Conclusione   | 57 |
| Suggerimenti per ulteriore ricerca  | 60 |
| Bibliografia  | 62 |
| Allegati:   | 64 |
| Elaborazione dell'intervista con DDJ Music  |    |
| Elaborazione dell'intervista con ODS BV   |    |

## **Introduzione**

Uno dei motivi principali per cui ho deciso di scegliere il master in comunicazione interculturale, è che i processi di comunicazione tra aziende italiane e olandesi mi hanno sempre interessato molto. Il modo in cui due aziende provenienti da culture organizzative e comunicative diverse riescono comunque a collaborare con successo mi incuriosisce molto. Durante lo stage che ho svolto presso una società italo-olandese di marketing internazionale, lavorando per aziende olandesi che cercano di entrare nel mercato italiano, questo interesse è cresciuto sempre di più.

Quello che per gli studenti e studiosi della comunicazione interculturale forse è chiaro, ma di cui molte persone non si rendono conto, è che una collaborazione fruttuosa fra aziende di culture diverse spesso non avviene automaticamente e senza problemi. Non solo ci sono delle barriere linguistiche che rendono il contatto più complicato del solito, ma, come vedremo in seguito di questa tesi, vi sono dei fattori culturali che possono influire fortemente sull'andamento dell'interazione tra interlocutori provenienti da culture differenti. Persone o aziende che intraprendono un "avventura" all'estero, senza rendersi conto delle eventuali differenze culturali, possono incontrare dei problemi piuttosto grandi durante i loro tentativi di collaborazione con partner esteri. Per questo motivo sono stati sviluppati diversi tipi di training, consulenza e formazione in comunicazione e management inter- e cross-culturale.

Man mano che gli studi di comunicazione interculturale si approfondiscono e espandono, l'importanza di una buona preparazione al contatto commerciale con partner esteri viene sempre più riconosciuta. Non è sempre facile però prepararsi da soli all'entrata sul mercato estero. Per questo motivo nascono sempre più aziende che si specializzano nella formazione e la consulenza di persone o aziende che hanno regolarmente a che fare con altre culture. Si tratta spesso di programmi di training che devono preparare dei manager o delle aziende intere a fare affari con un partner proveniente da una cultura differente. I training sono basati su modelli teorici e studi di comunicazione inter- e cross-culturale differenti. Sarebbe stato interessante poter confrontare alcuni programmi diversi e analizzare perché certe organizzazioni prendono un certo modello come punto di partenza per il loro training, e altre hanno invece un punto di vista completamente diverso. E' molto difficile però convincere queste organizzazioni a fornire informazioni sui loro programmi, anche per scopi scientifici, per non parlare di vedere il materiale che viene usato durante la formazione. Inoltre ci sono veramente poche organizzazioni che forniscono dei programmi di training mirati specificamente a aziende olandesi che devono essere preparate al contatto con aziende italiane. Per questi due motivi ho ultimamente deciso di creare un proprio modello di

training. Usando la teoria esistente sulla comunicazione e il management interculturale, diversi stili comunicativi, training interculturale e le mie esperienze personali durante i miei soggiorni in Italia, cercherò di progettare un training interculturale per due aziende olandesi.

Lo scopo di questa tesi è quindi sviluppare un programma di training interculturale per due aziende olandesi, una che è già attiva sul mercato italiano, e un'altra che sta preparando i primi contatti commerciali con dei partner italiani. La domanda principale da tenere in mente nello sviluppo del programma è la seguente:

*Quali sono i principali fattori linguistici e culturali che possono causare problemi nella comunicazione interculturale aziendale fra organizzazioni olandesi ed italiane, e in che modo il programma di training sviluppato nel corso di questa ricerca può aumentare le possibilità di una comunicazione e collaborazione efficace con aziende italiane?*

Nei primi quattro capitoli verranno introdotti e descritti in dettaglio tutti quei concetti che poi dovranno fornire la base teorica per il training da sviluppare. Bisogna quindi identificare le differenze principali nella cultura nazionale e organizzativa dei due paesi presi in considerazione, e i fattori linguistici che sono alla base di certe differenze nello stile comunicativo.

Nel primo capitolo cercheremo di elencare schematicamente alcuni fenomeni chiave di questa tesi, per elaborarli in modo più esteso in seguito. In questo modo sarà fornita una base teorica per i prossimi capitoli. Uno degli argomenti principali di questa ricerca è la comunicazione interculturale. Prima di passare a una descrizione di questo concetto, riteniamo utile studiare più precisamente i diversi elementi che insieme costituiscono la comunicazione interculturale, cioè la comunicazione, la cultura, e l'interculturalità.

Nel secondo capitolo analizzeremo dettagliatamente il concetto di 'cultura nazionale', e vedremo i modelli a dimensioni di Hofstede e Trompenaars-Hampden Turner, sviluppati per descrivere culture nazionali. In questo modo sarà possibile fare una prima analisi delle differenze culturali a livello nazionale tra l'Olanda e l'Italia. Nella seconda parte del capitolo ci concentreremo sulla cultura organizzativa, e analizzeremo altri modelli per descrivere dei tipi aziendali. Inoltre descriveremo la cultura aziendale olandese e italiana.

Nel capitolo successivo riporteremo alcuni studi in cui vengono criticati i modelli riportati nel secondo capitolo, e prenderemo in considerazione che non sono solo i 'valori' culturali che possono differire da cultura a cultura, ma che spesso è soprattutto

l'espressione di questi valori a causare problemi nell'interazione. Ci concentreremo quindi sui fattori linguistici che veicolano delle differenze culturali.

L'ultimo capitolo del quadro teorico consiste in un riassunto dei primi tre capitoli e fornisce una panoramica schematica di tutte le differenze e similitudini tra l'Italia e l'Olanda da tenere in mente nello sviluppo di un training interculturale.

La seconda parte della tesi consiste prima in una preparazione allo sviluppo del training, cioè una breve inquadratura dei diversi approcci e metodi usati nei training interculturali e la motivazione per la scelta del metodo che useremo. Segue la pianificazione del training, in cui descriviamo in dettaglio il programma.

Nella conclusione infine rifletteremo sul modello sviluppato e daremo delle raccomandazioni per ulteriori ricerche o un'estensione del nostro training.

## Capitolo 1

### Comunicazione

Sebbene sia una delle parole più usate della nostra generazione, non è sempre chiaro cosa si intende esattamente per 'comunicazione'. Consultando diverse opere di linguistica, semiotica o scienze comunicative, si troveranno definizioni differenti del concetto di comunicazione. In questa ricerca adopereremo la definizione data dal linguista Paolo Balboni, per la sua semplicità e chiarezza. Balboni definisce comunicare come *scambiare messaggi vincenti*, ossia 'l'atto volontario, programmato, consapevole di scambiare messaggi per perseguire il proprio fine'<sup>1</sup>. Balboni utilizza il verbo 'scambiare' perché la comunicazione è di natura dialogica, nel senso che l'obiettivo del comunicare è che un messaggio, mandato da un mittente, arrivi a un destinatario. Questo destinatario può essere attivo, come un interlocutore della conversazione che risponde al messaggio del mittente, o passivo, come l'interlocutore silenzioso del diario in cui si scrive. Ciò che comunque distingue la comunicazione dall'espressione è che la prima 'prevede un destinatario intenzionalmente individuato e avviene per uno scopo sociale'<sup>2</sup> mentre la seconda ha come obiettivo principale l'atto stesso della produzione. Nell'espressione non è importante se quanto si produce raggiunge un destinatario o meno, non c'è uno scopo sociale. Enunciando anche una parola sola, essa viene definita comunque 'messaggio'. Secondo Balboni un messaggio è 'una struttura complessa composta di lingua verbale e linguaggi non verbali: gesti, icone, oggetti, indicatori di ruoli sociali, layout grafico, ecc.'<sup>3</sup>. All'interno di una conversazione il significato di questa struttura complessa viene costruito in maniera collaborativa dai partecipanti all'evento comunicativo. Secondo il linguista Levinson la lingua è fondamentalmente ambigua di natura<sup>4</sup>, per cui non è possibile controllare del tutto i significati di ciò che diciamo e scriviamo. Il significato dipende in parte da come viene interpretato il nostro enunciato dagli altri partecipanti. Ecco perché si può dire che la comunicazione, e soprattutto la conversazione, è il frutto di cooperazione tra i partecipanti e di negoziazione del significato. Quando la lingua è ambigua, e quindi il significato di una parola o di una frase non può essere capito solo in base alla parola stessa, usiamo la nostra conoscenza del mondo per interpretare la frase. Le parole da sole non ci danno abbastanza informazioni per interpretarle in modo univoco, perciò dobbiamo fare delle inferenze, basate su quello che sappiamo del mondo, per trovare il significato giusto dell'enunciato. In breve, secondo la teoria di Levinson il significato di una frase non sta solo nelle parole di cui essa consiste, ma dipende anche

---

<sup>1</sup> Paolo Balboni, *Parole comuni, culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale* (Venezia: Marsilio, 2003), 23.

<sup>2</sup> Ibidem, 26.

<sup>3</sup> Ibidem, 24.

<sup>4</sup> Ron Scollon & Suzanne Wong Scollon, *Intercultural communication: a discourse approach* (Oxford: Blackwell, 1995), 6.

dalla situazione in cui viene usata, ovvero dal contesto. Per sapere come interpretare il significato di questa frase ci vuole sia la conoscenza delle parole e delle frasi che la conoscenza del mondo e del contesto. Dobbiamo quindi sempre fare delle inferenze su quello che i partecipanti alla conversazione dicono.

Abbiamo dunque stabilito che comunicare significa scambiare dei messaggi. Lo facciamo per raggiungere degli scopi ben precisi, cioè, perseguiamo un nostro fine nell'atto di comunicare. Vogliamo chiedere l'attenzione degli altri partecipanti, convincere qualcuno, o domandare qualcosa. Parliamo proprio per questo di messaggi 'vincenti': lo scopo è di 'vincere', cioè di raggiungere il nostro scopo pragmatico.

Ritorniamo un attimo al concetto di conversazione, che è uno dei fenomeni più studiati dalla pragmatica e la linguistica, perché, nonostante il fatto che tutti i parlanti conversano quasi quotidianamente, è un evento molto complesso. Usando la lingua compiamo degli atti, sia nel senso letterale che muoviamo bocca e lingua, che nel senso che provochiamo un effetto sul mondo. Nella pragmatica questi atti vengono chiamati 'atti linguistici', definiti 'l'unità minima della comunicazione' dal linguista Searle<sup>5</sup>. Un atto linguistico è costituito da tre parti diverse:

- Atto locutorio: l'atto del dire: diciamo qualcosa
- Atto illocutorio: l'atto nel dire: compiamo un'azione. Indica come va interpretato quello che diciamo.
- Atto perlocutorio: l'atto con il dire: provochiamo un effetto. Indica l'effetto che l'atto ha sull'interlocutore.

Tutto ciò parte dalla presupposizione che l'atto enunciato dal parlante A venga percepito dal parlante B, che B capisca quello che A vuole dire e che l'atto abbia su B l'effetto inteso da A. Com'è possibile che il parlante B capisca l'atto proferito dal parlante B?

Sopra abbiamo già visto la teoria di Levinson, che si concentra soprattutto sulla negoziazione del significato all'interno della conversazione. Il linguista Grice ritiene che ci capiamo tra di noi perché parlando, usiamo il Principio di Cooperazione, che recita così: 'conforma il tuo contributo conversazionale a quanto è richiesto, nel momento in cui ricorre, secondo lo scopo o l'orientamento accettato dallo scambio linguistico in cui sei impegnato'.<sup>6</sup> In altre parole, Grice dice che durante la conversazione cerchiamo di dire cose appropriate in ogni momento dell'interazione. Il Principio di Cooperazione viene articolato in quattro 'massime conversazionali':

- Massima di quantità: non dare un contributo più informativo di quanto richiesto
- Massima di qualità: cerca di dare un contributo che sia vero, cioè non raccontare bugie e non affermare quello per cui non hai prove adeguate

---

<sup>5</sup> Carla Bettoni, *Usare un'altra lingua. Guida alla pragmatica interculturale* (Bari: Editori Laterza, 2006), 98.

<sup>6</sup> *Ibidem*, 79.

- Massima di relazione: sii pertinente, cioè non parlare di quello che non è rilevante
- Massima di modo: sii perspicuo, chiaro. Evita di essere ambiguo, di esprimerti con oscurità, sii breve e ordinato nell'esposizione<sup>7</sup>.

Il Principio di Cooperazione e le massime conversazionali presuppongono che la conversazione sia un'impresa razionale e di cooperazione, e che gli interagenti seguano il principio dicendo cose appropriate in ogni punto della conversazione. Spesso però le massime vengono violate intenzionalmente dai partecipanti; non siamo sempre onesti, non siamo sempre chiari, non diciamo sempre la verità. Secondo Goffman le massime conversazionali non vengono sempre rispettate perché gli interagenti vogliono salvare la loro 'faccia' durante la conversazione. Goffman definisce faccia 'the positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular contact'<sup>8</sup>. Fondamentalmente il concetto di faccia spiega perché i partecipanti a una conversazione considerano individualmente certe variabili, sia consapevolmente che no, che li aiutano a determinare la forma che il loro enunciato prenderà. Brown e Levinson, usando questa definizione di faccia come punto di partenza, hanno poi proposto una loro teoria comprensiva di cortesia, che ritengono universale. Brown e Levinson definiscono faccia 'the public self-image that every member wants to claim for himself'<sup>9</sup>, ovvero l'immagine pubblica che ognuno ha di sé e che vorremmo tenere per noi stessi. Il concetto di faccia ha due lati, che sono la faccia positiva e la faccia negativa. Ogni persona è consapevole del fatto che tutti abbiamo certi bisogni riguardo alla nostra faccia, e che è nell'interesse dell'altro soddisfare almeno in parte questi bisogni. La faccia positiva concerne il desiderio di essere apprezzati e approvati dagli altri, mentre la faccia negativa è il bisogno di essere liberi da imposizioni. Questi due bisogni sono spesso in conflitto. Nell'interazione ci sono sempre almeno due partecipanti, ognuno dei quali ha la propria faccia, positiva e negativa. Sarà quindi difficile soddisfare sempre la faccia positiva e negativa di tutti i parlanti. Quando un atto di comunicazione verbale o non-verbale è contrario ai bisogni di faccia del parlante o dell'ascoltatore, ciò viene chiamato un 'Face Threatening Act' (FTA)<sup>10</sup>, perché l'atto minaccia in qualche modo la faccia di uno degli interlocutori. Un esempio di un atto che può minacciare la faccia negativa dell'ascoltatore è la richiesta, perché essa presume che il parlante fa un'imposizione sull'ascoltatore chiedendogli di fare non quello che l'ascoltatore vorrebbe fare, ma quello che vuole il parlante. Una minaccia della faccia positiva dell'ascoltatore invece è il disaccordo espresso dal parlante, perché significa che quest'ultimo crede che ci sia

---

<sup>7</sup> Bettoni, 80.

<sup>8</sup> Erving Goffman, "On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction" in *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes* 18/3 (1955), 213.

<sup>9</sup> Peter Longcope, "The universality of face in Brown and Levinson's politeness theory: A Japanese perspective" in *Working Papers in Educational Linguistics* 11/1 (1995), 70.

<sup>10</sup> Longcope, 70.

qualcosa di errato in quello che dice il primo. Dall'altra parte anche la faccia del parlante può essere minacciata, come nel caso dell'offerta, che minaccia la sua faccia negativa. Enunciando un'offerta, il parlante andrebbe incontro non ai propri bisogni, ma a quelli dell'ascoltatore. Nel caso di scuse o di confessioni è minacciata la faccia positiva del parlante, perché significa che egli ammette di aver fatto qualcosa di inaspettato, o di non aver fatto qualcosa che ci si aspettava da lui.

Quando la faccia degli interlocutori viene minacciata, essi ricorrono alla cortesia per salvarla. Bettoni ritiene che la cortesia è tecnicamente 'una serie di strategie verbali impiegate dal parlante per manipolare l'interazione massimizzando i vantaggi e minimizzando gli svantaggi in termini di faccia, positiva e negativa, propria e dell'ascoltatore.'<sup>11</sup> Quando si ricorre dunque alla cortesia per cercare di salvare la propria faccia durante la conversazione, è molto probabile che il Principio di Cooperazione e le massime conversazionali non vengano rispettati. La teoria della cortesia non è quindi un'altra massima del principio di cooperazione, ma piuttosto un altro, nuovo principio che si usa per non dover ubbidire alle massime conversazionali. Infatti la teoria di Brown e Levinson prevede cinque strategie di cortesia differenti che un parlante considera prima di compiere un atto che minaccia la faccia. Il parlante sceglierà la strategia che ritiene minacci in modo minore la propria faccia e quella dell'ascoltatore.

1. Compiere l'atto esplicitamente senza azione di riparazione
2. Compiere l'atto esplicitamente con azione di riparazione della faccia positiva
3. Compiere l'atto esplicitamente con azione di riparazione della faccia negativa
4. Compiere l'atto implicitamente
5. Non compiere l'atto

Prima di compiere l'atto, il parlante deciderà quanto esso possa essere minatorio della sua faccia e di quella dell'interlocutore, e in base a questa presupposizione, compirà l'atto in modo più o meno esplicito e con o senza azione di riparazione. Compiere l'atto implicitamente può significare non seguire una delle massime conversazionali, ma salvare la propria faccia o quella dell'ascoltatore.

### Cultura

Ci sono tantissime definizioni e spiegazioni diverse del fenomeno 'cultura', per cui tentare di elencarle tutte in questa sede sarebbe un lavoro quasi impossibile. Ci limiteremo dunque a elencare alcune definizioni che si incontrano nella letteratura sulla comunicazione interculturale. L'antropologo Lévy-Strauss, a metà del ventesimo secolo, ha definito cultura 'tutto ciò che non è natura'<sup>12</sup>, a nostro parere un'affermazione un po'

---

<sup>11</sup> Bettoni, 81.

<sup>12</sup> Paolo Balboni, "Cultura, civiltà, comunicazione interculturale" in *Insegnamento e apprendimento dell'italiano L2 in età adulta* (Atene: Edilingua, 2004): 24-25.

troppo rigida. Hofstede definisce cultura 'tutti i modelli di pensare, sentire e agire che un individuo ha imparato nel corso della sua vita'<sup>13</sup>. Secondo questo studioso olandese la cultura è un 'software of the mind', cioè una programmazione mentale. Hofstede distingue fra cultura in senso stretto, cioè la civiltà e i suoi frutti come l'arte, l'educazione e la letteratura, e cultura in senso più ampio, intesa come quell'atteggiamento mentale collettivo che fa agire un intero gruppo in maniera uguale, in altre parole una sorta di programma mentale alla base del pensiero, delle emozioni e delle azioni di un gruppo o popolazione. Trompenaars e Hampden Turner, nel loro libro *Riding the waves of culture* intendono cultura come il modo condiviso in cui gruppi di persone capiscono e interpretano il mondo<sup>14</sup>. La cultura si esprime in cosiddetti 'prodotti culturali' quali la lingua, il cibo, il modo di vestirsi, ecc. Ciò che si può definire l'essenza di una cultura sono, secondo Trompenaars e Hampden Turner, delle supposizioni di base condivise da un gruppo, che sono implicite e non visibili dall'esterno. Nel prossimo capitolo tratteremo più in dettaglio le definizioni di Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner di cultura nazionale, cultura aziendale e i loro prodotti culturali.

### Interculturalità

Sopra abbiamo riportato le definizioni di cultura date da Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner. Nella nostra tesi però non si parla solo di cultura, o solo di comunicazione. L'argomento principale è appunto la comunicazione interculturale. In questa ultima parte cercheremo di spiegare cosa significa esattamente questo fattore interculturale, e come si può definire l'interculturalità.

Prima di tutto dobbiamo distinguere fra due concetti diversi, che sono il sostantivo interculturalità e l'aggettivo interculturale. Nel suo articolo 'Cultura, civiltà, comunicazione interculturale', Balboni spiega la differenza fra una società multiculturale e una società interculturale. Secondo il linguista la società multiculturale nasce quando a una società o a un gruppo già esistente si uniscono altri gruppi, provenienti da altri paesi e quindi da altre culture. Una società multiculturale nasce spesso con l'arrivo di immigrati che devono trovare un loro posto nella società ospitante. La multiculturalità si può definire una situazione transitoria e limitata nel tempo, nata per necessità e non per scelta. Diversi gruppi vivono l'uno accanto all'altro, senza integrarsi veramente in un nuovo gruppo eterogeneo. L'interesse per l'altro, e quindi l'altro gruppo, con il tempo può portare a una situazione di interculturalità, che è un atteggiamento costante, nel quale si approfitta della ricchezza che le varietà offrono, e in cui non si vuole omogeneizzare la

---

<sup>13</sup> Geert Hofstede, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen* 16 ed (Amsterdam: Uitgeverij Contact, 1991), 16.

<sup>14</sup> Fons Trompenaars & Charles Hampden Turner, *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (New York: McGraw-Hill, 1997), 3.

cultura, ma si cerca di permettere un'interazione più fluida possibile tra le diverse culture. Si potrebbe dire che l'interculturalità è la fase finale, mentre la multiculturalità è uno stadio intermedio.

Abbiamo riportato questo esempio per mostrare che l'interculturalità richiede più di una cultura. Ora, per spiegare cosa si intende esattamente con quest'aggettivo 'interculturale', riportiamo qui le definizioni di Bettoni di pragmatica intraculturale, cross culturale e interculturale. La pragmatica, secondo la definizione di Crystal riportata nel libro di Bettoni, 'studia i fattori che nell'interazione sociale governano le scelte linguistiche, e gli effetti di tali scelte sugli altri'<sup>15</sup>. All'interno di questa disciplina, esiste una suddivisione tra diverse sottodiscipline. Queste sono:

- La pragmatica intraculturale, con cui si intende l'insieme delle norme che regolano l'uso di una lingua all'interno di una cultura
- La pragmatica cross culturale, con cui si intende il confronto tra le norme che regolano l'uso di una lingua A secondo la sua cultura A e le norme che regolano l'uso di una lingua B all'interno della sua cultura B
- La pragmatica interculturale, che studia l'interazione tra nativi e non-nativi di una determinata lingua e cultura, o l'interazione di due parlanti non-nativi di una determinata lingua come l'inglese quando è usata come lingua franca.<sup>16</sup>

Gudykunst distingue la comunicazione interculturale da quella cross culturale nel modo seguente: 'la ricerca cross culturale riguarda il confronto di atteggiamenti in due o più culture separate, mentre la ricerca interculturale studia gli atteggiamenti di membri di due o più culture diverse che interagiscono. Capire le differenze cross culturali in atteggiamenti è fondamentale per poter capire atteggiamenti interculturali'.<sup>17</sup>

In altre parole; si usa la definizione di cross culturale quando vengono confrontate due culture diverse, mentre interculturale riguarda persone provenienti da culture diverse che interagiscono. Balboni ritiene che ciò che rende interculturale la comunicazione è 'il fatto che, indipendentemente dal luogo fisico e della lingua franca in comune, ciascuno reagisce secondo un *software* mentale costituito dai valori della sua cultura di appartenenza, che non sempre è compatibile con quello degli altri partecipanti'.<sup>18</sup>

La nostra ricerca interculturale riguarderà membri della cultura olandese che interagiscono con membri della cultura italiana, spesso usando l'inglese come lingua franca. In base a quanto citato sopra, è prevedibile che due interagenti, l'uno italiano, l'altro olandese, nella loro comunicazione applicheranno il software mentale della propria

---

<sup>15</sup> Bettoni, 71.

<sup>16</sup> Ibidem, 92.

<sup>17</sup> Helga Kotthoff & Helen Spencer-Oatey, *Handbook of Intercultural Communication* (Berlino: Mouton de Gruyter, 2007), 1. (traduzione dell'autrice)

<sup>18</sup> Balboni, *Parole comuni, culture diverse*, 39.

cultura, per cui potrebbero emergere dei problemi comunicativi. Nei prossimi capitoli analizzeremo più in dettaglio questo *software* mentale olandese e italiano, e le diverse culture nazionali e aziendali dei rispettivi paesi.

## Capitolo 2

### 2.1 La cultura nazionale

Nel capitolo precedente abbiamo visto come Geert Hofstede definisce cultura, cioè una programmazione mentale (*software of the mind*) collettiva che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone da quelli di un altro gruppo. Questa cultura si può esprimere in modi diversi. Hofstede distingue quattro principali espressioni culturali, che insieme costituiscono il suo 'modello a cipolla'. Secondo lo studioso olandese, le diverse espressioni culturali si possono paragonare alle bucce di una cipolla; all'esterno si trovano le espressioni più superficiali, e togliendo buccia per buccia, alla fine si arriverà agli strati più profondi della cultura, che costituiscono il suo nucleo. Le quattro principali espressioni culturali, secondo Hofstede, sono:

Simboli: parole, gesti, immagini o oggetti che hanno un significato comprensibile solo ai membri della cultura, come la lingua, il modo di vestirsi, bandiere e simboli di status. Simboli vecchi possono facilmente essere sostituiti da nuovi simboli, e i simboli di un certo gruppo culturale possono essere inclusi in un altro gruppo. Per questi motivi i simboli sono l'espressione culturale più superficiale, lo strato esteriore della cipolla.

Eroi: possono essere definiti delle persone, defunte o ancora in vita, vere o fittizie, che portano in sé delle caratteristiche che vengono stimate tantissimo nella cultura in questione, e che perciò funzionano da modello per la società.

Riti sono delle attività comuni che sono considerate essenziali dal punto di vista sociale all'interno di una cultura. In generale i riti non sono necessari per raggiungere lo scopo desiderato, hanno quindi una funzione prevalentemente sociale. Esempi di riti sono il modo di salutarsi e di mostrare rispetto e le cerimonie sociali e religiose.

Simboli, eroi e riti sono tutte espressioni culturali visibili all'occhio dell'osservatore esterno, e perciò Hofstede li raggruppa sotto il titolo di 'pratiche'<sup>19</sup>. Il loro significato culturale però non è visibile e dipende da come vengono interpretate dai membri della comunità.

Il nucleo di una cultura è costituito dai valori, che possono essere definiti come 'la tendenza collettiva a preferire un certo modo di fare piuttosto che un altro'.<sup>20</sup> I valori sono in generale dei sentimenti con due direzioni opposte; bene vs male, bello vs brutto, razionale vs irrazionale, ecc. Non sono direttamente visibili a estranei, ma possono essere dedotti dal modo in cui certe persone agiscono in situazioni diverse.

A parte le espressioni differenti di cultura, Hofstede distingue anche livelli culturali diversi, quali la cultura nazionale, organizzazionale, regionale, sociale e quella

---

<sup>19</sup> Hofstede, 19.

<sup>20</sup> Ibidem, 20.

generazionale. In questa ricerca ci concentreremo solo sulla cultura nazionale e quella organizzativa.

Nella seconda metà del ventesimo secolo alcuni antropologi culturali hanno iniziato a ricercare i valori di membri appartenenti a culture diverse, giungendo alla conclusione generale che tutte le società nel mondo hanno a che fare con gli stessi problemi fondamentali, i quali hanno delle conseguenze sul funzionamento di società, gruppi all'interno della società e di individui all'interno di questi gruppi. Le differenze fra società diverse si trovano nel modo in cui si cerca di risolvere questi problemi. Hofstede, seguendo Inkeles e Levinson, distingue quattro aree problematiche che società diverse hanno in comune. Queste aree rappresentano delle dimensioni culturali: 'un aspetto partendo da cui una cultura può essere confrontata con un'altra'<sup>21</sup>. Insieme queste dimensioni costituiscono il modello quadridimensionale di differenze fra culture nazionali. Le quattro dimensioni individuate da Hofstede sono:

**Distanza di potere (PDI):** è il grado in cui i membri meno potenti di istituzioni o organizzazioni in un paese si aspettano e accettano una distribuzione ineguale del potere.<sup>22</sup> Per istituzioni in questo caso si intendono i fondamenti della società come la famiglia, la scuola e il comune, mentre per organizzazione si intende il posto di lavoro. Questa dimensione presuppone che il livello di ineguaglianza all'interno di una società venga confermato tanto dai 'follower' quanto dai 'leader', cioè, la dimensione rappresenta l'ineguaglianza in una società, ma definita bottom-up, non top-down. La distanza di potere viene spiegata dai sistemi di valori dei membri meno potenti, e non dai leader. In organizzazioni con una piccola distanza di potere i subordinati dipendono solo in grado limitato dai loro superiori, ed esiste una preferenza per l'accordo e la dipendenza reciproca tra capo e subordinato. In paesi con una grande distanza di potere invece la dipendenza dei subordinati si sente molto di più; il superiore spesso è difficilmente approcciabile, e contraddirlo è fuori questione. Ovviamente non esiste una società completamente uguale, ma la distanza di potere mostra che alcune società sono più ineguali di altre.

**Collettivismo vs individualismo (IDV):** Questa dimensione descrive il ruolo dell'individuo in confronto al ruolo del gruppo. In società collettiviste l'interesse del gruppo prevale su quello individuale. La nozione di collettivismo in questo caso non ha alcun riferimento politico, essa si riferisce soltanto al potere del gruppo. Società in cui gli interessi dell'individuo prevalgono su quelli del gruppo sono definite individualiste. Secondo Hofstede una società è individualista quando i legami reciproci fra gli individui sono deboli; ognuno si prende cura solo di se stesso e dei suoi parenti diretti. Una società

---

<sup>21</sup> Hofstede, 26.

<sup>22</sup> Ibidem, 39.

è collettivista invece quando gli individui fin dalla nascita fanno parte di gruppi forti e uniti, che gli offrono protezione per la vita in cambio di lealtà incondizionata.<sup>23</sup>

Nell'ambito lavorativo i gruppi collettivisti e individualisti si distinguono secondo alcuni punti che sono ritenuti importanti dai rispettivi gruppi. Così gruppi o persone individualiste preferiscono il tempo libero, la libertà nel lavoro e la sfida (il lavoro deve essere una sfida e dare soddisfazione personale), mentre per gruppi collettivisti sono importanti la formazione, le condizioni lavorative (ventilazione, spazio, ecc) e la possibilità di poter usufruire al massimo dei propri talenti. Le preferenze dei gruppi individualisti mostrano una tendenza all'indipendenza del dipendente riguardo al datore di lavoro, mentre quelle dei gruppi collettivisti mostrano che gli impiegati dipendono in larga misura dall'organizzazione.. Secondo Hofstede esisterebbe una correlazione tra ricchezza nazionale e il grado di individualismo o collettivismo; nei paesi più ricchi si tenderebbe a essere più individualisti, mentre nei paesi più poveri la tendenza sarebbe di essere più collettivisti.

**Mascolinità vs femminilità:** (MAS) riguarda la distribuzione dei ruoli all'interno dei sessi. Secondo Hofstede, una società è mascolina quando i ruoli sociali di sesso sono chiaramente divisi; gli uomini sono ritenuti assertivi, forti e focalizzati al successo materiale, mentre le donne devono essere modeste, tenere, e focalizzate alla qualità di vita. Si parla di società femminile quando i ruoli sociali e di sesso si sovrappongono, cioè sia gli uomini che le donne sono ritenuti modesti, teneri e mirati alla qualità di vita<sup>24</sup>. Come per l'ultima dimensione, anche per la mascolinità-femminilità sono stati individuati degli scopi lavorativi che sono ritenuti importanti da gruppi maschili da un lato e da gruppi femminili dall'altro. Per paesi maschili questi sono: lo stipendio, il riconoscimento, le possibilità di promozione, la sfida. Quando questi aspetti sono ritenuti relativamente poco importanti, e invece si dà più importanza ad altri aspetti, come un buon rapporto con il capo, la collaborazione, l'ambiente lavorativo e la sicurezza, allora un gruppo sarà definito più femminile. In ambito manageriale, la considerazione più interessante è che una cultura mascolina enfatizza lo status (che deriva per esempio dalla posizione e dallo stipendio) mentre una cultura femminile ha maggiore attenzione per le relazioni umane e la qualità della vita. La mascolinità o la femminilità si esprimono anche nel comportamento; una persona mascolina è in generale assertiva e competitiva, mentre una persona più femminile è premurosa e focalizzata sull'ambiente.

La quarta dimensione riguarda il **rifiuto dell'incertezza** (UAI), e si riferisce al grado di tolleranza per situazioni imprevedibili e inaspettate. Hofstede definisce questa dimensione "il grado in cui i membri di una cultura si sentono minacciati da situazioni

---

<sup>23</sup> Hofstede, 71.

<sup>24</sup> Ibidem, 108.

insicure o sconosciute; questa sensazione viene espressa tra l'altro in una tensione nervosa e un bisogno di prevedibilità, regole formali e informali.<sup>25</sup> In altre parole: in culture con un alto grado di rifiuto dell'incertezza si cerca di minimizzare questa incertezza tramite leggi e regole, mentre culture che accettano maggiormente l'incertezza sono più tolleranti nei confronti di opinioni diverse e tendono a darsi delle regole meno rigide. Il rifiuto dell'incertezza non porta necessariamente alla limitazione dei rischi, bensì ad una riduzione della mancanza di chiarezza all'interno della società o dell'organizzazione.

Qualche anno dopo la prima pubblicazione della sua ricerca, Hofstede ha eseguito uno studio complementare usando uno strumento di ricerca sviluppato insieme a dei manager e degli studenti cinesi. In base a questo studio è stata aggiunta una quinta dimensione al modello hofstediano, basata sul confucianesimo cinese, che riguarda **l'orientamento a lungo termine vs orientamento a breve termine**. I valori associati all'orientamento a lungo termine sono la perseveranza e la parsimonia, mentre quelli dell'orientamento a breve termine sono il rispetto delle tradizioni, l'adempimento delle obbligazioni sociali e il salvare la faccia e l'onore. Questi valori sono di origine confuciana, ma secondo Hofstede possono essere applicati a società non raggiunte e influenzate dal confucianesimo.

Trompenaars e Hampden Turner nel loro libro hanno disegnato un proprio modello culturale, che somiglia fino ad un certo punto a quello di Hofstede. Anche loro sostengono che la cultura consiste di diversi strati, come una cipolla. Lo strato esteriore è costituito da 'prodotti culturali', che sono espressioni di valori e norme, i quali non sono direttamente visibili. Là dove per Hofstede il nucleo della cultura consiste dei valori, per Trompenaars e Hampden Turner esso è formato da supposizioni di base condivise da un gruppo, che sono implicite e non visibili dall'esterno. I due scrittori poi distinguono sette dimensioni di cultura nazionale, di cui le prime cinque riguardano il modo di trattare con altre persone, mentre la sesta e la settima dimensione riguardano rispettivamente atteggiamenti riguardo al tempo e atteggiamenti riguardo al mondo intorno a noi. Vediamo più in dettaglio queste sette dimensioni culturali.

**Universalismo vs particolarismo.** Questa prima dimensione determina come giudichiamo il comportamento di altri. Possiamo dire che grosso modo ci sono due modi di giudicare, che sono quasi due poli opposti. Da un lato c'è l'obbligazione di soddisfare alle norme che sono determinate universalmente dalla cultura in cui viviamo, quali 'non rubare', 'non mentire', ecc. Questo modo di giudicare è fortemente condizionato da regole (universali). Dall'altro lato c'è il modo particolarista di giudicare, in cui ci si focalizza sulla natura eccezionale delle condizioni presenti. Una persona particolarista

---

<sup>25</sup> Hofstede, 144.

tenderà a basare il proprio giudizio non sulle regole universali che vigono, ma sulle obbligazioni specifiche che ha verso le persone che conosce, le quali non sono semplicemente cittadini ma amici, parenti o altre persone importanti, per cui sarà fatta un'eccezione alla regola universale. Questi due estremi non si escludono, ma possono essere applicati in una determinata situazione o da una sola persona.

La dimensione **individualismo vs. comunitarismo** riguarda il conflitto tra ciò che ogni persona vuole come individuo e gli interessi del gruppo a cui si appartiene. Per definire questi due concetti, Trompenaars e Hampden Turner citano Parsons e Shils, che definiscono individualismo 'a prime orientation to the self' e comunitarismo 'a prime orientation to common goals and objectives'<sup>26</sup>. In genere le culture possono variare nel preferire l'uno o l'altro approccio, ma è anche possibile trovare entrambi gli approcci all'interno della stessa cultura, possono quindi funzionare l'uno accanto all'altro in una cultura o situazione. In ambito organizzazionale, una cultura individualista è caratterizzata dall'idea che l'organizzazione è più che altro uno strumento adoperato dai suoi membri per raggiungere degli scopi individuali. I legami sono astratti, di carattere giuridico e regolati da contratti. Quando membri diversi decidono di collaborare, è perché hanno degli interessi specifici. L'autorità deriva da competenze individuali nell'eseguire un compito specifico. In culture comunitariste invece l'organizzazione non è vista come la creazione o lo strumento del suo fondatore, ma come un contesto sociale condiviso da tutti i membri, che gli da un senso e uno scopo. Spesso l'organizzazione è comparata a una famiglia, un clan o un comune.

La prossima dimensione tratta la domanda se le persone sono 'neutre' nel loro approccio verso gli altri, o mostrano apertamente le loro emozioni, ed è dunque definita **affettivo vs. neutro**. Persone in culture affettive mostrano apertamente i loro sentimenti, cercando così uno sfogo diretto per le loro emozioni. In culture neutre invece i membri cercano di tenere i loro sentimenti sotto controllo.

Molto legato alla questione se mostriamo le nostre emozioni nel contatto con altre persone, è il grado di coinvolgimento nella nostra frequentazione con altri. La dimensione che riguarda questo aspetto è definita da Trompenaars e Hampden Turner **specifico vs. diffuso**. In culture specifiche si tende a coinvolgere altre persone in aree specifiche della vita e su livelli separati della personalità, mentre in culture diffuse il coinvolgimento riguarda aree multiple della vita e diversi livelli della personalità allo stesso tempo. L'estensione dell'uso di titoli professionali varia a seconda che ci si trovi in una cultura specifica o diffusa; negli Stati Uniti un titolo è un'etichetta specifica per un lavoro specifico in un posto specifico. Una volta uscito dall'ufficio, *Dr. Jones* tornerà ad essere *Mr. Jones* o *Peter*. In Germania invece, un titolo professionale è diffuso; una volta noto

---

<sup>26</sup> Trompenaars e Hampden Turner, 50.

come *Herr Doktor Muller*, questo appellativo verrà usato quasi dappertutto e da tutti. Così in culture specifiche ci sono anche momenti specifici per mostrare i propri sentimenti, mentre in culture diffuse questa netta separazione non esiste.

La quinta dimensione del modello di Trompenaars e Hampden Turner riguarda lo status, e più in specifico su che cosa viene basato. Secondo gli studiosi lo status può essere **raggiunto** o **attribuito**. Status raggiunto è una prestazione personale, significa che, in base a quello che una persona ha fatto e/o raggiunto nella sua vita ha acquisito una posizione di status. Lo status può anche essere attribuito, e quindi basato sull'identità di una persona, cioè la sua età, classe sociale, sesso, formazione o origine. Nell'ultimo caso la persona a cui è stato attribuito lo status non ha dovuto fare qualcosa di speciale per ottenere questa sua posizione. Raggiungimento e attribuzione possono essere strettamente legati, per esempio quando culture aziendali che hanno ottenuto grandi successi attribuiscono status a persone, tecnologie o industrie che sono ritenuti estremamente importanti per il loro futuro come economia.

**Atteggiamenti riguardo al tempo.** In generale esistono due idee diverse riguardo al tempo. La prima è sequenziale, e vede il tempo come una linea su cui degli eventi diversi sono separati e l'uno segue l'altro. L'altra idea è che il tempo è sincronico, e in questo quadro viene visto come un cerchio in cui tutto si ripete e eventi diversi possono succedere nello stesso momento. Di conseguenza persone in una cultura sincronica possono avere più attività parallele, facendo diverse cose allo stesso tempo. In culture sequenziali invece si tende a concludere un primo compito o una prima attività, prima di procedere alla prossima cosa da fare. In queste culture può quindi essere offensivo fare altre cose mentre si sta parlando con una persona.

**Atteggiamenti riguardo al mondo intorno a noi.** I due orientamenti all'interno di questa dimensione sono da un lato l'idea che l'uomo è in grado di controllare e dominare il mondo e deve farlo, e dall'altro l'idea che l'uomo fa parte della natura e deve seguire le sue leggi, direzioni e forze. Dal punto di vista del primo orientamento l'organizzazione è percepita come una macchina che obbedisce alla volontà dei suoi amministratori. Questa idea è opposta a quella dell'organizzazione come prodotto della natura che deve il suo sviluppo alla sostanza nutriente nel suo ambiente e a un favorevole bilancio ecologico.

## 2.2 La cultura olandese e italiana secondo Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner

Hofstede ha analizzato una larga banca dati raccolta da IBM negli anni '70. I dati riguardano i valori dei dipendenti dell'azienda in tutto il mondo, e sono provenienti da oltre 70 paesi diversi. In seguenti edizioni del suo lavoro lo studioso ha esteso il numero di paesi a 74. Per ogni paese sono stati calcolati i punteggi sulle diverse dimensioni, che sono stati visualizzati in tabelle e grafici che indicano l'ordine dei rispettivi paesi per quella dimensione. Analizzeremo ora i punteggi sulle diverse dimensioni per l'Olanda.

Il punteggio più alto è ottenuto nella dimensione individualismo (80), risultando al quarto posto su 53 paesi, posto condiviso con il Canada. Solo gli Stati Uniti, l'Australia e il Regno Unito ottengono risultati più alti su questa dimensione. Il Guatemala ottiene il punteggio più basso su questa dimensione (6), indicando una società molto collettivista. Altri paesi latino-americani come Colombia, Venezuela, Panama e Ecuador hanno ottenuto dei punteggi ugualmente bassi, occupando gli ultimi 4 posti nella lista. L'Italia invece si mostra un paese quasi tanto individualista quanto l'Olanda, occupando il settimo posto, con un punteggio di 76.

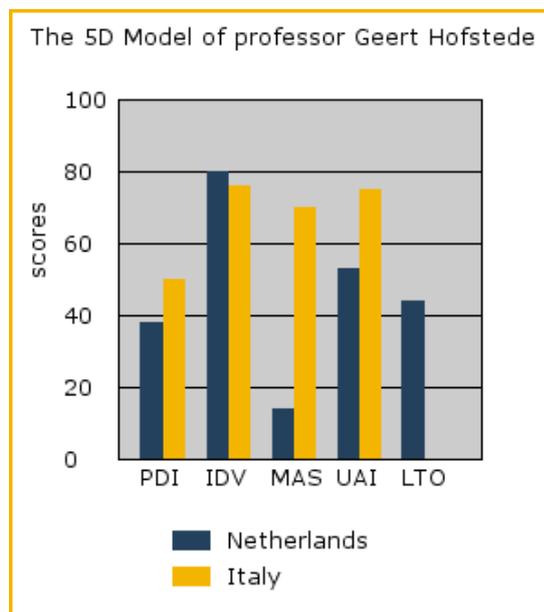
Sulla dimensione di distanza di potere l'Olanda prende un punteggio di 38, occupando il 40esimo posto dei 53 paesi. Ciò indica che in generale non esiste una grande distanza di potere in Olanda. Non vi è una forte gerarchia all'interno delle organizzazioni, il superiore e i subordinati sono in larga misura uguali. I risultati più alti sull'asse MAI sono ottenuti da paesi romanzi (sia europei che latino-americani), asiatici e africani. La Malaysia, il Guatemala e Panama occupano i primi 3 posti nella lista. I punteggi più bassi invece sono per l'Austria (11), Israele (13) e Danimarca (18).

Il punteggio più basso dell'Olanda è quello sulla dimensione di Mascolinità; nella lista l'Olanda occupa il terzo posto dal basso, solo la Norvegia e la Svezia hanno ottenuto dei risultati ancora più bassi (Olanda 14; Norvegia 8; Svezia 5). L'Olanda potrebbe dunque essere definita un paese femminile, indicando che i ruoli di sesso si sovrappongono e non sono strettamente divisi. I paesi più mascholini secondo l'analisi di Hofstede sono il Giappone (95), l'Austria (79), il Venezuela (73) e l'Italia (70).

La seconda dimensione più alta per l'Olanda è quella del Rifiuto dell'Incertezza; con un punteggio di 53 si trova al 35esimo posto, poco sotto la media di 64 punti. Punteggi alti sono ottenuti dai paesi latino-americani, romanzi e mediterranei (la Grecia occupa il primo posto con 112, seguita da Portogallo 104, Guatemala 101, Uruguay 100). Sorprendentemente il Belgio si trova al quinto posto con 94 punti; mentre i punteggi più bassi provengono rispettivamente da Singapore (8), Jamaica (13), Danimarca (23) e Svezia (29).

Infine vi è la dimensione dell'Orientamento a lungo termine. I dati di questa dimensione sono disponibili soltanto per 23 paesi, tra cui l'Olanda, che si trova al decimo posto, con un punteggio di 44, quindi appena sotto la media. L'Olanda si può quindi definire né estremamente orientata a lungo termine, né a breve termine. Paesi con un forte orientamento a lungo termine sono la Cina, Hong Kong, Taiwan, Giappone e Sud Corea. I paesi più orientati a breve termine secondo l'analisi di Hofstede sono Pakistan, Nigeria, le Filippine e il Canada.

Sul sito di Hofstede<sup>27</sup> è possibile paragonare i risultati dell'analisi di due paesi diversi. Abbiamo fatto questo confronto per l'Olanda e l'Italia. La tabella qui sotto è il risultato di questo paragone.



Guardando il grafico, si vede che per le prime due dimensioni (distanza di potere e individualismo) l'Italia e l'Olanda non mostrano grandi differenze. Entrambi i paesi ottengono punteggi alti sull'asse dell'individualismo (infatti si trovano rispettivamente al settimo e al quarto posto nella lista), mentre l'Italia mostra una distanza di potere leggermente superiore (34° posto, punteggio 50) rispetto all'Olanda (40° posto, punteggio 38). Ciò che risulta è la enorme differenza che i due paesi mostrano sulla dimensione mascolinità. Avevamo già detto che in linea di massima i Paesi Bassi possono essere visti come un paese femminile, in cui esistono poche differenze fra i sessi e i loro ruoli. L'Italia invece è fra i paesi più mascholini nella lista di Hofstede, ottenendo un punteggio di 70 su questa dimensione. Un'ultima differenza si vede sulla dimensione del rifiuto dell'incertezza. L'Italia risulta 23° sulla lista, con un punteggio di 75, che indica un alto grado di rifiuto dell'incertezza. L'Olanda invece ottiene il 35° posto, con un punteggio di 53, una posizione proprio nella media quindi.

<sup>27</sup> <http://www.geert-hofstede.com/>

Più che classificare i paesi diversi nelle dimensioni da loro elencate, Trompenaars e Hampden Turner fanno piuttosto delle raccomandazioni su come riconoscere e trattare culture diverse. I dati riportati nel loro libro non includono sempre i risultati sia per l'Olanda sia per l'Italia, per cui è difficile stabilire come i due paesi potrebbero essere definiti dal loro punto di vista. Riporteremo comunque brevemente alcune constatazioni fatte dagli studiosi. Per quanto riguarda le dimensioni di universalismo-particolarismo e individualismo-comunitarismo, gli scrittori vedono una correlazione tra religione e cultura nazionale. L'universalismo sarebbe più comune nei paesi protestanti, mentre nei paesi prevalentemente cattolici il particolarismo sarebbe dominante. La ricerca di Trompenaars e Hampden Turner mostra che paesi cattolici ottengono risultati alti per scelte di gruppo, mentre paesi protestanti hanno dei risultati più bassi.

Tra i punteggi dei paesi europei sulla scala di affettività, l'Italia è tra i paesi con la percentuale più alta, il che indicherebbe che gli italiani in genere mostrano apertamente le loro emozioni, mentre gli olandesi lo fanno molto meno. Questo risultato non dovrebbe sorprendere, visto che gli italiani sono famosi per essere molto 'presenti'; alzano la voce, ridono, hanno uno stile di parlare che per altri potrebbe sembrare gridare, gesticolano, insomma, non sono molto riservati in genere, e ciò per gli olandesi può essere travolgente. L'Olanda è quindi tra i paesi più neutri secondo la ricerca degli studiosi. Per la dimensione specifico vs. diffuso l'Italia non appare nella lista di paesi, per cui è difficile classificarla in qualche modo. Nel capitolo che tratta la dimensione di status troviamo poche vere chiavi sui paesi presi in considerazione in questa ricerca, a parte là dove gli scrittori descrivono di nuovo un rapporto tra culture protestanti (in cui subentrerebbe dunque l'Olanda) e una tendenza al raggiungimento di status, e culture cattoliche e una tendenza ad attribuire lo status in base a certe caratteristiche. Non si trovano dati precisi per confermare o negare questa correlazione presunta. Trompenaars e Hampden Turner però danno alcune indicazioni per riconoscere culture con un orientamento allo status raggiunto e culture orientate allo status attribuito, in base a cui potremmo riconoscere l'Olanda come un paese in cui lo status viene maggiormente raggiunto e l'Italia come un paese con un orientamento all'attribuzione dello status in base a caratteristiche sociali. Dai dati riportati nel capitolo sull'orientamento riguardo al tempo possiamo concludere che sebbene l'Italia e l'Olanda risultino volte più al breve termine che non al lungo termine, i due paesi sono molto diversi nel modo in cui vedono il tempo. Da diversi esempi riportati nel testo l'Olanda si rivela essere una cultura sequenziale, in cui si tende a concludere un'attività prima di cominciare un'altra, mentre l'Italia si mostra una cultura più sincronica, in cui è possibile fare diverse cose allo stesso tempo e in cui gli orari sono in genere subordinati ai rapporti personali. Per l'atteggiamento riguardo al mondo intorno a noi infine, i due paesi presi in considerazione da noi si mostrano abbastanza

simili; con una tendenza a vedere il mondo come controllabile e dominabile, e con l'idea che ciò che ci succede è nelle nostre mani, più che nella mani della natura.

### 2.3 La cultura organizzativa

Finora abbiamo visto due modelli per confrontare culture nazionali. Più che la cultura nazionale però, in questa ricerca ci interessa la cultura organizzativa. Ovviamente essa può variare da azienda a azienda, ma crediamo che all'interno di una determinata società esista una cultura organizzativa che è più o meno uguale per tutte le organizzazioni appartenenti a questa cultura. Prima di proseguire a una definizione di questo concetto, è necessario fare un piccolo chiarimento. I termini 'cultura organizzativa' e 'cultura aziendale' verranno usati spesso nella nostra ricerca. Sebbene questa duplicità possa dare l'impressione che si tratti di due concetti distinti, in realtà questi termini non sono molto diversi e verranno quindi usati come se fossero uno. La prima nozione del termine 'cultura organizzativa' risale agli anni '60 del ventesimo secolo, e venne introdotto come sinonimo per il fenomeno 'clima' di un'azienda. Il suo equivalente 'cultura aziendale' venne introdotto negli anni '70. Entrambi sono quindi dei concetti relativamente nuovi, ma nella loro breve esistenza tanti studiosi hanno già fatto delle ricerche sul fenomeno. Edgar H. Schein ha fatto molta ricerca nel campo della psicologia dell'organizzazione, e definisce la cultura aziendale come 'la somma dei modelli mentali comuni che sono adoperati dai membri di un'organizzazione e dati per scontati da loro'.<sup>28</sup> Questi modelli mentali sono delle supposizioni di base imparate da un gruppo (i membri dell'organizzazione) nel corso della sua esistenza, e si manifestano tra l'altro in una lingua e apparato di concetti comuni, supposizioni comuni sull'appartenenza al gruppo e i doveri connessi ad essa, il modo in cui i rapporti vengono definiti all'interno dell'organizzazione (rapporti di autorità e il grado di intimità tra i soci), e il sistema di status e ricompensa. Secondo Schein la cultura aziendale è presente su livelli diversi, in modo implicito o estremamente esplicito. Il livello più esplicito è quello degli 'artefatti'<sup>29</sup>; tutto ciò che è subito visibile, udibile e percepibile nel momento in cui si mette piede in un'azienda. Questi sono le strutture organizzative visibili e i processi. Non è chiaro però cosa significhino questi artefatti, sono semplicemente un'espressione dei 'valori professati' dell'organizzazione, ossia delle strategie, filosofie e scopi di essa. I valori professati danno una prima spiegazione dei motivi per cui l'azienda è organizzata in questo modo, ma sono a loro volta determinati da supposizioni di base sottostanti, le

---

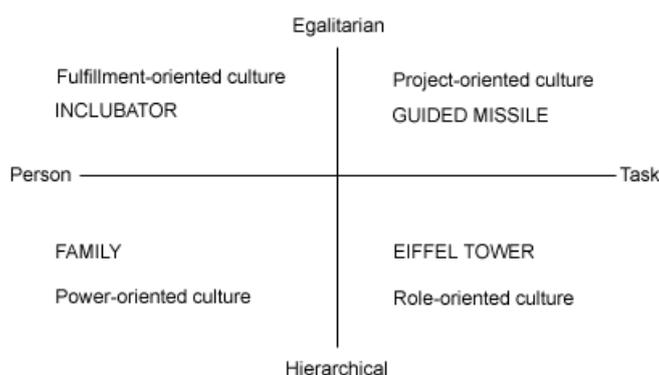
<sup>28</sup> Edgar H. Schein, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering* (Schiedam: Scriptum, 2000), 29, traduzione dell'autrice.

<sup>29</sup> Ibidem, 25.

quali formano il nucleo della cultura aziendale secondo Schein. Queste supposizioni sono il frutto di un processo comune di apprendimento, e vengono spesso date per scontate all'interno dell'azienda, per cui sono difficilmente visibili anche ai membri e deducibili quasi solamente dal contesto storico e dalla filosofia e il credo dei fondatori dell'organizzazione. Inoltre le supposizioni di base hanno un effetto non solo sul funzionamento interno dell'azienda, ma anche sul modo in cui essa vede se stessa in confronto ai diversi ambienti che la circondano. Spesso la cultura aziendale è legata alla cultura nazionale del paese in cui l'organizzazione ha sede, per cui non sorprenderà che le supposizioni e i valori profondi della cultura nazionale possono essere ritrovati anche in quella aziendale. La differenza fra il livello nazionale e il livello aziendale secondo Hofstede si trova nei ruoli diversi delle espressioni culturali; mentre a livello nazionale le differenze più grandi si trovano nei valori, le culture aziendali possono spesso variare nel campo delle pratiche, e non tanto in quello dei valori.

Come per la cultura nazionale, anche per quella aziendale sono state disegnate delle dimensioni secondo le quali possono essere confrontate. Trompenaars e Hampden Turner hanno disegnato due dimensioni di cultura aziendale, che insieme formano un quadrato, con all'estremo di ogni asse un tipo di organizzazione.

Le dimensioni che usano per determinare i diversi tipi di organizzazioni sono **uguaglianza vs gerarchia** e **orientamento alla persona vs orientamento al compito**. I termini usati per i tipi organizzazionali che ne derivano sono delle metafore che descrivono il rapporto dei dipendenti con l'organizzazione. I due scrittori sottolineano che i quattro tipi da loro distinti sono dei 'tipi ideali', e che in realtà culture organizzative non sono così nettamente separabili. Spesso invece un'organizzazione sarà un misto di culture diverse, di cui una cultura sarà dominante.



Tipi organizzazionali secondo Trompenaars e Hampden Turner<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Trompenaars e Hampden Turner, 140.

Il primo tipo organizzazionale descritto da Trompenaars e Hampden Turner è definito 'la famiglia'. E' una cultura molto personale, con forti rapporti faccia a faccia, ma che conosce anche una forte gerarchia; vi è il 'padre' della 'famiglia' che ha molto più esperienza e autorità dei suoi 'figli', soprattutto quando quest'ultimi sono giovani. La 'famiglia' può quindi essere considerata una cultura orientata al potere, in cui il leader è visto come un padre affezionato, che sa meglio dei suoi dipendenti cosa deve essere fatto e cosa gioverà a loro. Contrario a quanto possa sembrare, questo tipo di potere non è minatorio, ma intimo e benigno. Il motivo più importante per lavorare, rendere e risolvere conflitti in una cultura come questa, è il piacere che deriva da questo tipo di rapporti; soddisfare il proprio superiore ('fratello' o 'padre') è una ricompensa in sé. In questo ambito la punizione più grande per uno dei membri sarebbe di perdere l'affezione e il proprio posto nella famiglia. Per questo motivo la pressione è spesso di tipo morale e sociale, non finanziario o giuridico. Secondo Trompenaars e Hampden Turner le culture familiari tendono ad essere 'high context'. Il concetto di culture a contesto alto e basso ('high and low context cultures') è stato introdotto dal antropologo Edward T. Hall negli anni '70 e si riferisce al grado di informazione necessario prima che vi possa essere una comunicazione effettiva.<sup>31</sup> High context significa che si deve dire o scrivere poco, perché la maggior parte dell'informazione si trova nel contesto o nella conoscenza della persona, per cui solo una piccola parte del messaggio deve essere codificata e resa esplicita. Gran parte dell'informazione è quindi inferita dagli interlocutori, in base alle loro esperienze e aspettative comuni. Per una persona appartenente al cosiddetto 'out group', cioè, qualcuno che non fa parte della cultura, comunicare con persone della cultura high context può essere difficile e complicato, visto che non condivide le conoscenze implicite degli altri e quindi non capisce le regole silenziose della cultura. Low context invece significa che l'informazione è maggiormente codificata in modo esplicito, poca informazione è data per scontata. Ciò può essere fastidioso per persone di culture high context, ma per persone estranee alla cultura ci sono meno possibilità di malintesi durante la comunicazione. La 'famiglia' è quindi una cultura high context secondo Trompenaars e Hampden Turner; gran parte dell'informazione e del contenuto culturale viene dato per scontato dai membri, ci sono tanti 'inside jokes', storie della famiglia, tradizioni, ecc. Per gli estranei questo rende più difficile entrare a far parte del gruppo. Il potere è un dato di fatto naturale, cioè basato su status e non legato ai compiti eseguiti – con o senza successo – dal leader. E' quindi anche il leader a cambiare la politica dell'organizzazione, cambiamenti bottom-up sono molto improbabili. Secondo gli scrittori questo tipo di cultura si trova spesso nei paesi che si sono industrializzati tardi, come

---

<sup>31</sup> Edward Twitchell Hall, *The Silent Language* ( New York: Ancor, 1973).

l'Italia, Grecia, Giappone, Spagna e Singapore. Là dove la transizione dal sistema feudale all'industrialismo avvenne rapidamente, molte tradizioni feudali rimasero, tra cui un'organizzazione familiare.

Il secondo tipo di organizzazione distinto dagli scrittori è chiamato 'la torre Eiffel' 'because it is steep, symmetrical, narrow at the top and broad at the base, stable, rigid and robust.'<sup>32</sup> Una delle caratteristiche più importanti di questo tipo di organizzazione è la coordinazione verticale; un supervisore ha una visione d'insieme dell'esecuzione di compiti diversi, e un manager a sua volta può dirigere diversi supervisori. Vi è quindi una struttura molto gerarchica, in cui ogni livello superiore ha la funzione di dirigere i livelli inferiori. Ecco perché la base di questa organizzazione è relativamente larga, diventando sempre più stretta andando verso la cima. Il leader in questa organizzazione è più di tutto un ruolo, non necessariamente una persona. Se per qualche motivo il leader dovesse non esserci più, un'altra persona potrà facilmente prendere il posto del suo predecessore. I rapporti nella torre Eiffel sono specifici e lo status viene attribuito a seconda del ruolo che uno ricopre. Contrariamente alla famiglia, in cui lo status è attribuito al leader perché è il leader, nella torre Eiffel lo status deriva dal ruolo che viene esercitato. In un certo senso questa cultura e quella della famiglia sono opposte; l'organizzazione 'torre Eiffel' è orientata al compito e non alla persona, infatti è un sistema depersonalizzato. Lo scopo dell'organizzazione è separato dal bisogno personale di potere o affetto. Come dicono gli scrittori, la logica di subordinazione è chiaramente razionale e coordinativa.<sup>33</sup> Imparare significa raccogliere le competenze necessarie per un determinato ruolo e possibilmente anche le capacità ulteriori necessarie per ottenere una posizione più in alto nella gerarchia. Questa cultura aziendale è in genere molto comune nelle nazioni nordamericane e dell'Europa occidentale. I cambiamenti in organizzazioni del tipo torre Eiffel avvengono cambiando le regole ufficiali. In circostanze turbolenti, in cui è necessario cambiare le regole con grande frequenza, questo tipo di organizzazione non funziona bene.

Il 'missile guidato' è un tipo di organizzazione che si distingue dalla famiglia e dalla torre Eiffel perché è egualitaria, e in un certo senso somiglia anche alla torre Eiffel per il suo essere impersonale e orientata al compito. La differenza però è che per il secondo tipo la meta è importante, mentre per il missile lo scopo è al centro dell'attenzione: per raggiungere il target si deve fare tutto il possibile. I compiti sono eseguiti in squadre o in gruppi che collaborano ad un progetto, in cui tutti i membri sono uguali e il proprio compito non è chiaro a priori; ognuno deve fare quello che può e collaborare per raggiungere lo scopo comune. Il gruppo è egualitario perché ha bisogno di qualsiasi

---

<sup>32</sup> Trompenaars e Hampden Turner, 166.

<sup>33</sup> Ibidem, 168.

esperto durante il processo di lavoro, i ruoli cambiano quindi a seconda del momento lavorativo. E' chiaro in anticipo che ognuno avrà un certo ruolo a un certo punto del progetto, ma quando si comincia non si sa ancora che ruolo sarà e quando. Il valore dei membri di questa organizzazione è determinato a seconda delle prestazioni durante il progetto e il grado di partecipazione allo scopo comune. E' una cultura neutra e individualista perché permette a una grande varietà di persone specializzate in campi diversi di collaborare su una base temporanea. Le parole chiave di questo tipo di organizzazioni sono 'management by objectives' e 'pay-for-performance'<sup>34</sup>.

'L'incubatrice' è il quarto tipo di organizzazione distinto dagli scrittori. Questa cultura è basata sull'idea che l'organizzazione è subordinata alla realizzazione degli individui, e deve servire da 'incubatrice per l'espressione e la realizzazione di sé'<sup>35</sup>. Lo scopo è di liberare gli individui dalla routine e di creare più spazio per attività creative. L'incubatrice è sia personale che egualitaria; c'è un minimo di struttura e di gerarchia, e i membri sono fortemente coinvolti nel processo di lavoro. I ruoli di altre persone però sono cruciali nello sviluppare e finire un prodotto o servizio di statura molto innovativa. Il fatto che lo scopo di organizzazioni del tipo incubatrice è in genere lo sviluppo di prodotti o servizi altamente innovativi che possono cambiare il mondo, determina quindi un forte coinvolgimento emotivo da parte dei membri. Il coinvolgimento però è spesso di carattere temporaneo; una volta finito il prodotto, il gruppo si scioglie e sparisce anche questa atmosfera. Un altro svantaggio di organizzazioni di questo tipo è che spesso sono esperte nel creare, ma non sanno sopravvivere ai cambiamenti nella domanda per il prodotto. Tipiche organizzazioni 'incubatrici' sono le piccole aziende nel Silicon Valley in California.

Ora che abbiamo visto i diversi tipi organizzazionali distinti da Trompenaars e Hampden Turner, proviamo ad analizzare se, e in che modo possiamo classificare aziende italiane e olandesi nelle rispettive categorie. Ci aspettiamo che la cultura organizzativa di un paese somiglierà fino ad un certo punto alla cultura nazionale, ma crediamo che ci siano anche tantissime eccezioni. Usando un questionario, gli scrittori sono riusciti a raccogliere i dati di 13.000 manager provenienti da 42 paesi diversi. Da questi dati risulta che negli Stati Uniti e il Regno Unito si trovano i risultati più alti per aziende del tipo missile guidato, mentre organizzazioni del tipo famiglia si trovano più spesso in Francia e in Spagna. Come già visto sopra, anche in Italia 'la famiglia' è il tipo di azienda più

---

<sup>34</sup> Management by Objectives (MBO) e Pay for Performance (P4P) sono dei concetti di management molto americani. MBO significa che vi è un sistema di riunioni periodiche tra superiore e dipendente, in cui si accordano sugli obiettivi da raggiungere all'interno dell'organizzazione, dopo di che il lavoro eseguito dal dipendente verrà misurato e confrontato con gli standard accordati col manager. P4P è un concetto per motivare i dipendenti di un'organizzazione, in cui essi ricevono una compensa aumentata per il loro lavoro se il team, il reparto o l'azienda in cui lavorano raggiunge certi target.

<sup>35</sup> Trompenaars e Hampden Turner, 175, traduzione dell'autrice

frequente, cosa che non sorprende se prendiamo in considerazione il fatto che la maggior parte delle aziende italiane è infatti una piccola o media impresa, gestita da una famiglia. I risultati più alti per l'incubatrice si trovano in Svezia, mentre la Germania ha il risultato più alto per la torre Eiffel. Risultati per l'Olanda non si trovano nella tabella riportata da Trompenaars e Hampden Turner. Per avere un'idea migliore della cultura organizzativa olandese e italiana, riportiamo qui uno studio che si è concentrato più in dettaglio sull'Olanda.

Philippe D'Iribarne è uno studioso francese che ha provato a ricercare il modo in cui le tradizioni di un determinato paese influiscono sul funzionamento di organizzazioni, e a spiegare il carattere specifico di ogni società. Per la sua ricerca ha confrontato tre imprese produttive in tre nazioni diverse; la produzione, le macchine usate e i prodotti erano identici, l'unico fattore differente era la nazione in cui si trovavano le fabbriche. Le tre nazioni analizzate nella ricerca di D'Iribarne sono la Francia, gli Stati Uniti e l'Olanda. Secondo lo studioso la caratteristica principale della società e della cultura organizzativa olandese è la costante ricerca del consenso. Nella società olandese il focus è sull'individuo; ognuno ha un posto chiaramente delineato all'interno dell'organizzazione, e questo posto deve essere rispettato. Le responsabilità dei diversi livelli gerarchici sono descritte in dettaglio, e il proprio potere decisivo dei livelli diversi è fortemente difeso. Questa protezione dell'individuo si mostra anche nella grande resistenza alla pressione in qualsiasi forma, formale o informale, proveniente da livelli più alti o più bassi. In genere ci sono poche sanzioni e ricompense per dipendenti specifici, il sistema dei premi basato su prestazione è spesso già registrato nel contratto collettivo di lavoro. Ciò rende quasi impossibile per i superiori costringere i subordinati a seguire e rispettare le regole, prescrizioni e ordini. In altre parole; in genere vi è poca pressione proveniente dall'alto in organizzazioni olandesi. All'interno di aziende in cui la pressione è quasi assente uno si aspetterebbe caos totale. Qui però entra in gioco l'aspirazione al consenso; un processo in cui le convinzioni personali di tutti i coinvolti vengono lentamente modificate ed adattate per raggiungere un accordo. Giacché ognuno ha il diritto personale di decidere, e siccome è difficile sforzare le persone, ognuno ha la responsabilità di fare tutto il possibile per consultare le altre parti coinvolte, ascoltare senza pregiudizi, fornire informazioni e spiegazioni. Gli olandesi paiono quindi aperti a buoni argomenti, ma anche ipersensibili alla pressione, per cui ogni passo che è fatto deve essere argomentato e spiegato. Dall'altra parte, una volta aperte le trattative esse portano di solito a un accordo. Questo meccanismo di spiegazione, informazione e controllo funziona in due direzioni; sia top-down che bottom-up. Il dovere di spiegare, assumersi le responsabilità, ascoltare e cercare il consenso è preso sul serio dalle parti coinvolte per due motivi, entrambi caratteristici della società olandese: la grande importanza attribuita all'opinione

altrui, e l'enfasi su dati verificabili. Gli accordi sono basati sulla presa in considerazione di dati obiettivi raccolti in collaborazione dalle diverse parti coinvolte.

Il gruppo è visto come un totale, non diviso in sottogruppi autonomi differenti. Persone con posizioni più alte sono spesso considerate membri normali del gruppo, che non hanno molto status personale. L'interesse del gruppo viene sempre messo al primo posto. Il capo è il bravo organizzatore, non il grande uomo che sa incitare i suoi dipendenti.

Secondo D'Iribarne, tutte le caratteristiche descritte qua sopra sono determinate storicamente, perché provengono da lunghe tradizioni nazionali. I Paesi Bassi Uniti, i precursori di quello stato che oggi si chiama Paesi Bassi o Olanda, sono nati nel 1576 per un accordo tra province diverse, la cosiddetta 'Unione di Utrecht'. Nel corso dei secoli il paese si è sempre mostrato un insieme di gruppi diversi che si considerano essenzialmente uguali, per cui non accettano l'autorità di una persona sola sugli altri, o addirittura quella della maggioranza sulla minoranza, e fanno tanti sforzi per raggiungere degli accordi interni. Ci sono sempre stati dei gruppi diversi all'interno della società olandese, che hanno comunque trovato dei modi per risolvere i conflitti e rendere possibile la coesistenza. Nel suo libro D'Iribarne cita lo studioso olandese Hans Daalder per descrivere la politica olandese come 'pluralismo organizzato'<sup>36</sup>; l'aspirazione non è la formazione di una chiara maggioranza, ma l'elaborazione di compromessi tra i diversi gruppi politici. Una caratteristica di questo pluralismo è l'esistenza di diversi gruppi di interesse e degli organi consultivi.

La ricerca del consenso conosce anche i suoi lati negativi però; prima di tutto può avere un'influenza frenante sui processi di cambiamento; anche per cambiare delle cose all'interno di un'organizzazione o la società è necessario l'accordo delle diverse parti coinvolte, il che però potrà rallentare fortemente il processo di cambiamento. Ciò non significa che in una società che è sempre alla ricerca del consenso i cambiamenti non siano possibili, significa però che è un processo molto più lungo rispetto ad altri paesi. Situazioni insicure o imprevedibili sono evitate, perché comportano una certa minaccia. Esiste un forte bisogno di poter prevedere certe cose e di sapere che si è su territorio conosciuto.

Come notato sopra, la ricerca del consenso significa che si cerca sempre di andare d'amore e d'accordo. Ciò implica che esiste la paura di non poter andare d'accordo, per cui conflitti e espressioni di dissenso vengono spesso evitati. Una tale situazione, in cui il dissenso non è espresso per un lungo periodo, prima o poi può esplodere, con conseguenze disastrose per le persone coinvolte.

---

<sup>36</sup> Philippe D'Iribarne, *Eer, contract en consensus. Management en nationale tradities in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland* (Amsterdam: Nieuwezijds, 1998), 222.

Riassumendo si può constatare che la società olandese è caratterizzata storicamente dall'aspirazione al consenso basato su un'analisi obiettiva dei fatti e una resistenza contro pressione e posizioni di potere. Ovviamente questa è una conclusione generale e non varrà per tutte le organizzazioni e tutte le persone olandesi. Ci indica però che la cultura nazionale ha una forte influenza sulla cultura organizzativa all'interno di un determinato paese e che, anche quando si cerca di creare una nuova cultura aziendale fuori i confini nazionali, è sempre necessario tener conto della cultura nazionale e delle sue caratteristiche, e le conseguenze che questi due fattori possono avere sul comportamento dei dipendenti dell'organizzazione.

## Capitolo 3

### Dai modelli contrastivi agli studi dell'interazione

Nel capitolo precedente abbiamo descritto alcuni modelli di cultura nazionale e organizzativa, tra cui quelli di Hall, Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner. Sono tutti modelli contrastivi, degli studi prevalentemente cross culturali che cercano di confrontare due o più culture differenti. Ognuno di questi modelli parte dal presupposto che ogni cultura è costituita da sistemi di valori e che ci siano delle dimensioni culturali in base alle quali è possibile descrivere questi valori per un determinato paese e conseguentemente le differenze culturali con altre nazioni. La comunicazione interculturale è un campo scientifico relativamente giovane e in costante espansione, in cui nuove ricerche si succedono rapidamente. Dagli anni '70 in poi sempre più studiosi hanno analizzato i modelli contrastivi citati sopra, e trovato dei punti di critica a questi modelli. Una delle critiche più sentite, è il fatto che i modelli culturali basati su sistemi di valori non studiano la vera comunicazione interculturale. Numerosi studiosi sono dell'opinione che ci vuole un cambiamento fondamentale, passando dagli studi 'classici', cioè gli studi contrastivi che ricercano le differenze culturali, allo studio dell'interazione e la comunicazione interculturale. Questa domanda per un cambiamento nel focus degli studi è basata sull'idea che il fattore decisivo per la riuscita di un management internazionale non è tanto l'esistenza di differenze, quanto il modo in cui, all'interno della situazione comunicativa, gli atteggiamenti diversi sono percepiti, interpretati e gestiti dai membri di culture diverse.

Gli studiosi austriaci Gerhard Fink, Marcus Kölling e Anne-Katrin Neyer hanno fatto un'analisi di sei modelli culturali diversi, tutti studi contrastivi (tra cui quello di Hall, Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner), e traggono la conclusione che nessuno di questi modelli è in grado di prevedere i problemi reali che avvengono negli incontri di affari internazionali:

'They do not explain how business encounters are perceived and how and why managers and staff react in a specific way. Guided by values these reactions are chosen from the available repertoire of behaviors, but ill chosen, modes of behavior may produce undesired conflict and counterproductive results, if the valid norms of behavior of counterpart cultures are not adequately considered.'<sup>37</sup>

Per chiarire; gli studiosi austriaci presuppongono che in una situazione problematica, i valori (culturali) aiutano gli individui a selezionare dal repertorio di atteggiamenti diversi quel modo di comportarsi che nella determinata situazione ritengono il più adeguato a

---

<sup>37</sup> Gerhard Fink, Marcus Kölling e Anne-Katrin Neyer, "The Cultural Standard Method" in *El Working Papers/Europainstitut* 62 (2005): 9.

risolvere il problema. Mentre i valori possono essere uguali in diverse culture, le norme comportamentali invece sono spesso differenti, cioè, il modo in cui questi valori sono espressi. Scegliendo quindi il comportamento 'sbagliato' (non corrispondente a quello del copartecipante), il problema non sarà risolto, bensì peggiorato. Per cercare una soluzione a questo problema, Alexander Thomas nel 1996 ha sviluppato il suo 'cultural standard method'. Secondo Thomas

'cultural standards are ways of perceiving, thinking, evaluating and acting that are regarded by the majority of the members of a culture as normal, typical and binding for themselves and others. They serve to guide, regulate and assess one's own behavior and that of others.'<sup>38</sup>

Gli standard culturali a loro volta sono basati sui valori in una determinata cultura, ma anche su modi e regole comportamentali tradizionali. I membri di una cultura spesso non sono consapevoli dell'esistenza di questi standard, e della funzione regolante sul comportamento che essi hanno. Spesso gli standard diventano percepibili chiaramente solo durante l'interazione con membri di altre culture, come degli incidenti critici o altre situazioni comunicative che sono vissute come problematiche o conflittuali dai partecipanti. Nel caso di incidenti critici Thomas pone che essi sono vissuti come critici perché il comportamento del copartecipante è diverso del previsto. Gli standard sono identificati e determinati da ricercatori tramite l'analisi di incidenti critici e situazioni comunicative non-problematiche. Dal punto di vista di Thomas et al, non sono quindi le differenze per se, ma la percezione di queste differenze ad avere una forte influenza sul comportamento dei partecipanti in una situazione interculturale.

Anche lo studioso inglese Peter Franklin è un sostenitore del metodo degli standard culturali di Thomas, un metodo che secondo lui può complementare gli studi contrastivi classici. Secondo Franklin il focus dei training culturali è troppo spesso sugli studi classici che, benché siano molto utili per mostrare dei valori culturali e la loro espressione, e per creare consapevolezza e comprensione sia dei valori differenti che sono determinati culturalmente sia dei fenomeni che si incontrano in situazioni di management e di affari internazionali, non sono sufficienti per aiutare i manager internazionali a comunicare veramente tra culture diverse. Il motivo per questo focus sarebbe da un lato la mancanza di dati autentici di comunicazione interculturale, causata dal fatto che spesso ai ricercatori non è permesso di registrare o osservare durante incontri internazionali, e quindi è difficile stabilire quali sono le difficoltà vere nella comunicazione e interazione tra culture diverse. Dall'altro lato vi è il problema che, quando si è in possesso di dati

---

<sup>38</sup> Peter Franklin, "Differences and difficulties in intercultural management interaction" in *Handbook of Intercultural Communication* a cura di Helga Kotthoff e Helen Spencer-Oatey (Berlino: Mouton de Gruyter, 2007): 263- 284.

autentici, il focus è su altri aspetti della comunicazione, come un'analisi contrastiva o una mera descrizione delle caratteristiche della comunicazione interculturale.<sup>39</sup>

E' quindi difficile usare i modelli classici nella preparazione di persone alla comunicazione vera in incontri interculturali. La domanda che Franklin si pone è se gli studi di Hofstede, Trompenaars e Hampden Turner ecc. sono veramente di aiuto per i manager che trattano con persone di un'unica altra cultura, come nel caso di processi di integrazione post-acquisizione. Per trovare una risposta a questa domanda, lo studioso ha fatto un 'case study' sulla collaborazione di 26 manager inglesi e tedeschi. Erano tutti manager del dipartimento di risorse umane, incaricati di lavorare sul processo di integrazione dopo l'acquisizione dell'impresa figlia inglese da parte dell'impresa madre in Germania. Dal case study risulta che non tutte le differenze incontrate dai manager tedeschi e inglesi potevano essere previste e spiegate in base agli studi contrastivi. Inoltre gran parte delle differenze elencate dai grandi studi come potenzialmente problematiche, non venivano riportate come tali da parte dei manager. Risulta invece che i problemi riportati dai manager siano il risultato di standard culturali che non sono solo diversi, ma proprio conflittuali, cioè, quando il comportamento del manager inglese è completamente contrario a quello che il manager tedesco si aspetta da lui. La conclusione di Franklin è quindi che gli studi contrastivi di Hall, Hofstede e Trompenaars e Hampden Turner, benché siano degli ottimi strumenti per creare consapevolezza e comprensione delle differenze culturali, non sono abbastanza completi per spiegare e prevedere la vera comunicazione tra membri di culture diverse, perciò ci vuole un modello più specificamente mirato su una cultura sola, come quello degli standard culturali di Thomas. Inoltre si può dire che i partecipanti alla comunicazione interculturale non interpretano le differenze culturali sempre come delle difficoltà, e le difficoltà che si incontrano sono spesso legate più a stili comunicativi diversi che alla cultura. Questa constatazione ci porta ad un ultimo studioso che critica i programmi di training basati su modelli culturali contrastivi. Il tedesco Bernd Müller-Jacquier<sup>40</sup> sostiene che troppo spesso i problemi incontrati nella comunicazione interculturale sono spiegati dal punto di vista psicologico, cioè dando la colpa ai diversi sistemi di valori, senza documentare esplicitamente o analizzare i comportamenti verbali e non-verbali che sono connessi al comportamento dei partecipanti. La maggior parte degli esperti che sono stati preparati all'interazione internazionale è consapevole dell'esistenza di sistemi di valori estranei, ma non ha imparato a determinare come questi sistemi di valori sono espressi in una certa situazione (e quindi sono rilevanti per l'interazione) e quali risposte verbali e non-verbali riflettono le intenzioni e orientamenti dei partecipanti. Il rischio è allora che in situazioni

---

<sup>39</sup> Franklin, 266.

<sup>40</sup> Bernd Müller-Jacquier, "Linguistic Awareness of Cultures: Principles of a Training Module" in *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation* (Leipzig: Popp, 2000).

problematiche si tenderà a attribuire la fonte dei problemi ai diversi valori culturali dell'altro. Per chiarire il suo punto di vista, Müller-Jacquier riporta un case study di Knapp<sup>41</sup>, da cui risulta che i partecipanti alla comunicazione interculturale spesso vedono i problemi e malintesi non come dei problemi comunicativi, ma come problemi riguardanti i valori individuali o culturali differenti dei partecipanti. Dal case study risulta quindi che si cerca solo di spiegare i problemi interculturali in base a motivi psicologici, e non a diverse norme nella maniera di comunicare. Ciò mentre invece i problemi nascono perché i partecipanti all'interazione interculturale tendono ad applicare le convenzioni comunicative della propria cultura all'interazione in corso, e a interpretare la reazione dei copartecipanti in base a queste convenzioni. In altre parole: si tende ad osservare e interpretare il comportamento altrui in base alla propria cultura. Quest'idea è molto simile all'ipotesi di Thomas riguardo agli standard culturali.

Müller-Jacquier propone un nuovo approccio per un training interculturale, che si chiama 'Linguistic Awareness of Culture' (LAC) e che è mirato al riconoscere i diversi stili comunicativi nell'interazione interculturale. Secondo lo studioso tutte le differenze culturali sono 'nascoste' in forme linguistiche, che possono essere classificate in diverse categorie lessicali e grammaticali e essere espresse anche in modo non-verbale. Quando queste manifestazioni o indicatori linguistici non vengono percepiti dagli interlocutori (perché gli atti linguistici possono venire espressi in modo sia esplicito che implicito), si crea una fonte di malinteso reciproco. Nel modulo vengono usate delle situazioni esemplari che descrivono dei fraintendimenti cross-culturali per definire questi fattori determinanti del LAC. Così, il training è basato su episodi reali e orientato verso l'apprendimento cognitivo e l'analisi di una vera interazione critica. A differenza degli approcci contrastivi, nel LAC le differenze culturali non vengono solo osservate, ma gli effetti causati da queste differenze sono il punto centrale del training. Nel suo articolo Müller-Jacquier elenca alcune di queste categorie lessicali e grammaticali tipiche di diversi stili comunicativi, che riporteremo qui.

*Significato sociale/lessico*: i partecipanti alla comunicazione usano delle parole per esprimere delle rappresentazioni sociali e per evocarle. Questi concetti, come la parola 'libertà', sono specifici di una cultura perché i loro significati vengono percepiti diversamente in ogni cultura.

*Atti linguistici/sequenze di atti linguistici*: è spesso difficile capire l'atteggiamento e l'intenzione di parlanti L2 e farsi capire da essi. La ragione è l'uso diverso dei cosiddetti contestualizzatori<sup>42</sup>, i quali marcano atti illocutori specifici e indicano le intenzioni

---

<sup>41</sup> Müller-Jacquier, 6, articolo citato: Karlfried Knapp, Interkulturelle Kommunikation – kein Problem der Kommunikation? Vortrag anlässlich der Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik (Göttingen, 1989).

<sup>42</sup> Müller-Jacquier, 15.

comunicative del parlante. Anche la frequenza e la distribuzione degli atti linguistici sono specifiche di una cultura, così come la scelta di sequenze preferite di certi atti.

*L'organizzazione della conversazione:* la struttura comunicativa di situazioni ed interazioni di tutti i giorni è specifica per una lingua e una cultura. Ad un micro livello ciò viene riflesso chiaramente nella routine di prendere il turno, ad un macrolivello per esempio nelle sequenze di presentare un argomento. In genere gli interlocutori non sono consapevoli del fatto che le differenze in queste sequenze sono dovute a convenzioni diverse di comunicazione. Invece spesso attribuiscono queste deviazioni dell'atteggiamento previsto (cioè, l'atteggiamento che ci si aspettavano dal copartecipante secondo le proprie convenzioni comunicative) al carattere dell'interlocutore, il che causa dei malintesi.

*Scelta del topic:* la scelta dell'argomento in diverse culture è connessa ai tabù in queste culture. Inoltre si deve prestare attenzione ad adoperare una sequenza appropriata a seconda dei topic diversi, cosa che può anche variare da cultura a cultura.

*Direttezza/indirettezza:* le culture sono diverse nell'esprimere le intenzioni comunicative. In alcune culture queste intenzioni vengono espresse in modo più diretto, in altre culture in modo più indiretto. In espressioni indirette vengono usati dei cosiddetti *conventionalized contextualizers*<sup>43</sup>, che parlanti della stessa cultura riescono facilmente ad interpretare. In questo modo i parlanti riescono a interpretare l'intenzione del parlante se espressa in modo indiretto. Secondo Müller-Jacquier, i parlanti di comunità linguistiche in cui le intenzioni comunicative sono espresse in modo diretto, sentono il bisogno di capire meglio l'intenzione meta comunicativa di ogni atto che ritengono vaga o imprecisa perché era integrata indirettamente nel contesto. Inoltre cercheranno di stabilire regole comunicative che sono accettabili reciprocamente. Lo faranno usando delle strategie meta comunicative, i.e. proponendo di essere diretti. Per parlanti che adoperano uno stile più indiretto, questo cambio ad un livello meta comunicativo può essere minatorio e quindi tabù, per cui delle proposte meta comunicative per chiarire l'interazione saranno spesso rifiutate (in modo indiretto).

*Registro:* il registro denota le formulazioni alternative che gli interlocutori usano, a seconda della situazione, lo status della persona a chi si parla, l'età, il sesso e la posizione degli interlocutori, e il registro scelto dagli copartecipanti. La scelta del registro è specialmente importante nei primi incontri, perché definisce il rapporto tra i parlanti e perché può avere delle conseguenze notevoli sulle fasi successive dell'interazione.

*Fattori paraverbali:* le lingue si distinguono chiaramente per il ritmo dell'interazione, il volume, l'enfasi di parole e frasi, l'intonazione, il numero di parole per minuto e il numero e la lunghezza delle pause.

---

<sup>43</sup> Müller-Jacquier, 19.

*Messaggi non-verbali:* spesso i messaggi non-verbali trasmessi tramite espressioni facciali, gesti, il grado di prossimità e l'incontro di sguardi, sono più importanti del messaggio verbale. Non sorprenderà allora che anche questi messaggi non-verbali sono diversi per ogni cultura e che quindi possono causare dei fraintendimenti. In situazioni interculturali i messaggi non-verbali vengono spesso usati per aggiungere il vero significato inteso dal parlante all'espressione verbale, a volte con modificazioni sostanziali. Spesso gli atteggiamenti non-verbali vengono adattati velocemente alle convenzioni (immaginate) della cultura straniera o al contesto culturale, per esempio osservando il comportamento del copartecipante. Visto che il linguaggio non verbale è spesso regolato rigidamente dall'etichetta vigente nella cultura, imitare il copartecipante può causare nuove insicurezze o problemi su come comportarsi.

*Valori e attitudini specifici di una cultura:* questa categoria si riferisce alle cinque dimensioni culturali di Hofstede, secondo le quali sarebbe possibile determinare i valori specifici di una cultura e i valori che guidano l'atteggiamento in tutto il mondo. Secondo lui è possibile identificare le attitudini e i sistemi di valori di persone di diversi paesi in base a queste dimensioni. I modi di atteggiamento attribuiti alle sue dimensioni sono molto generali però, e non mettono un parlante in grado di fare delle ipotesi utili sull'atteggiamento di una persona di un altro paese in una concreta situazione interattiva.

*Atteggiamenti specifici di una cultura e sequenze di atteggiamenti:* un modo per capire quello che è estraneo nella vita di tutti i giorni è di isolare azioni che sono percepite come individuali e di stimare queste azioni in un contesto neutro. Ci sono diversi tipi di atteggiamento che vengono usati come una prova situazionale per degli standard fondamentali di una cultura. Il pericolo in questo approccio è però che da una selezione di atteggiamenti 'tipici' di una certa cultura, si arriva a trarre delle conclusioni causali su questa cultura, che potrebbero portare alla creazione di stereotipi.

Dunque, la critica più sentita sui modelli contrastivi è che essi non sono in grado di prevedere e spiegare i problemi nella vera comunicazione interculturale. Abbiamo riportato gli studi di alcuni studiosi che propongono modelli complementari o con un approccio diverso, in base a cui è più chiaro cosa succede veramente quando due persone provenienti da culture diverse interagiscono e quali sono le differenze comportamentali e comunicative che sono alla base di questi problemi. Se vogliamo quindi descrivere le differenze culturali tra l'Olanda e l'Italia, e il modo in cui queste differenze possono causare malintesi e problemi nella comunicazione tra persone di queste culture, bisogna prestare attenzione non solo ai valori culturali che possono differire, ma anche alle differenze nel modo di comunicare.

Nel prossimo capitolo elencheremo allora le differenze principali tra cultura nazionale e organizzativa e lo stile comunicativo dell'Olanda e l'Italia.

## Capitolo 4

### Differenze principali tra l'Olanda e l'Italia

Negli ultimi due capitoli abbiamo descritto dei modelli in base a cui è possibile descrivere delle differenze nella cultura nazionale e aziendale e nello stile comunicativo. In questo capitolo cercheremo di descrivere quali sono le differenze fra l'Olanda e l'Italia che ci si può aspettare in base a quanto è stato descritto negli ultimi capitoli. Una volta determinate queste differenze, sarà possibile prevedere fino ad un certo punto i problemi che emergono durante l'interazione tra membri della cultura olandese e italiana.

Dal confronto delle dimensioni culturali che è stato fatto sul sito web di Geert Hofstede risulta che sia l'Olanda che l'Italia sono dei paesi molto individualisti (rispettivamente il 4° e il 7° posto su 53 paesi). Una posizione alta su questa scala indicherebbe una società con delle attitudini individualiste e dei legami non molto stretti, piuttosto occasionali con altre persone. La popolazione è in genere relativamente indipendente e cerca di salvaguardare se stessa e i propri parenti. La privacy è considerata una norma culturale, e i tentativi di ingraziarsi qualcuno di solito non vengono accettati. L'individuo è al centro della società, per cui l'orgoglio e il rispetto personale sono dei valori altamente valutati. Questo alto grado di individualismo coincide con la classificazione dell'Olanda come paese individualista da parte di Trompenaars e Hampden Turner, che sostengono di aver scoperto una correlazione tra religione e cultura nazionale, per cui nei paesi protestanti (come l'Olanda) ci sarebbe una tendenza all'individualismo, ossia 'a prime orientation to the self'.<sup>44</sup> I paesi protestanti avrebbero ottenuto dei risultati bassi per scelte di gruppo, e preferirebbero scelte individuali. Gli scrittori vedono anche una correlazione tra la religione cattolica e una tendenza al comunitarismo, in base a cui l'Italia, da paese cattolico, viene etichettata come comunitarista, mentre secondo Hofstede è tra i paesi più individualisti della sua ricerca. Due spiegazioni sono possibili per questa differente attribuzione della dimensione culturale; la prima è che la correlazione di Trompenaars e Hampden Turner è un po' troppo generale e non vale per tutti i paesi cattolici. E' anche possibile che i dati raccolti da Hofstede non riflettano la tendenza nazionale. Hofstede ha raccolto i dati per la sua ricerca solo presso i dipendenti di IBM, un'azienda di origine americana. Può darsi che la cultura aziendale americana di IBM (caratterizzata da un altro grado di individualismo) sia talmente forte che va oltre i confini nazionali e che quindi l'influsso della cultura aziendale sia più forte della cultura nazionale del paese in cui il dipendente si trova. Anche D'Iribarne riconosce l'individualismo olandese, descrivendo la forte difesa del potere individuale all'interno di organizzazioni olandesi e la grande resistenza contro pressioni dall'alto.

---

<sup>44</sup> Trompenaars e Hampden Turner, 50.

L'Olanda ottiene un posto basso sulla scala PDI, indicando che in genere vi è poca distanza di potere. Una distribuzione inuguale del potere, in qualsiasi settore della società, non viene quindi prevista né accettata. Esiste solo una leggera gerarchia all'interno delle organizzazioni, il superiore e i suoi subordinati sono in larga misura uguali. Per persone abituate a lavorare in organizzazioni con poca distanza di potere, sarà quindi difficile trattare con persone o organizzazioni in cui esiste una chiara gerarchia o una distribuzione inuguale del potere. L'Italia mostra una distanza di potere leggermente superiore all'Olanda (Olanda 40° posto, punteggio 38, Italia 34° posto, punteggio 50), ma si prevede che questa differenza non sia abbastanza grande per causare problemi significativi nella comunicazione interculturale. Questo punteggio dell'Italia sulla dimensione di Hofstede però non coincide completamente con altri dati riguardo alla cultura aziendale italiana, come vedremo in seguito.

Una dimensione su cui invece si potrebbero incontrare delle difficoltà, è quella della mascolinità/femminilità, visto che l'Olanda si trova tra i paesi più femminili (terzultimo posto su 53 paesi), mentre l'Italia si trova tra i paesi più maschilini (4° posto, punteggio 70). Dell'Olanda si può quindi supporre che i ruoli tradizionali dei sessi si sovrappongano e non siano strettamente divisi. Gli obiettivi in ambito lavorativo sono piuttosto un buon rapporto col capo, l'ambiente lavorativo e la sicurezza sociale anziché lo stipendio, lo status e le possibilità di promozione. Il punteggio alto dell'Italia sull'asse di mascolinità conferma l'idea del paese 'macho' che esiste in tanti paesi; all'interno della famiglia il padre è la figura centrale, una persona dominante e forte. Nell'ambito lavorativo la mascolinità o femminilità si mostreranno nel modo in cui i conflitti vengono risolti; secondo Hofstede in società maschilini si cercherà di 'risolvere' il conflitto tramite lo scontro, sotto lo slogan 'let the best man win'<sup>45</sup>. Anche nell'ambito sindacale gli scontri non sono evitati, risultando in lotte perpetue tra sindacati e i datori di lavoro, tipiche per l'Italia. Le culture femminili invece tenderanno a preferire le trattative e i compromessi; si cercherà sempre di raggiungere un accordo tra le diverse parti. Inoltre il ruolo del leader nei due paesi sarà diverso, secondo l'analisi di Hofstede: il leader italiano sarà assertivo, deciso e aggressivo (in senso positivo), mentre quello olandese sarà meno visibile, più intuitivo e alla ricerca del consenso. Le conclusioni di D'Iribarne sulla cultura aziendale olandese coincidono con i dati di Hofstede; anche lo studioso francese parla della costante ricerca del consenso come caratteristica principale della cultura olandese. Il pluralismo organizzato della politica olandese implica che l'elaborazione di compromessi è più importante della formazione di una maggioranza. Inoltre vi è sempre il dovere comune di fornire spiegazioni e di assumersi le proprie responsabilità. Per paura di non andare d'accordo i conflitti e le espressioni di dissenso sono evitati.

---

<sup>45</sup> Hofstede, 121.

Un'ultima dimensione su cui i due paesi differiscono è quella del rifiuto dell'incertezza; l'Olanda ottiene un punteggio nella media (35° posto), mentre l'Italia risulta 23° dei 53 paesi, indicando un alto livello di rifiuto dell'incertezza. Caratteristica per il rifiuto dell'incertezza è la tendenza a minimizzare o ridurre il livello dell'incertezza all'interno della società tramite l'instaurazione di regole, leggi e politiche per coprire quasi tutte le situazioni e circostanze. Si cerca di ridurre al massimo la mancanza di chiarezza all'interno di un'organizzazione e vi è un grande bisogno di prevedibilità e regole formali e informali. In Italia questa tendenza risulta per esempio nella preferenza a fare affari con persone conosciute o almeno referenziate. L'evitare situazioni insicure e imprevedibili perché costituiscono una minaccia allo status quo, descritto da D'Iribarne, caratterizza il rifiuto dell'incertezza in Olanda.

Prendendo in considerazione la correlazione tra protestantismo e universalismo e tra cattolicesimo e particolarismo trovata da Trompenaars e Hampden Turner, allora l'Olanda sarebbe più universalista, il che significa che esiste l'obbligazione di soddisfare alle norme che sono determinate culturalmente, e che la società è fortemente condizionata da regole universali che valgono per tutti. L'Italia invece sarebbe allora più particolarista, indicando un focus sulla natura eccezionale delle condizioni presenti.

Sebbene nei dati di Trompenaars e Hampden Turner non si trovino risultati specifici per i due paesi presi in considerazione, l'uso esteso di titoli e appellativi in Italia e il tempo che è riservato a conoscere i partner con cui si lavorerà (durante un pranzo lungo o una cena fuori orari lavorativi) sono indicativi per una cultura diffusa, mentre in Olanda vi è un atteggiamento più specifico. Per quanto riguarda le differenze nei criteri adoperati per accordare lo status, D'Iribarne ha già descritto come in organizzazioni olandesi anche le persone con posizioni più alte hanno poco status personale, il che ci fa supporre che lo status in Olanda deve essere raggiunto, cioè basato sulla prestazione della persona. Questa idea viene confermata da Trompenaars e Hampden Turner, che anche per questa dimensione vedono una correlazione tra protestantismo-status raggiunto e cattolicesimo-status ascritto. Come vedremo in seguito, nel modello aziendale più frequente in Italia lo status sembra essere attribuito in base a dei fattori personali come l'età, il sesso e la posizione.

Nel secondo capitolo abbiamo già visto che sebbene entrambi paesi sembrano più mirati al breve termine che al lungo termine, in Olanda si tende a vedere il tempo come sequenziale, mentre in Italia il tempo è visto come sincronico.

Secondo Trompenaars e Hampden Turner il tipo aziendale più frequente in Italia è quello nominato 'la famiglia', in cui il potere del 'padre' è un dato di fatto naturale e lo status è attribuito in base all'essere il leader (che sarà quindi spesso un'uomo) anziché ai compiti

che ha portato a termine con successo e gli obiettivi che ha raggiunto. E' una cultura personale con una forte gerarchia; ogni membro della famiglia è consapevole del suo posto nell'organizzazione. Questo lato personale fa sì che la pressione è in genere di tipo morale e sociale, non finanziario e giuridico. Questa presenza di una forte gerarchia, l'attribuzione di status e un leader padrone ci porta a dubitare il basso grado di distanza di potere in Italia descritta da Hofstede.

L'alto percentuale di piccole e medie imprese in Italia sembra confermare l'alta frequenza del tipo aziendale 'famiglia': nel suo libro 'Italy and Its Discontents' lo storico Paul Ginsborg cita una ricerca eseguita dalla Banca d'Italia nel 1994 che rivela che in quell'anno l'83% delle imprese con meno di cinquanta addetti aveva un modello aziendale che si può definire 'assoluto' o 'familiare'. 'The male entrepreneur, often the founder of the firm, tended to remain in charge of it beyond retirement age, and often until his death'<sup>46</sup>. Dati più recenti mostrano che poco è cambiato dal 1994; uno studio dell'università di Urbino del 2008 mostra che le piccole e medie imprese costituiscono il 99,9% di tutte le imprese in Italia, e che l'81,7% degli addetti è occupato nelle PMI.<sup>47</sup> Ci sembra dunque valido concordare con Trompenaars e Hampden Turner che il modello aziendale più frequente in Italia è quello familiare. Se vi è un modello tipico olandese, esso sarebbe vicino al cosiddetto 'missile guidato', per la sua cultura neutra, individualista e egualitaria. Il fatto che il valore dei membri dell'organizzazione è determinato in base alle prestazioni durante il lavoro è indicativo per una cultura in cui lo status deve essere raggiunto, come quella olandese.

Abbiamo visto che, oltre alle dimensioni culturali, ci sono anche altri fattori che indicano delle differenze culturali. Spesso questi fattori sono in un certo senso nascosti nel linguaggio, per cui non sono forse così evidenti, ma nella comunicazione interculturale possono avere una grande influenza sull'interazione. A nostro parere le seguenti categorie lessicali e grammaticali, riportate da Müller-Jacquier, potrebbero causare problemi nella comunicazione tra italiani e olandesi:

*Atti linguistici/sequenze di atti linguistici*: possono essere fonte di problemi nella comunicazione interculturale, perché sia il modo in cui vengono formulati, sia la loro interpretazione che la loro frequenza e la loro distribuzione cambiano in ogni lingua. Bettoni lo riassume bene: 'Poiché il parlare è una forma di comportamento sociale, le norme che lo governano ne fanno parte e tendono quindi a essere congruenti con le

---

<sup>46</sup> Paul Ginsborg, *Italy and its Discontents: Family, Civil Society, State, 1980-2001* (London: Penguin Books, 2001), 19.

<sup>47</sup> Ilario Favaretto e Giorgio Calcagnini, "Lo stato delle piccole imprese: Italia, Europa e Stati Uniti a confronto" [http://74.125.77.132/search?q=cache:sFMi9DgpOMQJ:www.econ.uniurb.it/smallglob/2\\_Favaretto\\_Lo%2520stato%2520de lle%2520piccole%2520imprese.ppt+percentuale+di+PMI+Italia&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl](http://74.125.77.132/search?q=cache:sFMi9DgpOMQJ:www.econ.uniurb.it/smallglob/2_Favaretto_Lo%2520stato%2520de lle%2520piccole%2520imprese.ppt+percentuale+di+PMI+Italia&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl)

norme di comportamento generali della comunità.<sup>48</sup> Soprattutto l'atto illocutorio può causare problemi, perché in questo atto si trova la forza illocutoria, ossia quello che viene inteso dal parlante. Il complimento per esempio, un atto espressivo, è diverso in molte lingue. Possono variare l'attributo del complimento, la forma linguistica in cui si esprimono, la funzione che assolvono e la risposta che sollecitano.<sup>49</sup>

*L'organizzazione del discorso*: la struttura conversazionale di situazioni di tutti i giorni e di interazioni lavorative sono specifiche per una cultura. Così le routine di prendere il turno possono cambiare parecchio da lingua in lingua. Il cambio del turno è un evento molto importante nella conversazione, è il momento in cui il parlante A cede il turno e il parlante B lo prende. Normalmente questo cambio avviene al cosiddetto PRT, il punto di rilevanza transizionale. È una specie di regola che al PRT un turno finisce, e uno nuovo inizia. Spesso però questa 'regola' viene violata, e il motivo per questa violazione cambia da lingua a lingua. Quando succede, si parla di discorso sovrapposto, sovrapposizione o interruzione. Il modo in cui viene interpretata la sovrapposizione dipende dalla sua struttura: la lunghezza del discorso sovrapposto, la sua posizione e l'effetto che produce sul parlante. Secondo Bettoni 'sono parlante e ascoltatore che nello svolgersi della conversazione interpretano il discorso simultaneo e gli assegnano di volta in volta una sua funzione che in ultima analisi può essere collaborativa o competitiva.'<sup>50</sup> Quando gli interlocutori sono provenienti da culture diverse però il tutto può diventare complicato: da cultura a cultura può cambiare l'interpretazione di ogni parametro, ma anche le regole riguardo al PRT; che cos'è un valido PRT, dove si trova, ecc. Da ricerche sulle sovrapposizioni in inglese e italiano risulta che le differenze che si incontrano riguardano non la frequenza di sovrapposizioni (più o meno uguale), ma l'impiego diverso di elementi lessicali nel discorso sovrapposto; gli italiani tendono ad usare spesso il 'ma' iniziale, il quale può dare l'impressione di aggressività. Può quindi sembrare che la cultura italiana abbia uno stile conversazionale più incalzante e conflittuale che ad esempio quella olandese. Connesso a questo stile conversazionale è il grado di direttezza o indirettezza. Si può essere più o meno diretti nell'esprimere le intenzioni comunicative. La comunicazione si può bloccare quando per esempio un parlante dell'olandese, nell'interazione con un italiano, si aspetta delle chiavi contestuali più esplicite perché è abituato ad un linguaggio più diretto, mentre l'italiano, abituato ad essere più indiretto e ad usare più *contextualizers*, non è in grado di essere più diretto.

Ci sono inoltre dei fattori paraverbali e non verbali che possono causare malintesi nella comunicazione interculturale, perché anche essi sono determinati culturalmente. Nei

---

<sup>48</sup> Bettoni, 110.

<sup>49</sup> Ibidem, 100.

<sup>50</sup> Ibidem, 162.

fattori paraverbali rientrano il ritmo e il volume con cui si parla, l'intonazione, la prosodia, il numero e la lunghezza di pause che sono ammesse nell'interazione. I parlanti dell'italiano per esempio tendono ad usare un tono di voce relativamente alto e una prosodia accentuata. Questo in combinazione con poche pause e il fatto che è ammesso sovrapporre o interrompere gli altri partecipanti alla conversazione, spiega perché spesso gli interlocutori italiani vengono percepiti come aggressivi o bruschi da parlanti non-latini o non-mediterranei. Molto legato ai fattori paraverbali e all'uso di messaggi non verbali è la dimensione neutro vs. affettivo di Trompenaars e Hampden Turner, che indica se le persone mostrano apertamente le loro emozioni o se sono più neutri nel loro approccio verso altri. In base a quanto descritto sopra non sorprenderà che l'Italia si trova tra i paesi più affettivi nella ricerca di Trompenaars et al, mentre l'Olanda viene definita uno dei paesi più neutri.

Il linguaggio non verbale forse è ancora più importante del linguaggio verbale, perché, come scrive Balboni, 'siamo prima visti e poi ascoltati'.<sup>51</sup> Forme di messaggi non verbali sono le espressioni facciali, i gesti, gli sguardi e la distanza o la vicinanza che è ammessa tra due parlanti. Spesso il linguaggio non verbale viene usato per aggiungere il significato inteso veramente dal parlante all'espressione verbale, e a volte può modificarlo sostanzialmente. Visto che anche la forma di espressione dei messaggi non verbali è fortemente legata alla lingua, essa può variare molto da una lingua e una cultura all'altra. Così la distanza fisica che viene tenuta tra un parlante e l'altro, anche chiamata la *bolla prossemica*, non è uguale per ogni cultura. Parlanti provenienti da culture latine entrano senza problemi nella bolla altrui, toccano l'interlocutore, ecc. Müller-Jacquier riporta un esempio di questa invasione dello spazio personale:

'At receptions in Italy some Germans feel that they are constantly 'in reverse', i.e. backing away from their (Italian) conversation partners. Naturally, the Italians frequently react by moving closer again to reach the proximity normal to them.'<sup>52</sup>

Da diversi studi risulta poi che, quando viene invasa la bolla prossemica di un parlante, esso cercherà più velocemente delle spiegazioni psicologiche di questo atteggiamento, invece di attribuire l'invasione a convenzioni differenti di comunicazione non verbale. Dall'altro canto gli atteggiamenti non verbali possono essere adattati velocemente alle convenzioni della cultura straniera o al contesto (inter)culturale.

Anche il registro è un fattore che può essere problematico, perché la scelta del registro è connessa alla valutazione della situazione da parte dei partecipanti e il grado di formalità/informalità e di direttezza/indirettezza che secondo essi è adatto alla situazione. Spesso in Italia si usa un registro molto formale, soprattutto durante incontri

---

<sup>51</sup> Balboni, *Parole comuni culture diverse*, 30.

<sup>52</sup> Müller-Jacquier, 25.

aziendali, mentre in Olanda si passa più velocemente ad un registro informale, dando del tu invece del Lei.

Nello schema riportato sotto sono elencate tutte le differenze culturali e comunicative descritte negli ultimi capitoli che potrebbero essere fonte di problemi nella comunicazione tra membri della cultura italiana e della cultura olandese.

|   | <b>Olanda</b>   | <b>Italia</b>  |
|---|---|--|
| Hofstede                                      | Individualista  | Individualista   |
|   | Poca distanza di potere   | Distanza di potere leggermente superiore rispetto all'Olanda                 |
|   | Grado di rifiuto dell'incertezza nella media                            | Alto grado di rifiuto dell'incertezza  |
|   | Femminile   | Mascolina  |
|   | Orientamento al breve termine   | Orientamento al breve termine  |
| Trompenaars Hampden Turner                    |   |  |
|   | Universalista   | Particolarista   |
|   | Individualista  | Comunitarista  |
|   | Neutra  | Affettiva  |
|   | Specifica   | Diffusa  |
|   | Status raggiunto  | Status attribuito  |
|   | Tempo sequenziale   | Tempo sincronico   |
|   | Mondo controllabile   | Mondo controllabile  |
| Tipo/cultura aziendale                        | Il missile guidato/low context  | La famiglia/high context   |
|   | Ricerca del consenso  | "Let the best man win"   |
| Stile comunicativo                            |   |  |
| Atti linguistici/sequenze di atti linguistici | Diversa realizzazione degli atti linguistici                            |  |
| Organizzazione del discorso                   | Stile 'pacato': poche sovrapposizioni, una persona che parla alla volta | Stile 'incalzante': molte sovrapposizioni, tutti parlano allo stesso momento |
| Direttezza/Indirettezza                       | Stile diretto   | Stile più indiretto  |
| Fattori paraverbali                           | Stile di parlare calmo rispetto all'italiano, più neutro                | Stile di parlare brusco e aggressivo (per estranei)                          |
| Linguaggio non verbale                        | Spazio personale chiaramente delineato                                  | Meno distanza personale, tendenza ad 'invadere' la bolla prossemica altrui   |
| Registro                                      | Tendenza ad usare un registro informale                                 | Tendenza ad usare un registro formale  |

## **Metodo**

E' difficile progettare un training interculturale senza sapere chi saranno i partecipanti a questo training, ovvero per chi il programma sarà sviluppato. In questo caso il training è stato sviluppato per due aziende olandesi, una che è già attiva sul mercato italiano da diversi anni, la DDJ Music, e la seconda che sta preparando l'entrata sul mercato, la ODS BV. Ero già a conoscenza delle due aziende prima di iniziare questa ricerca, visto che sono dei clienti dell'azienda presso cui ho svolto uno stage nel 2008. Non ero stata direttamente in contatto con persone delle due aziende però, per cui i primi contatti sono stati stabiliti dalla coordinatrice del mio stage. E' stata lei a presentarmi ai responsabili del mercato italiano, il che ha reso molto più facili i primi contatti da parte mia. Dopo una prima corrispondenza tramite e-mail, in cui ho spiegato lo scopo della mia ricerca, ho potuto fissare degli appuntamenti con entrambe le aziende per interviste aperte. Per le interviste ho parlato rispettivamente con il manager dell'azienda e il *division manager* e l'*area manager* del reparto di costruzione navale. Usando un metodo con domande aperte, e poi elaborando le interviste (che hanno una durata media di circa 1 ora e 15 minuti), è stato possibile distillare il problema centrale riguardo ai contatti (futuri) con i distributori e i clienti italiani, che forma la base per il training interculturale da sviluppare. Qui sotto vengono presentate le due aziende.

### **DDJ Music**

DDJ Music è un'azienda internazionale che offre musica ed apparecchiatura audio per negozi, locali e fitness club. Il suo team di esperti di musica, consulenti e tecnici è la garanzia della migliore offerta di musica, hardware e software di prima qualità e un servizio eccellente. Oltre ai sistemi musicali, DDJ offre anche un ampio e vario assortimento di apparecchiatura audio e videoclip. Alla fondazione nel 2002, i titolari (uno olandese, l'altro inglese) hanno scelto di non limitarsi a un paese solo, ma di aprire contemporaneamente diversi mercati europei, tra cui l'Italia. La preparazione e l'entrata sul mercato estero erano gestite dalla sede centrale a Eemnes, in Olanda. In questo momento DDJ opera nei paesi seguenti: Danimarca, Polonia, Spagna, Italia, Regno Unito, Olanda e Svezia. Benché le attività sul mercato olandese risalgano solo al 2005, la sede centrale si trova proprio in Olanda. Il reparto vendita e marketing si trova a Eemnes, il reparto operativo a Enschede. Il servizio tecnico di DDJ consiste soprattutto di persone che lavorano freelance, e si trova a Hilversum. Inoltre in ogni paese in cui l'azienda ha delle attività c'è un programmatore di musica che lavora freelance. In totale DDJ ha all'incirca venti dipendenti, di cui 10 a 11 lavorano su base freelance. E' un'organizzazione a schema piatto, con linee corte e un personale orientato al servizio. In

Olanda l'azienda lavora direttamente sul mercato, tramite dei rappresentanti. All'estero la vendita è quasi completamente organizzata tramite dei distributori.

Anche in Italia DDJ ha scelto per una rete di distributori, i quali erano stati selezionati e introdotti da un intermediario. L'azienda ha quasi subito incaricato questo intermediario di fare una ricerca sulle possibilità sul mercato italiano, tenendo in mente anche i possibili problemi linguistici; i fondatori erano consapevoli del fatto che si parla poco inglese in Italia, e quindi cercavano una persona che parla l'italiano e che conosce il modo locale di fare affari. Durante gli incontri con possibili distributori la lingua parlata era prevalentemente l'italiano, per cui l'intermediario doveva spesso fare da interprete o condurre la discussione. Ciò rendeva la situazione abbastanza difficile per entrambi le parti (distributori e DDJ Music), soprattutto perché un distributore deve spesso essere in contatto con la sede centrale, e l'intermediario non se ne riusciva ad occupare a sufficienza. Sebbene il software sia stato tradotto in italiano, i clienti hanno tante domande, per le quali il distributore non ha sempre una risposta e per cui si deve quindi rivolgere all'intermediario. Esso non è sempre disponibile, giacché anche lui ha degli altri clienti. Così un piccolo problema, che in Olanda sarebbe facilmente stato risolto, può diventare un grande ostacolo in Italia. La comunicazione con i distributori è dunque un problema per DDJ Music. Inoltre la mancanza di contatto personale con i clienti, e il fatto che i fondatori non parlano l'italiano e non conoscono le persone chiave per il mercato in una grande città come Milano, sono stati dei fattori per cui le vendite in Italia non sono andate come previsto.

Oltre i problemi di comunicazione, pare che il prodotto DDJ sia di minima importanza per i distributori, cioè, la vendita degli impianti audio è spesso un'attività secondaria del distributore, e non il suo obiettivo primario. Non c'è quindi nessun rivenditore in Italia per cui la vendita dei prodotti DDJ è l'unica attività. Tutti questi ostacoli hanno portato DDJ Music a considerare di abbandonare il mercato italiano, o di passare alla vendita diretta su internet.

Partendo dal presupposto che DDJ farà lo sforzo di continuare la vendita tramite distributori in Italia, si dovrà lavorare molto sulla comunicazione, sia con i distributori, sia con i clienti di DDJ.

Nel caso che l'azienda sceglierà di passare alla vendita diretta su internet, rendendo così superfluo il contatto con il distributore, ci dovrà comunque essere la possibilità per i clienti di contattare DDJ nel caso di problemi o domande. Inoltre l'azienda dovrà fornire da sola il follow-up in Italia. Anche in questo caso sarà quindi necessario un certo grado di preparazione e di assistenza.

## **ODS B.V.**

ODS B.V. è un commercio all'ingrosso di metalli ferrosi e non-ferrosi, prodotti tecnici per l'industria delle costruzioni e apparecchi di misurazione di controllo. L'azienda è al 100% impresa figlia dell'azienda tedesca Klöckner&Co, e ha la sua sede centrale a Barendrecht. La storia di ODS risale a oltre cento anni. Tramite diverse fusioni nell'arco di tempo l'azienda è stata in grado di espandere continuamente le sue attività.

La missione di ODS è di fornire dei semilavorati (di metallo o di plastica), dei sistemi e degli elementi all'industria di trasformazione e a imprese statali per una larga gamma di attività. Oltre la sede centrale a Barendrecht e delle sedi commerciali ad Amsterdam e Almelo, ODS ha magazzini a Barendrecht, Amsterdam, Almelo e Ridderkerk. In totale l'azienda conta tra i 450-500 dipendenti, divisi nelle quattro sedi differenti.

L'azienda in sé è un'organizzazione con una struttura relativamente piatta, ma l'influsso dell'azienda madre tedesca si sente molto sui livelli superiori, esprimendosi in una forte gerarchia. Benché il direttore generale di ODS sia olandese, diversi membri del management team sono tedeschi, fra cui il direttore finanziario.

La cultura aziendale può essere descritta secondo un numero di caratteristiche di cui ogni dipendente deve disporre, e le quali sono basate sulle lettere della sigla ODS BV:

Ondernemend (intraprendente), Doelgericht (mirato), Samenwerkend (collaborativo), Betrouwbaar (affidabile) e Vernieuwend (innovativo). Il personale è selezionato e, una volta assunto, valutato secondo queste caratteristiche. Inoltre l'aspirazione di ODS è di essere sempre in grado di dare una risposta professionale e mirata alle domande dei clienti, per cui l'organizzazione è orientata al mercato, caratterizzata dal raggruppamento di conoscenza del lavoro, del prodotto e del mercato in una sola divisione.

Nel 2008 il reparto di costruzione navale ha incaricato un partner esterno di fare una ricerca sulle possibilità di vendita del prodotto ODS sul mercato italiano. L'Italia ha uno dei mercati più grandi del mondo in costruzione navale, e ODS è il leader olandese nella distribuzione di profili e lastre di alluminio per la costruzione di navi e di yacht. L'idea di avviare dei contatti con costruttori navali e cantieri in Italia, per costruire una rete di nuovi clienti per i prodotti in alluminio, è nata da questi dati. Finora l'azienda non ha nessuna esperienza in Italia, ma ODS ha una rete vendita in tanti altri paesi del mondo, e ha già avviato delle attività in paesi latino-americani come Cile e Brasile.

Dalla ricerca di mercato è venuto fuori che, nonostante il carattere chiuso del mercato, ci sono ottime prospettive per l'uso di alluminio nella costruzione di navi e di yacht in Italia. In un primo momento, tenendo in mente questa conclusione, ODS ha provato ad avviare delle attività in Italia da sola. Le differenze culturali e la lingua sono però risultate

problematiche, mentre i clienti italiani di solito richiedono e si aspettano un alto grado di contatto personale. Giacché l'azienda non dispone delle risorse finanziarie per assumere qualcuno che parla bene l'italiano e che potrebbe agire sul mercato dall'Olanda, ODS ha deciso di cercare un agente italiano che potrà avviare e mantenere i contatti con i clienti italiani in Italia. In questo momento un agente non è ancora stato trovato. Per il momento quindi il reparto di costruzione navale non ha dei contatti o clienti effettivi in Italia. Nel caso in cui non si riesca a trovare un agente adatto, ODS dovrà chiedersi se non ci sono altri mercati in cui si potrebbe ottenere più successo, perché cercare a lungo un agente in Italia potrebbe costare troppo tempo e troppo denaro.

In breve:

- Finora ODS non ha nessuna esperienza in Italia
- Risulta molto difficile avviare dei contatti con clienti italiani direttamente dall'Olanda, perciò si è alla ricerca di un agente italiano
- Nel reparto di costruzione navale europea di ODS non c'è (ancora) nessuno che si occupa fulltime dell'Italia e che parla bene l'italiano.

A nostro parere un training per ODS dovrebbe essere mirato prevalentemente ai contatti con un agente italiano e possibili clienti italiani, sia durante un primo incontro sia in eventuali contatti di vendita.

Dunque, per entrambe le aziende vale che hanno dei problemi o a stabilire dei contatti con clienti, agenti e distributori italiani, o, una volta stabiliti i contatti, a mantenere i rapporti esistenti. Un training interculturale, mirato a trattare le differenze culturali nel senso più largo, che crea consapevolezza dell'influenza che queste differenze possono avere sulla comunicazione, potrebbe aiutare le aziende ad avere una comunicazione e un rapporto di affari più efficaci con i partner italiani. Per quanto riguarda DDJ presupponiamo che l'azienda proverà a continuare le attività sul mercato italiano, per cui lo scopo del training sarà l'ottimizzazione del contatto con i clienti e distributori futuri e già esistenti, anziché la preparazione alla vendita tramite internet, che a nostro parere richiede un training di lingua italiana piuttosto che un training interculturale.

## Metodi e approcci di training interculturali

Come negli studi sulla comunicazione interculturale esistono idee diverse sull'origine delle differenze culturali, così anche per i training interculturali vi sono degli approcci diversi. I training possono variare nell'argomento del training, ovvero se i partecipanti vengono preparati per il contatto con una specifica cultura, o se si tratta più di una preparazione generale alla comunicazione con interlocutori provenienti da una cultura diversa della propria. Inoltre vi possono essere anche differenze nel grado di interattività o nel momento in cui viene fatto il training (prima di mettersi in contatto con membri di un'altra cultura, dopo i primi contatti), ecc. Gudykunst e Hammer (1983) distinguono i training secondo due criteri; il primo riguarda la domanda se il training è prevalentemente didattico, cioè mirato ad una presentazione di informazione, o prevalentemente 'esperienziale', cioè mirato all'esperienza del partecipante durante il training. Il secondo criterio riguarda la specificità del training; prepara i partecipanti al contatto con membri di altre culture in generale (training generale), o alla comunicazione con persone di una cultura specifica? In questo modo si possono distinguere quattro tipi di training:

- 'experiential culture-general training'
- 'experiential culture-specific training'
- 'didactic culture-general training'
- 'didactic culture-specific training'<sup>53</sup>

Brislin, Landis e Brandt distinguono sei tipi di training diversi, di cui riportiamo qui solo i tipi che riteniamo utili per il nostro caso.

*Training informativo:* è un training prevalentemente didattico, che fornisce ai partecipanti informazioni fattuali sul paese e la cultura con cui entreranno in contatto. Informazioni sull'economia, la politica, il sistema sociale, il clima, il modo di vivere ecc. fanno parte di questo training. La conoscenza di queste informazioni di base può aiutare i partecipanti a capire altri aspetti culturali che verranno discussi in seguito.

*Training di attribuzione:* lo scopo di questo tipo di training è di aiutare i partecipanti a fare le attribuzioni giuste sul comportamento osservato di membri di un'altra cultura, aumentando così la consapevolezza e la comprensione dei dettagli culturali che sono fondamentali per un'interazione interculturale efficace. Il metodo più usato in questo approccio è il cosiddetto 'culture assimilator' o 'intercultural sensitizer', lo scopo del quale è di insegnare ai partecipanti ad assumere la prospettiva di membri di un'altra cultura per valutare delle situazioni interculturali. Il punto centrale del training consiste di

---

<sup>53</sup> William B. Gudykunst e Mitchell R. Hammer, "Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training" in *Handbook of Intercultural Training, vol. I: Issues in Theory and Design* (New York: Pergamon, 1983), 118-154.

incidenti critici, delle situazioni conflittuali interculturali. I partecipanti sono confrontati con un incidente critico che riguarda la comunicazione tra membri di due culture differenti. Ci sono spiegazioni alternative per ogni incidente, spesso quattro in totale, di cui tre attribuzioni basate sulla prospettiva culturale del partecipante, e una sulla prospettiva del membro della cultura ospite. I partecipanti tenderanno a selezionare una delle spiegazioni basate sulla propria cultura, e quindi saranno invitati a riprovare, finché non selezionano l'attribuzione giusta. A quel punto gli verranno fornite informazioni aggiuntive sulla cultura ospite. In questo modo i partecipanti vengono preparati ad incontrare il proprio sistema di orientamento culturale e quello di altre persone tramite un metodo cognitivo.

*Cultural awareness*, ovvero consapevolezza culturale. Tramite lo studio del comportamento e dei valori ritenuti 'normali' nella propria cultura, si prova a fornire ai partecipanti delle idee di base sui rapporti cross- e interculturali. Usando la conoscenza degli usi e valori della propria cultura viene introdotto il concetto astratto di cultura e viene enfatizzata l'esistenza di differenze culturali. Questo tipo di training di solito non è mirato ad una cultura specifica, lo scopo è di rendere i partecipanti più consapevoli della propria cultura: 'No matter what country a person is traveling to, cultural awareness methods are relevant since they deal with values and behaviors of the trainees' culture itself.'<sup>54</sup>

Nessun metodo è perfetto, ogni approccio ha i suoi vantaggi e svantaggi, e spesso sarà difficile stabilire quale metodo sia il più adatto al caso. Per questo motivo si è in genere d'accordo che sia opportuna un'integrazione di approcci diversi all'interno di un programma per raggiungere risultati migliori. Nel caso delle aziende olandesi riteniamo che un'integrazione dei tre metodi descritti sopra possa ottenere il risultato desiderato, cioè una comunicazione efficace con i partner italiani. Una parte informativa, in cui vengono date delle informazioni generali sull'Italia come paese, il mercato in cui opera l'azienda e il modo locale di fare affari è indispensabile nel processo di apprendimento. Inoltre bisogna rendere i partecipanti consapevoli dell'applicazione delle proprie convenzioni culturali nella comunicazione con membri di altre culture. Una volta creata o rafforzata questa consapevolezza generale, occorre insegnare ai partecipanti a riconoscere le convenzioni culturali della propria cultura e quelle della cultura ospite, e come trattare le differenze in queste 'regole' comunicative. In breve; la prima fase del training dovrà servire a rendere i partecipanti consapevoli dell'esistenza di differenze culturali in generale, per poi passare ad una descrizione e spiegazione profonda delle differenze culturali fra l'Italia e l'Olanda. Per spiegare le convenzioni culturali differenti,

---

<sup>54</sup> Richard W. Brislin, Dan Landis e Mary E. Brandt "Conceptualizations of Intercultural Behavior and Training", in *Handbook of Intercultural Training, Vol. I.* (New York: Pergamon, 1983) 14.

verranno fornite informazioni fattuali sull'Italia come paese e informazioni dettagliate sul concetto di cultura, la comunicazione interculturale, le caratteristiche della cultura e dello stile comunicativo italiano e olandese. Per raggiungere l'effetto migliore, il training non sarà solo informativo, ma anche interattivo, cercando di confrontare i partecipanti, tramite degli incidenti critici e dei role-play, con il proprio orientamento culturale e quello di altre persone.

### **Pianificazione del training**

La prima fase del nostro training consiste in ciò che da Stöttinger e Holzmüller viene chiamata creazione di un 'learning need'<sup>55</sup>, ovvero il bisogno di imparare. Prima di iniziare il programma vero e proprio però, è necessario stabilire qual è esattamente questo 'learning need'. Nel nostro caso siamo già ben informati sulla situazione delle aziende prese in considerazione, perché abbiamo parlato in persona con i responsabili delle ditte che molto probabilmente saranno poi i corsisti. Di solito però il trainer non avrà nessun contatto con i corsisti prima del training. Un'altra persona è spesso incaricata di fare l'intake (una prima intervista) con l'azienda per stabilire lo scopo del training. Nel caso di grandi aziende l'intake si farà con un manager o un'altra persona di alto livello nell'organizzazione, che poi manderà i suoi dipendenti a fare il training. Il trainer riceverà un riassunto dell'intake, in base a cui sarà chiesto di progettare il programma. Per questo motivo una primissima fase del training dovrebbe consistere in un'inventario delle esperienze dei corsisti con il paese a cui il programma è mirato, nel nostro caso quindi l'Italia. Il trainer dovrebbe chiedere ai corsisti se sono mai stati nel paese, e se sì, se era per motivi personali o professionali; quali sono le loro esperienze con l'Italia e gli italiani, se hanno vissuto delle situazioni particolari e/o conflittuali, e quali parole userebbero per descrivere gli italiani. Nel caso in cui i corsisti sono già stati in contatto con persone italiane per motivi professionali (all'interno dell'azienda attuale o in un'occupazione precedente) è molto importante inventariare queste esperienze. Una discussione di questo genere serve al trainer per stabilire quali sono gli stereotipi e le idee dei corsisti sull'Italia, ed è molto importante per il contenuto del programma, perché fornisce un'idea del background (inter)culturale dei corsisti. Un training per persone che non sono mai state in contatto professionalmente con degli italiani si concentrerà su altri punti che un training per dei dipendenti che sono già in contatto con persone italiane frequentemente, ma che hanno dei problemi nella comunicazione. Inoltre nella discussione vi è la possibilità per i corsisti di fornire degli esempi o sequenze che poi

---

<sup>55</sup> Barbara Stöttinger e Hartmut H. Holzmüller "International Marketing Managers' Cultural Sensitivity: Relevance, Training Requirements and a Pragmatic Training Concept" in *International Business Review* 10/6 (2001), 602.

possono essere usati come degli incidenti critici o esempi pratici in una parte successiva del training.

Dopo questa discussione introduttiva si passa alla prima fase del training, in cui i partecipanti devono diventare consapevoli del fatto che dei sistemi di orientamento culturale differenti possono portare a problemi nell'interazione e nella comunicazione. Bisogna chiarire che un'interazione non andata a buon fine spesso non è tanto il risultato della personalità o il carattere dell'interlocutore, ma di 'unreflected transfer of homecountry cultural patterns'.<sup>56</sup> Usando la teoria di Thomas verrà spiegato ai partecipanti che loro, nella comunicazione con persone italiane, tenderanno spesso a giudicare il comportamento dei copartecipanti in base alle proprie convenzioni comunicative, senza rendersi conto che queste possono essere diverse in un'altra cultura. Lo scopo della prima fase è dunque di creare un senso generale di consapevolezza culturale. I partecipanti si devono rendere conto che il loro modo di comunicare non è per forza quello migliore per raggiungere il risultato desiderato. Il metodo per creare questa consapevolezza sarà l'uso di un incidente critico, preferibilmente uno in cui una persona olandese e una italiana si trovano in un conflitto comunicativo<sup>57</sup>. Visto che in questa fase si tratta di un senso di consapevolezza generale però, non è completamente necessario che l'incidente coinvolga un italiano e un'olandese. La situazione conflittuale e le diverse spiegazioni che verranno fornite servono già come uno strumento per rendere i partecipanti consapevoli del fatto che persone provenienti da culture diverse daranno attribuzioni differenti al comportamento altrui.

Il training inizierà con la presentazione dell'incidente critico; ciò per evitare che si inizi con una parte molto teorica e per attivare l'interesse dei partecipanti. Analizzando e discutendo le spiegazioni diverse del conflitto il trainer dovrà dimostrare che i partecipanti applicano il proprio sistema di orientamento culturale ad una situazione che è al di fuori del loro contesto culturale. Così verrà subito creato un senso di consapevolezza culturale. Poi occorre prima di tutto enfatizzare le similitudini tra l'Italia e l'Olanda e le possibilità e le opportunità che il contatto con l'Italia offre per l'azienda, perché, come descrive Engelbert, enfatizzando subito le differenze e i problemi riguardo alla comunicazione interculturale, ciò può portare ad una definizione in termini negativi dello scambio interculturale, visto come problematico e conflittuale.<sup>58</sup> Lo scopo principale del training deve essere di dare un'immagine bilanciata, mostrando le opportunità da un lato, e il pericolo di malintesi o di mancanza di comprensione dall'altro, e come utilizzare i vantaggi e come trattare le difficoltà. Dopo questa prima parte si passa alla definizione e

---

<sup>56</sup> Stöttinger e Holzmüller, 602.

<sup>57</sup> Potrebbe essere una situazione riportata da uno dei partecipanti durante la discussione introduttiva.

<sup>58</sup> Sonja Engelbert "'Intercultural Training' in exchange situations for experts and management: a critical reflection" in *Intercultural Education* 15/2 (2004): 200.

la descrizione di alcuni concetti chiavi del training: la cultura e la comunicazione interculturale. Per chiarire il concetto di cultura verrà usata la definizione data da Hofstede del 'software of the mind'. Nel chiarire cosa significa esattamente 'comunicazione interculturale' è molto importante sottolineare perché questo tipo di interazione è così diverso dall'interazione monoculturale, e quindi anche perché gli affari con persone di altre culture possono essere molto diversi dal business nel proprio paese. Inoltre il trainer deve tornare all'incidente critico per mostrare che i partecipanti alla comunicazione hanno certe aspettative dell'interazione, basate sulle loro convenzioni, e che nella comunicazione interculturale il comportamento del copartecipante può spesso essere diverso dal previsto. Giacché il modello a cinque dimensioni disegnato da Hofstede è uno strumento relativamente semplice e comprensibile anche da persone che non sono esperte nel campo della comunicazione interculturale, esso sarà usato per mostrare in che modo le culture possono variare secondo Hofstede. Le dimensioni collettivismo/individualismo, distanza di potere, mascolinità/femminilità, rifiuto dell'incertezza e orientamento al lungo/al breve termine devono essere introdotte e chiarite. In una fase successiva del training questi concetti possono allora essere usati per mostrare le similitudini e le differenze nella cultura olandese e italiana.

Dunque, nella prima fase del training è stato creato un senso di consapevolezza culturale nei partecipanti. Essi sanno ora cosa si intende per comunicazione interculturale e cultura, e si sono resi conto che, oltre alle opportunità che il contatto con partner italiani offre, lo stesso contatto può anche essere problematico. Nella seconda fase del training occorre spiegare il come e il perché dei possibili problemi, ossia la fonte delle differenze culturali tra i due paesi presi in considerazione. Stöttinger e Holzmüller sostengono che l'azione principale di questa fase è 'to put received judgments into perspective: This training step aims at understanding and accepting different cultural standards which represent the operationalisation of a country's cultural orientation system.'<sup>59</sup> Ciò significa allora che il sistema di orientamento culturale italiano e olandese o, in altre parole, i sistemi culturali dei rispettivi paesi, devono essere messi in luce. Per poter capire e accettare certi standard culturali, è importante conoscere il background storico e politico del paese che viene trattato nel training. A nostro parere la prima parte della seconda fase del training deve quindi consistere di un approccio informativo in cui vengono date delle informazioni sull'Italia. Queste informazioni comprendono tra l'altro dei fatti storico-politici (la forma di governo, il fatto che l'Italia è uno stato unito solo dal 1861 e le conseguenze di questa tarda unificazione), geografici (numero di abitanti, religione, divisione della popolazione sulla penisola), politici (organizzazione e divisione

---

<sup>59</sup> Stöttinger e Holzmüller, 9.

amministrativa) e economici (breve panoramica dell'economia italiana, informazioni sulla frammentazione del settore privato e dell'alto grado di burocrazia e alcuni problemi cronici dell'economia italiana). La pagina sull'Italia sul sito dell'EVD<sup>60</sup> (Economische VoorlichtingsDienst, l'agenzia del Ministero di Economia del governo olandese a sostegno degli imprenditori e di organizzazioni pubbliche nell'impresa e le collaborazioni internazionali) funzionerà da guida per questa parte, soprattutto per il fatto che i partecipanti potranno consultarla tranquillamente a casa durante e dopo il training. Dopo questa prima panoramica informativa sull'Italia, bisogna che i partecipanti riflettano sul proprio orientamento culturale, in questo caso quello olandese. In seguito verranno trattate anche delle caratteristiche della cultura italiana. Per questa fase si può usare lo schema disegnato dall'autrice riportato nel capitolo 4. Prima di fare il confronto con l'Italia bisogna però dare una panoramica della cultura nazionale e organizzativa olandese. Qui rientra di nuovo il processo di consapevolezza culturale: i partecipanti devono prima diventare consapevoli dei propri valori e le caratteristiche della propria cultura, prima di poterli confrontare con un'altra cultura. Si consiglia di usare di nuovo degli incidenti critici o degli esempi riportati dai partecipanti per rendere il tutto più chiaro e più interattivo; si deve evitare ad ogni costo di limitarsi ad elencare seccamente le caratteristiche culturali. Giacché questo training è mirato specificamente a rendere il contatto con dei partner commerciali il più efficace possibile, è più importante concentrarsi sulla cultura organizzativa/aziendale dei due paesi anziché soffermarsi a lungo sulla cultura nazionale: benché non si possa negare l'influsso dell'ultima sulla prima, è più interessante vedere ad esempio come la mascolinità dell'Italia viene espressa all'interno della cultura aziendale.

Nella parte che tratta dell'Olanda verrà quindi ripreso il modello di Hofstede, per spiegare che in generale (è importantissimo continuare a sottolineare che il pericolo più grande nella comunicazione interculturale è di generalizzare, e che una tendenza nazionale non è per forza rappresentata in ogni membro della cultura in questione) la cultura olandese si può definire individualista, femminile, con poca distanza di potere e un grado di rifiuto dell'incertezza relativamente alto. Ovviamente tutto ciò deve essere illustrato con degli esempi. Inoltre le dimensioni di Trompenaars e Hampden Turner riguardo al tempo, lo status e il grado di neutralità verranno spiegate tramite esempi. Importante durante questa fase è di chiedere feedback ai partecipanti: essi riconoscono le caratteristiche descritte dal trainer?

In seguito verrà trattata la cultura aziendale olandese come descritta da D'Iribarne, sottolineando il bisogno di consenso (determinato storicamente) e le conseguenze che questo bisogno ha sul funzionamento di organizzazioni in Olanda.

---

<sup>60</sup> <http://www.evd.nl/home/landen/landenpagina/land.asp?land=ita>

Poi è il turno dell'Italia; anche qui verranno discusse le dimensioni hofstediane che definiscono la cultura italiana come individualista, mascolina, con una grande distanza di potere e un altro grado di rifiuto dell'incertezza. Questa affermazione va subito legata alla descrizione della cultura aziendale delle piccole e medie imprese italiane, non solo perché la maggioranza delle aziende italiane è di piccole o medie dimensioni, ma soprattutto perché è con questo tipo di impresa che le aziende olandesi hanno dei contatti commerciali. E' quindi molto importante descrivere in modo dettagliato la cultura familiare di tante aziende italiane, e la questione di status, gerarchia e formalità legata a questo tipo aziendale. A questo punto il trainer dovrebbe anche prestare attenzione all'etichetta italiana del fare affari; una lista di "do's and don'ts" per i primi incontri potrebbe essere molto utile e ora può anche essere capita meglio dai partecipanti nel quadro della cultura nazionale e aziendale appena trattata dal trainer.

A questo punto del training i partecipanti sono consapevoli di tutti i fattori culturali da prendere in considerazione quando si mettono in contatto con dei partner italiani. Ora ci vuole una parte complementare basata sul modulo 'Linguistic Awareness of Cultures' disegnato da Müller-Jacquer, che avrà lo scopo di complementare il training di consapevolezza culturale e che può fornire ai partecipanti delle informazioni su quali categorie grammaticali e lessicali nel comportamento interculturale possono causare dei malintesi. Il supplemento serve così ad evitare che eventuali problemi vengano subito attribuiti a valori culturali diversi, mentre possono anche essere le convenzioni comunicative a rendere l'interazione problematica.

Il modo più efficace per iniziare questa ultima parte sarebbe di nuovo un incidente critico. Ci sono diverse ipotesi possibili. Il trainer dovrebbe aiutare i partecipanti a sviluppare delle ipotesi linguistiche per spiegare l'incidente, invece di attribuire le differenze osservate ad una mentalità nazionale. E' molto difficile però trovare degli incidenti critici nella letteratura sulla comunicazione interculturale che riguardano l'interazione tra persone italiane e olandesi. Per questo motivo sarebbe meglio se il trainer presentasse una specie di incidente fittizio, focalizzato sul caso specifico del cliente. Ritornando brevemente alla discussione all'inizio del training sulle esperienze dei corsisti con l'Italia, il trainer potrebbe chiedere ai partecipanti di pensare a delle situazioni più o meno conflittuali che hanno vissuto nell'interazione con partner italiani e di descriverle, o, nel caso i corsisti hanno già dato diversi esempi di questo tipo, riprendere uno di questi esempi. Il trainer sarà allora in grado di usare l'incidente e di fornire delle spiegazioni diverse. Un'altra possibilità potrebbe essere di usare l'esempio di Müller-Jacquier riportato nel capitolo 4 di questa tesi sull'invasione dello spazio privato di manager tedeschi da parte degli interlocutori italiani. Questo esempio può essere usato per

mostrare che una sensazione di disagio durante l'interazione con interlocutori esteri non è per forza causato da standard culturali differenti, ma proprio da fattori (para)linguistici tipici di una lingua.

In base all'incidente riportato e le diverse spiegazioni dai partecipanti, il trainer può in seguito accennare alle categorie lessicali e grammaticali (discusse nel quarto capitolo di questa tesi) che possono essere problematiche nella comunicazione tra olandesi e italiani, quali sono:

- Direttezza/indirettezza: una cosa ritenuta molto importante da tanti italiani nei primi incontri con possibili partner è il cosiddetto 'bel discorso', in cui il parlare diventa arte, e il discorso stesso è più importante del contenuto. Spesso in questo bel discorso verrà usato uno stile conversazionale che da membri di altre culture può essere interpretato come vago e indiretto. Inoltre per gli italiani è importante conoscere il copartecipante prima di procedere a parlare di cose importanti, perciò non è strano se durante la prima parte di una riunione ufficiale prima si parla della famiglia, la cultura italiana, la gastronomia, ecc. Lo stile conversazionale olandese è spesso molto più diretto, si vuole sapere cosa ci si può aspettare dal partner italiano, per cui spesso si tenderà ad andare 'straight to the point'. Saltando la fase iniziale dell'incontro però, si rischia di offendere i partner italiani, e ciò può bloccare il resto della comunicazione.
- L'organizzazione del discorso e i fattori paraverbali: è normale parlare simultaneamente durante incontri italiani, e interrompere gli altri interlocutori (almeno per gli italiani stessi). E' importante che l'interlocutore olandese non passi subito a dare dei giudizi sulla personalità o il carattere dei partecipanti italiani se quest'ultimi applicano uno stile conversazionale incalzante. Il trainer deve in questo caso sottolineare che uno stile 'aggressivo' non significa che la persona che adopera questo stile sia anche aggressiva.
- Il registro: soprattutto durante degli incontri commerciali in Italia viene usato un registro molto formale, in cui si dà del Lei e l'uso di titoli è molto importante. Ovviamente quando la lingua franca dell'incontro è l'inglese questa distinzione tra dare del Lei e dare del tu non esiste, ma si deve cercare di rimanere sempre molto formali, anche quando si va a pranzo o a cena dopo le trattative.
- Gli argomenti tabù: è meglio evitare degli argomenti come la mafia, la situazione politica, e argomenti molto delicati in Italia come l'eutanasia, l'aborto ecc.
- Il linguaggio non-verbale: riprendendo l'esempio di Müller-Jacquier è possibile preparare i partecipanti alla 'fisicità' degli italiani, cioè, al fatto che la bolla prossemica è ridotta rispetto ad altri paesi, ci si tocca, si gesticola, ecc.

Tutto ciò va illustrato con esempi, così che i partecipanti si possono riconoscere in modo migliore nelle situazioni riportate. Un'altra cosa che il trainer deve enfatizzare è che, benché la lingua usata durante degli incontri con dei partner italiani sarà spesso l'inglese, una lingua franca quindi, gli interlocutori tenderanno ancora ad applicare le proprie convenzioni comunicative anche in un'altra lingua. Una persona olandese, anche quando parla l'inglese, tenderà ancora ad usare uno stile 'olandese', quindi sarà spesso diretto e meno formale. Lo stesso vale per gli italiani.

Ovviamente il tutto sarebbe meno complicato se i manager olandesi, responsabili per i contatti con i partner italiani, fossero in grado di comunicare direttamente in italiano. Per raggiungere una competenza linguistica in italiano abbastanza sviluppata da poter comunicare ad un alto livello con dei partner italiani ci vorrà un corso di lingua molto intensivo però, molto più intensivo di quanto il trainer possa offrire durante il training interculturale. Al massimo potrebbe essere inserita una piccola parte linguistica nel training, in cui vengono trattati alcuni concetti di base per poter comunicare in italiano (si può pensare ai saluti, delle formalità durante incontri, pranzi e cene commerciali, ecc.), però a nostro parere questa parte diventerebbe talmente basale che è meglio consigliare un corso di lingua vero e proprio.

Per ripassare tutti gli elementi trattati durante il training e per subito applicare le competenze acquisite, consigliamo di concludere il training con un roleplay, in cui tutte le caratteristiche culturali e comunicative devono essere integrate. Il trainer prenderà il ruolo di un manager italiano, possibile cliente delle aziende, con cui si ha un primo incontro. Il compito dei partecipanti è di concludere l'incontro a buon fine, tenendo in mente tutte le caratteristiche culturali trattate durante il training, e di cercare di adattare la propria maniera comunicativa alla situazione interculturale. In questo modo diventa subito visibile se i partecipanti hanno colto o meno l'essenza del training e se sono in grado di comunicare in modo più efficace con membri di altre culture nel futuro.

## Conclusione

In questa ricerca abbiamo provato a progettare un programma di training interculturale per ottimizzare il contatto fra due aziende olandesi e i loro (futuri) partner commerciali italiani. Nei primi quattro capitoli della tesi abbiamo descritto e analizzato, usando la letteratura di tra gli altri Balboni, Hofstede, Trompenaars e Hampden Turner, Bettoni e D'Iribarne, la teoria esistente sui concetti di comunicazione, interculturalità, cultura nazionale e aziendale, e la comunicazione interculturale. Basandoci su queste teorie diverse abbiamo provato a dare una risposta alla prima parte della nostra domanda di ricerca;

*Quali sono i principali fattori linguistici e culturali che possono causare problemi nella comunicazione interculturale aziendale fra organizzazioni olandesi ed italiane?*

Alla fine del quarto capitolo abbiamo disegnato uno schema pratico in cui sono stati elencati tutti questi principali fattori linguistici e culturali che costituiscono i punti centrali del training disegnato. Questo schema elenca sia delle differenze nei valori culturali, espresse nelle dimensioni di Hofstede e Trompenaars Hampden Turner, come la mascolinità o la femminilità di un paese, il grado di distanza di potere all'interno di una società, l'orientamento riguardo al tempo, che delle differenze nella cultura aziendale e nelle caratteristiche dello stile comunicativo di un gruppo di persone. A nostro parere sono questi i fattori linguistici principali che determinano l'andamento di un'interazione interculturale, di cui i partecipanti al training devono quindi diventare consapevoli.

Nella seconda parte della tesi è stato progettato il programma del training, sviluppato per le due aziende olandesi. Prendendo in considerazione i diversi approcci possibili nei training interculturali, si è arrivati all'integrazione di tre modelli diversi, tali il training informativo, il training di consapevolezza culturale e il training di attribuzione. Un'ultima parte del programma è basata sul modulo 'Linguistic Awareness of Cultures' disegnato da Müller-Jacquier. Il training consiste nelle fasi seguenti:

1. una discussione iniziale con i partecipanti per valutare le esperienze dei corsisti in Italia, sia personalmente che professionalmente, e per inventariare quali sono gli stereotipi e le idee sugli italiani e il modo di fare locale. In base ai risultati di questa discussione il programma potrà essere aggiustato, per raggiungere dei risultati migliori.
2. Creare un senso generale di consapevolezza culturale, tramite l'uso di un incidente critico. Analizzando e discutendo le ipotesi diverse per l'incidente critico il trainer introduce la teoria di Thomas che afferma che nella comunicazione con persone provenienti da altre culture, si tenderà spesso a giudicare il comportamento dei

copartecipanti in base alle proprie convenzioni comunicative, senza rendersi conto che queste possono essere diverse in un'altra cultura. Inoltre sarà sottolineato che il contatto con interlocutori di altre culture non è per forza problematico, ma che può offrire tante opportunità, e che è sbagliato vedere la comunicazione interculturale sempre come conflittuale.

3. Definizione e descrizione di alcuni concetti chiave del training: la cultura e la comunicazione interculturale, usando il modello dimensionale di Hofstede e la sua definizione di cultura come 'software of the mind'

La prima fase del training serve dunque a rendere i partecipanti consapevoli dell'esistenza di differenze culturali in generale. Nella seconda fase del training verranno descritte e spiegate in modo più profondo le differenze culturali fra l'Italia e l'Olanda. Per spiegare le convenzioni culturali differenti, verranno fornite informazioni fattuali sull'Italia come paese e informazioni dettagliate sul concetto di cultura, la comunicazione interculturale, le caratteristiche della cultura e dello stile comunicativo italiano e olandese. La seconda fase è quindi diviso come seguente:

1. Spiegare il come e il perché di certe differenze culturali. Questa parte del training è piuttosto informativa; verranno fornite delle informazioni fattuali sull'Italia che hanno determinato certi valori culturali e la cultura aziendale.
2. Creare consapevolezza della propria cultura e quella dei partner commerciali, e soprattutto della cultura aziendale. Usando il modello di Hofstede, Trompenaars e Hampden Turner e D'Iribarne e lo schema disegnato dall'autrice delle principali differenze culturali tra i due paesi, i partecipanti imparano a riconoscere le differenze che si possono incontrare nella comunicazione interculturale. I partecipanti devono prima diventare consapevoli del proprio orientamento culturale, poi sarà preso in considerazione in modo dettagliato il sistema di orientamento culturale italiano. Usando lo schema dell'autrice verranno dati degli esempi o degli incidenti critici per ogni fattore culturale.
3. Linguistic Awareness of Cultures: creare consapevolezza del fatto che non sono solo dei valori culturali che possono differire, ma anche lo stile comunicativo, per cui possono nascere dei malintesi. Questa parte è basata sul modello di Müller-Jacquier. I corsisti impareranno a riconoscere le differenze nello stile comunicativo e a cercare delle spiegazioni linguistiche per incidenti critici. Il training accennerà alle categorie lessicali e grammaticali (discusse nel quarto capitolo di questa tesi) che possono essere problematiche nella comunicazione tra olandesi e italiani.
4. Un role-play in cui i partecipanti devono mostrare e usare tutte le competenze interculturali acquisite durante il training.

5. Discussione finale di come i corsisti hanno vissuto il training e come le competenze acquisite possono essere usate nei futuri contatti con partner e clienti italiani.

Come il lettore attento può già aver notato, finora è stato progettato un programma unico per le due aziende olandesi della nostra ricerca. I casi e i problemi delle due imprese, benché simili in alcuni punti, differiscono parecchio però, per cui non sarebbe giusto offrire a entrambe il programma nello stato attuale senza fare alcuni piccoli cambiamenti. Infatti il training va differenziato in alcuni punti per soddisfare pienamente i bisogni dei corsisti.

I responsabili per la vendita in Italia della DDJ Music dispongono già di una certa dose di consapevolezza culturale e di competenza interculturale, acquisita durante le loro carriere internazionali. Sono in larga misura consapevoli del proprio essere olandesi e il modo in cui la propria cultura influisce sul loro modo di fare affari e di comunicare con persone provenienti da un altro paese. Inoltre hanno già alcuni anni di esperienza con partner commerciali italiani. Il loro problema è che la comunicazione diretta con i distributori fallisce, sia per una mancanza di competenza linguistica in italiano, che per il fatto che sono lontani e quindi spesso non sono in grado di parlare direttamente con i distributori. Per la DDJ Music la parte in cui i partecipanti vengono resi consapevoli della propria cultura e quella dei partner commerciali ha quindi relativamente meno importanza. La parte in cui vengono trattati i fattori linguistici che sono determinati culturalmente invece dovrà essere trattata in modo esteso, giacché è lì che l'azienda potrebbe migliorare. Segnalando la grande importanza della comunicazione faccia a faccia e personale in Italia e il conoscere le persone giuste, i responsabili di DDJ potrebbero essere convinti ad aumentare il numero di visite personali ai clienti italiani, o ad addirittura assumere un area manager che stabilisca e mantenga i contatti con i distributori attuali e che in futuro faccia anche acquisizione di nuovi clienti, facendo uso di rappresentanti selezionati da lui. Nel training della ODS BV invece, che non ha ancora nessuna esperienza sul mercato italiano, maggiore attenzione dovrà essere prestata alla parte informativa sull'Italia e la cultura italiana, e alla parte della consapevolezza (inter)culturale. Per poter lavorare con un agente o aziende italiane, i dipendenti della ODS BV che si occuperanno del mercato italiano dovranno avere una profonda comprensione del paese e il perché di certi valori ed espressioni culturali. Inoltre il processo di diventare consapevoli sia della propria che dell'altra cultura è fondamentale nel training per l'azienda. In questo modo i responsabili per il mercato italiano potranno subito applicare le loro competenze interculturali appena verrà trovato l'agente giusto. Tenendo in mente che molto probabilmente la comunicazione con il futuro agente sarà in inglese (giacché per il momento nessuno dei

responsabili della ODS BV parla l'italiano), è importantissimo essere consapevoli della tendenza ad applicare le proprie convenzioni comunicative nell'interazione con partner esteri.

Speriamo che, differenziando in questo modo il programma del training, sarà possibile per la DDJ Music migliorare il contatto con i loro clienti attuali e stabilire in maniera ottimale i contatti con clienti futuri, e per la ODS BV di essere abbastanza preparata ai contatti commerciali con un agente e dei clienti italiani per ottenere successo sul mercato italiano.

### **Suggerimenti per ulteriore ricerca**

Durante la pianificazione del training, abbiamo notato che vi è una mancanza di esempi pratici da usare riguardo alla comunicazione tra persone olandesi e italiane. Nel nostro programma il trainer è in larga misura dipendente dalle esperienze dei corsisti per l'input di materiale pratico, come degli incidenti critici o altre situazioni particolari o conflittuali. Anche nella letteratura sulla comunicazione inter- e cross-culturale si trovano pochi dati sulla comunicazione italo-olandese. Per questo motivo sarebbe opportuno raccogliere, elaborare e analizzare degli incidenti critici da usare durante il training. A seconda di interviste con persone olandesi che hanno lavorato e vissuto per un periodo esteso in Italia, e che sono quindi state frequentemente in contatto con persone italiane, e con italiani che hanno fatto la stessa cosa vice versa, a nostro parere si potrebbe raccogliere una larga gamma di dati sull'interazione tra italiani e olandesi. In questo modo un trainer avrà sempre a disposizione una serie di esempi che può utilizzare nel corso del training, accanto alle esperienze personali dei corsisti.

Un'altra cosa molto importante sarebbe lo sviluppo di un modulo per valutare il training e per misurare l'efficacia del programma. E' importantissimo mantenere il contatto con i partecipanti dopo la conclusione del training, per valutare se e in che modo essi riescono ad applicare le competenze acquisite nella pratica. Inoltre va valutato se il programma potrebbe essere migliorato o adattato per ottenere risultati migliori.

Le difficoltà incontrate nel tentativo di analizzare diversi modelli di training interculturale, e la mancanza di collaborazione da parte delle grandi organizzazioni che offrono questo tipo di training, ci hanno portato eventualmente ad abbandonare l'idea iniziale di questa ricerca e di progettare il nostro proprio programma di training. Ciò nonostante siamo ancora dell'opinione che sarebbe molto interessante poter analizzare e confrontare diversi modelli di training interculturali offerti da istituti olandesi a dei manager olandesi che vengono mandati all'estero o a delle aziende olandesi che hanno dei contatti commerciali con aziende italiane e confrontare questi programmi con il nostro

modello. Non solo sarebbe una splendida opportunità per questi istituti avere una persona obiettiva che valuterebbe il loro programma, ma una ricerca di questo genere potrebbe anche rivelare tante cose sugli sviluppi attuali nel campo della formazione inter- e cross-culturale.

## Bibliografia

Balboni, Paolo E. *Parole comuni, culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale*, Venezia: Marsilio, 2003.

---. "Cultura, civiltà, comunicazione interculturale" *Insegnamento e apprendimento dell'italiano L2 in età adulta*, a cura di L. Maddii. Atene: Edilingua, 2004, pp. 23-37.

*The Language of Business: An International Perspective*, a cura di Francesca Bargiela-Chiappini e Sandra J.Harris. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1997.

Bettoni, Camilla. *Usare un'altra lingua. Guida alla pragmatica interculturale*. Bari: Editori Laterza, 2006.

Brislin, Richard W., e.a. *Intercultural Interactions: A Practical Guide*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc., 1986

Engelbert, Sonja. "Intercultural Training' in exchange situations for experts and management: a critical reflection" *Intercultural Education* 15/2 (2004).

Fink, Gerhard & Marcus Kölling & Anne-Katrin Neyer. "The Cultural Standard Method" *EI Working Papers / Europainstitut* 62 (2005).

Franklin, Peter. "Differences and difficulties in intercultural management" *Handbook of intercultural communication*, a cura di Helga Kotthoff e Helen Spencer-Oatey. Berlino: Mouton de Gruyter, 2007. 263-284.

Ginsborg, Paul. *Italy and Its Discontents: Family, Civil Society, State 1980 – 2001*. London: Penguin Books, 2001.

Goffman, Erving. "On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction" *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes* 18/3 (1955): 213-231.

Hall, Edward Twitchell. *The Silent Language*. New York: Anchor, 1973

Hofstede, Geert. *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. 16 ed. Amsterdam: Uitgeverij Contact, 1991.

Iribarne, Philippe d', *Eer contract en consensus. Management en nationale tradities in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland*. Vertaling door Maaïke van den Hoek. Amsterdam: Nieuwezijds, 1998

Longcope, Peter. "The Universality of Face in Brown and Levinson's Politeness Theory: A Japanese Perspective" *Working Papers in Educational Linguistics* 11/1 (1995): 69-79.

*Handbook of intercultural communication*, a cura di Helga Kotthoff e Helen Spencer-Oatey. Berlino: Mouton de Gruyter, 2007.

*Handbook of Intercultural Training, vol. I: Issues in Theory and Design*, a cura di Dan Landis e Richard W. Brislin. New York: Pergamon Press Inc, 1983.

*Handbook of Intercultural Training, vol. II: Issues in Training Methodology*, a cura di Dan Landis e Richard W. Brislin. New York: Pergamon Press Inc, 1983.

Müller, Bernd-Dietrich. "Linguistic Awareness of Cultures: Principles of a Training Module", *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*, a cura di Jürgen Bolten. Leipzig: Popp, 2000.

Rost-Roth, Martina. "Intercultural Training", *Handbook of intercultural communication*, a cura di Helga Kotthoff e Helen Spencer-Oatey. Berlino: Mouton de Gruyter, 2007: 491-517.

Stöttinger, Barbara e Hartmut H. Holzmüller. "International Marketing Managers' Cultural Sensitivity: Relevance, Training Requirements and a Pragmatic Training Concept", *International Business Review* 10/6 (2001): 597-614.

Trompenaars, Fons & Charles Hampden Turner. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1997.

Schein, Edgar H. *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum, 2000.

Scollon, Ron & Suzanne Wong Scollon. *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. Oxford: Blackwell, 1995.

Vergaro, Carla. "Discourse strategies of Italian and English sales promotion letters" *English for Specific Purposes* 23 (2004): 181-207.

#### **Fonti internet:**

Sito Geert Hofstede: <http://www.geert-hofstede.com/>

Favoretto, Ilario e Giorgio Calagnini. "Lo stato delle piccole imprese: Italia, Europa e Stati Uniti a Confronto:  
[http://74.125.77.132/search?q=cache:sFMi9DgpOMQJ:www.econ.uniurb.it/smallglob/2\\_Favaretto\\_Lo%2520stato%2520delle%2520piccole%2520imprese.ppt+percentuale+di+PMI+Italia&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl](http://74.125.77.132/search?q=cache:sFMi9DgpOMQJ:www.econ.uniurb.it/smallglob/2_Favaretto_Lo%2520stato%2520delle%2520piccole%2520imprese.ppt+percentuale+di+PMI+Italia&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl)

Sito EVD: <http://www.evd.nl/home/landen/landenpagina/land.asp?land=ita>

## **Allegati**

### **Interview DDJ Music – Maandag 20 april 2009**

DDJ Music is een internationaal bedrijf dat muziekinstallaties voor de horeca, retail en fitnessondernemers aanbiedt. Een gedreven team van muziekexperts, adviseurs en technici staat garant voor het beste muziekaanbod, topkwaliteit in hardware en software en een uitmuntende service. Het bedrijf werd in 2002 opgericht door de Nederlander Peter Jan Buit en de Engelsman Ian Linstead. Beiden werkten daarvoor voor het Amerikaanse AEI Music (Seattle), een aanbieder van muziek voor retailers, die zich voornamelijk op winkelketens richtte. Linstead en Buit waren verantwoordelijk voor de verkoop in een groot deel van Europa. Zij hadden een product ontwikkeld voor de horeca, een muziekinstallatie ter vervanging van de cd-speler. Buit was de verantwoordelijke voor dit product in de Benelux, Linstead voor Engeland. Uit ontevredenheid over de organisatie zoals die was (het bedrijf is diverse malen doorverkocht en dit maakte de werksfeer er niet veel beter op) en omdat ze zagen dat het product het heel goed deed op de Europese markt, hebben de heren besloten om voor zichzelf te beginnen en de muziekinstallatie Europees neer te gaan zetten. Een dergelijk product bestond toen nog niet op de Europese markt, en ze zagen echt een gat in de markt.

DDJ Music is Nederlands omdat het hoofdkantoor in Nederland zit en de aandeelhouder Nederlands is (hoewel deze voornamelijk financier is). Verder is het bedrijf zeer internationaal opgezet. In Nederland is het als volgt gestructureerd: de afdeling verkoop en marketing zit in Eemnes. Verder is er een kantoor in Enschede, waar de operationele afdeling gevestigd is. De technische dienst van DDJ bestaat voornamelijk uit freelancers en bevindt zich in Hilversum. In ieder land waar DDJ actief is, is verder nog een muziekprogrammeur die freelance werkt. Het bedrijf is zodanig opgezet dat het leeft van de muziekabbonementen: klanten hebben een systeem van DDJ Music, dat eenmalig geïnstalleerd moet worden. Vervolgens krijgen ze een dagelijkse update die te downloaden is via de website. Het is dus allemaal zo opgezet dat er zo min mogelijk personeel nodig is. De visie van het bedrijf is dan ook om met zo min mogelijk mensen, zo veel mogelijk omzet te maken. In totaal werken er ongeveer 20 personen op wekelijkse basis voor DDJ Music, waarvan er 10 à 11 freelance werken. De rest staat op de loonlijst. Daarnaast wordt geprobeerd zoveel mogelijk te automatiseren. Bij DDJ zit er heel veel tijd en moeite in de ontwikkeling van het product, en dan vooral de software. Daarna is er eigenlijk niet zo heel veel moeite meer nodig om het geheel goed te laten lopen.

Het is een informele organisatie, met veel jonge mensen, waar iedereen weet wat hij/zij moet doen. Iedereen ziet het als zijn onderneming, daardoor bestaat ook de wil om te groeien en grootser te worden. Het is een vrij platte organisatie met weinig verschillende machtsniveaus.

Horeca, fitness en retail zijn sectoren waarin ze actief zijn. Bij retail moet gedacht worden aan muziek voor op de winkelvloer. In de sector fitness verzorgt DDJ Music de muziek en de installaties in de horecaruimte van sportscholen, en voor tijdens het sporten. Daarnaast doen ze ook aan verkoop van audioapparatuur: luidsprekers, versterkers, en beeld. Naast muziek worden ook videoclippen aangeboden. Zo kan DDJ dus een compleet pakket aanbieden.

In Nederland wordt er voornamelijk met commerciële vertegenwoordigers gewerkt die het hele land door rijden en veel koude acquisitie doen. Dit houdt in dat zij zonder afspraak bij horeca- en fitnessgelegenheden binnenlopen of hen bellen, en zo proberen de apparatuur van DDJ te verkopen. Daarnaast komen er veel aanvragen binnen via advertenties en internet. De boekingen gaan via de computer en worden doorgestuurd naar de vestigingen in Hilversum en Enschede. Daar wordt de computer van de nieuwe klant aan de server van DDJ Music gekoppeld, de muziektracks en de software geladen,

en vervolgens verscheept naar Hilversum, waar de technische dienst zit die het geheel (dus de computer met alle software en tracks er al op) bij de klant plaatst. Daarna biedt DDJ nog aftersale services. In Nederland wordt er dus direct op de markt gewerkt. In het buitenland loopt dit eigenlijk geheel via distributeurs.

In tegenstelling tot veel andere bedrijven, is DDJ niet in Nederland begonnen, maar in het buitenland. In Nederland is het bedrijf nog maar 3 jaar actief, dit echter wel met zeer veel succes. DDJ Music is actief in 7 landen; Denemarken, Polen, Spanje, Italië, Groot-Brittannië, Nederland en Zweden. Er zijn gelijktijdig meerdere markten opgezet. Dit was vrij makkelijk omdat er weinig fysieke arbeid aan zit: het ontwikkelen en schrijven van de software kost veel tijd en moeite, maar op het moment dat dit proces achter de rug is, hoeft het alleen nog maar commercieel uitgebuit te worden. De marketing verschilt dus wel per land. De activiteiten in Italië zijn dus ook direct opgezet (dat wil zeggen, vanaf het begin van het bedrijf); dit vanuit het idee om het product op nieuwe markt te zetten. In Nederland waren er al een aantal aanbieders van vergelijkbare producten, op de buitenlandse markten nog niet. Het doel was dan ook om nummer één te zijn op hun gebied in het buitenland. Met dit in gedachten is besloten om geen Nederlands product te ontwikkelen, maar een internationaal product. Alle software is daarom direct in verschillende talen vertaald, ook omdat het moeilijk uitbreiden zou zijn als het product maar op één land gericht is. Of de keuze voor Italië heel bewust is geweest, kan Peter Jan zich niet meer precies herinneren; de keuze zal waarschijnlijk op Italië zijn gevallen omdat daar vandaan een positieve prikkel kwam voor het product. Er zijn wel duidelijke criteria geweest bij het selecteren van de landen waarin het product van DDJ aangeboden zou worden; er moet in Italië dus wel duidelijk vraag zijn geweest. Het feit dat er in Noord-Italië veel grote steden zijn, met nog meer horecagelegenheden, en dus een grote vraag naar muziek, heeft dus absoluut meegespeeld in de overweging.

De oprichters hadden van te voren een redelijk duidelijk beeld van hoe de zaken in Italië moesten worden opgezet. De eis was om hoe dan ook geen dochterbedrijf te starten in het buitenland, dit met het oog op het laag houden van personeelskosten e.d. Het plan was dus van begin af aan om met landelijke of regionale distributeurs of agenten te gaan werken. DDJ heeft eigenlijk direct een externe partij ingeschakeld die de mogelijkheden op de Italiaanse markt kon onderzoeken. Dit is ook gedaan met het oog op mogelijke taalproblemen; er wordt nauwelijks Engels gesproken in Italië, en ze wilden graag iemand die de taal spreekt, de manier van zakendoen kent enz. Op basis van een marktscan en gesprekken met experts op het gebied, is uiteindelijk besloten dat deze intermediair een soort agentschap zou gaan voeren en voor DDJ Music distributeurs in verschillende regio's van Italië zou zoeken. De intermediair heeft vervolgens diverse potentiële distributeurs voorgesteld, en meerdere reizen door Italië gemaakt om die mensen te ontmoeten. Peter Jan was daar vaak bij aanwezig. De voertaal bij deze gesprekken was over het algemeen het Italiaans, en heel soms het Engels. Wanneer er Italiaans gesproken werd moest de externe partij tolken of de discussie leiden. Hij ziet dit wel als een hindernis; de communicatie in Italië is dus vaak een probleem. Het feit dat er een intermediair bij moet zitten maakt het heel lastig voor beide partijen, vooral omdat er voor een distributeur vaker contact moet plaatsvinden met het hoofdkantoor dan een intermediair kan verzorgen.

Of men bij DDJ Music van tevoren moeilijkheden hadden voorzien in Italië, durft Peter Jan niet te zeggen. Natuurlijk hebben ze geprobeerd alles wat problemen op zou kunnen leveren qua product te coveren voordat ze hun product op verschillende markten uitbrachten.

Tijdens het opzetten van de activiteiten zijn er wel duidelijke obstakels en hindernissen aan te duiden. Naast het bovengenoemde communicatieprobleem blijf je werken met software en techniek, en mensen doen daarbij vaak verkeerde dingen. Klanten komen met de meest uiteenlopende vragen, die de distributeur niet kan beantwoorden. Die komen dan bij de intermediair terecht, die natuurlijk niet altijd beschikbaar is (heeft ook andere klanten) Voor een goede samenwerking moet je direct met elkaar kunnen

communiceren. Bij DDJ Music dacht men dat alles wel zou lopen zodra de software bij de klanten geïnstalleerd was. Dit bleek echter niet het geval, omdat mensen soms toch dingen doen die ze niet zouden moeten doen. Een klein probleem dat in Nederland gemakkelijk zou zijn opgelost, kost in Italië veel meer tijd; de technicus in Nederland is niet altijd beschikbaar, de intermediair in Italië ook niet, en dan heb je een probleem. Iemand zit achter zijn/haar muzieksysteem en het werkt niet; en wil op dat moment hulp. Bij het werken met een intermediair lukt dat bijna niet. Het moet dus anders! Er is wel tijdelijk een lokale klantenservice geweest via de intermediair, maar dit was heel gelimiteerd, een soort back-up met een beperkt verhaal, en bovendien alleen technische ondersteuning. DDJ heeft wel al een keer tijdelijk geprobeerd de hardware lokaal te versturen, via één grote distributeur in Italië. Deze kocht haar eigen computers in, en zette daar het DDJ systeem in; men dacht dat dit een hoop communicatie zou schelen. De distributeur is hier vervolgens echter niet actief mee doorgegaan. Het probleem is ook dat de software van DDJ in de talen van alle landen waarin ze actief zijn geschreven is. Als een klant dus vanuit Italië belt met een probleem in de software die in het Italiaans geschreven is, en er bij de technische dienst in Nederland niemand zit die Italiaans spreekt, wordt het ook heel lastig om het probleem op te lossen. Het product kan op deze manier dus niet groot worden. Daarom liggen er nu plannen voor een compleet andere manier van aanpak, en dat is het product direct aanbieden aan de klant. Dit moet gaan plaatsvinden door het product via internet te verkopen, waardoor de distributeur overgeslagen kan worden. Er gaat dus niet meer geïnvesteerd worden in meer distributeurs, of in andere distributeurs. DDJ heeft indertijd wel de juiste distributeurs gevonden; er zijn blijkbaar geen betere; maar toch werkt het concept niet. Met directe verkoop via internet is er alleen nog lokale marketing nodig, en dit zou veel verschil moeten maken. Het grootste probleem met het product op dit moment is, dat op het moment dat er iets niet werkt klanten gaan bellen, en dan gaat het mis. De doelstelling met directe verkoop is dat er niet meer gebeld hoeft te worden. Als je iets via internet verkoopt moet men er geen vragen meer over hebben.

Volgens Buit zijn er weinig problemen geweest bij besprekingen met distributeurs bij het opzetten van de activiteiten in Italië. Ze hebben een geselecteerde groep mensen voorbij zien komen die, op basis van een door de intermediair uitgevoerde voorselectie, geschikt waren bevonden voor het product en de markt. Wat ook veel verschil maakt is dat Linstead en Buit, door de internationale werkervaring die ze eerder in zijn carrière al hadden opgedaan, zich van te voren al bewust waren van het feit dat er per land verschillende manieren van zaken doen zijn, verschillende culturen, en daar dus ook rekening mee hielden. Zo wisten ze bijvoorbeeld van Italië en Spanje dat mensen die eigenlijk niet zoveel voorstellen wel kunnen doen alsof ze heel wat zijn, door een mooi pak aan te trekken en belangrijk te doen. Dit is ook een van de voornaamste redenen waarom ze gelijk een intermediair hebben ingeschakeld in Italië, ze wisten dat ze lokaal iemand nodig hadden. Je moet niet denken dat Nederland maatgevend is voor de rest van Europa. Met de Scandinavische landen hebben ze dit niet gedaan, daar spreekt men goed genoeg Engels. Cross borders afspraken maken via de telefoon is té lastig in Zuid-Europa, geeft Buit zelf aan.

Bij de meeste bedrijven waar DDJ zaken mee doet, zit men met de eigenaars om de tafel. Vaak gaat het om zelfstandige ondernemers die een paar personeelsleden in dienst hebben. De eigenaars zijn dan de personen die de beslissingen nemen.

Was er kennis waar je over had willen beschikken voordat jullie de Italiaanse markt op gingen?

Buit zegt dat ze de kennis wel al hadden; het probleem bleek echter dat de importantie van hun product voor de distributeurs minimaal bleek te zijn. Het hoofddoel van DDJ was om muziekcomputers te verkopen, en voor de distributeurs die ze gevonden hebben was dit bijzaak. (Dit omdat veel distributeurs een andere core business hadden, en de verkoop voor DDJ dus een nevenactiviteit bleek te zijn, iets waar ze zich niet volledig op richtten). Buit weet niet of dit probleem voorkomen had kunnen worden; er is een

marktonderzoek gedaan, dus daar kan het niet echt aan gelegen hebben. Wellicht het meest frappante is dat de distributeurs er ook in zijn gegaan, dat komt misschien puur door het enthousiasme voor het product. DDJ heeft een paar keer op een beurs gestaan in Italië, en dan stond de stand helemaal vol. Volgens Buit is dat misschien wel een verschil dat je ziet met Nederland: hier heb je wat meer oprechte interesse; als je iemand in je stand hebt staan en hij toont oprechte interesse, en je schrijft zijn of haar gegevens op, dan haal je die persoon meestal wel binnen als klant. In Italië was een enorme interesse, veel meer dan waar dan ook, maar vervolgens kwamen er weinig concrete klanten uit de beursbezoeken.

De kern van het probleem in Italië is dus dat de distributeurs te weinig orders binnen hebben gesleept (omdat het niet hun eigen product is), en hierdoor ook niet meer erg gemotiveerd zijn, waardoor ze nog minder gaan verkopen. Dit probleem blijkt niet alleen in Italië te spelen, ook in de andere landen waar DDJ actief is loopt men hier tegen aan. Er zijn soms wat lokale verschillen, maar het speelt eigenlijk overal. Het feit dat men te veel afhankelijk is van anderen, maakt het niet erg aantrekkelijk om op deze manier te werken. De marges zijn te klein. Het is dus niet zo dat het in Spanje veel beter draait dan in Italië. DDJ moet óf iemand hebben die zich compleet op het product stort en het groot maakt in een land, óf direct gaan verkopen.

Is er nog verandering in de bedrijven met wie nu zaken worden gedaan ten opzichte van een paar jaar geleden?

Er is enig verloop in klanten geweest, maar uiteindelijk maakt het weinig verschil. Een paar keer heeft DDJ in samenwerking met de intermediair toch nog andersoortige distributeurs gezocht, maar de problematiek blijft hetzelfde.

Op de vraag of Buit grote verschillen opmerkt tussen de Nederlandse en de Italiaanse markt, antwoordt hij dat vooral de horecamarkt wel verschillend is in beide landen. In Nederland zijn er vooral heel veel danscafé's, kroegen, enz. In Italië werken ze weer meer met restaurants en bars. De muziek content (de nummers die worden aangeboden) verschilt hierdoor per land.

Concluderen kan gezegd worden dat Buit weinig interculturele problemen is tegen gekomen door de internationale werkervaring die hij eerder in zijn carrière al had opgedaan. Gebrek aan veel persoonlijk contact heeft waarschijnlijk wel rol gespeeld in het feit dat het businessmodel niet werkt in Italië. Het feit dat ze de mensen en de taal in een grote, belangrijke stad als Milaan niet kenden, heeft er waarschijnlijk wel toe geleid dat de zaken niet van de grond kwamen. Ze zijn niet genoeg actief ondernemend bezig geweest. De ervaringen in o.a. Italië hebben er wel toe geleid dat DDJ Music voor Polen, één van de nieuwste landen waar ze actief zijn, voor een andere aanpak gekozen hebben. Daar hebben ze distributeurs gevonden die vloeiend Engels spreken, en die DDJ echt als hun eigen bedrijf en product beschouwen. Omdat de Poolse distributeurs verder geen nevenactiviteiten hebben, kunnen ze zich volledig richten op de verkoop van de producten van DDJ, en is het geheel daar ook veel succesvoller.

Buit was goed op de hoogte van het bestaan van organisaties als de Kamer van Koophandel en de EVD, die bedrijven begeleiden bij de gang naar buitenland. Hij heeft destijds heel bewust gekozen voor de intermediair, omdat je volgens hem vooral de juiste persoon moet hebben, en trainingen hebben daar niet zo heel veel nut bij. Wel heeft hij bewust op beurzen gestaan, en geprobeerd om bij o.a. Heineken aan te haken, maar dat is uiteindelijk toch niet doorgegaan.

De raad die Buit een Nederlands bedrijf zou geven dat van plan is de activiteiten uit te breiden naar Italië, is volgens hem productafhankelijk, maar hij onderstreept het belang van het kennen van cultuurverschillen. Ook zegt hij dat het een enorme pre is om te taal te spreken, dat is essentieel. Zonder kennis van de taal ben je invalide zegt hij, omdat je alles mist dat tussen de lijnen doorloopt. Ook grappen en dergelijke komen niet over.

Hij heeft echter nooit serieus overwogen om iemand in dienst te nemen die de taal vloeiend spreekt. Hij denkt dat het wel iets had gescheeld, maar dat het uiteindelijk nog steeds weinig had uitgemaakt, omdat ze lokaal de power hadden. Grotere ondernemingen met een minder margegevoelig product zouden daar wel al heel ver mee komen, is zijn inschatting. Een exportmanager die de taal spreekt, en die naar het land zelf kan reizen, zou waarschijnlijk geweldig werken. Voor het product dat DDJ Music aanbiedt is dit echter niet rendabel.

## Interview ODS B.V. – Vrijdag 15 mei 2009

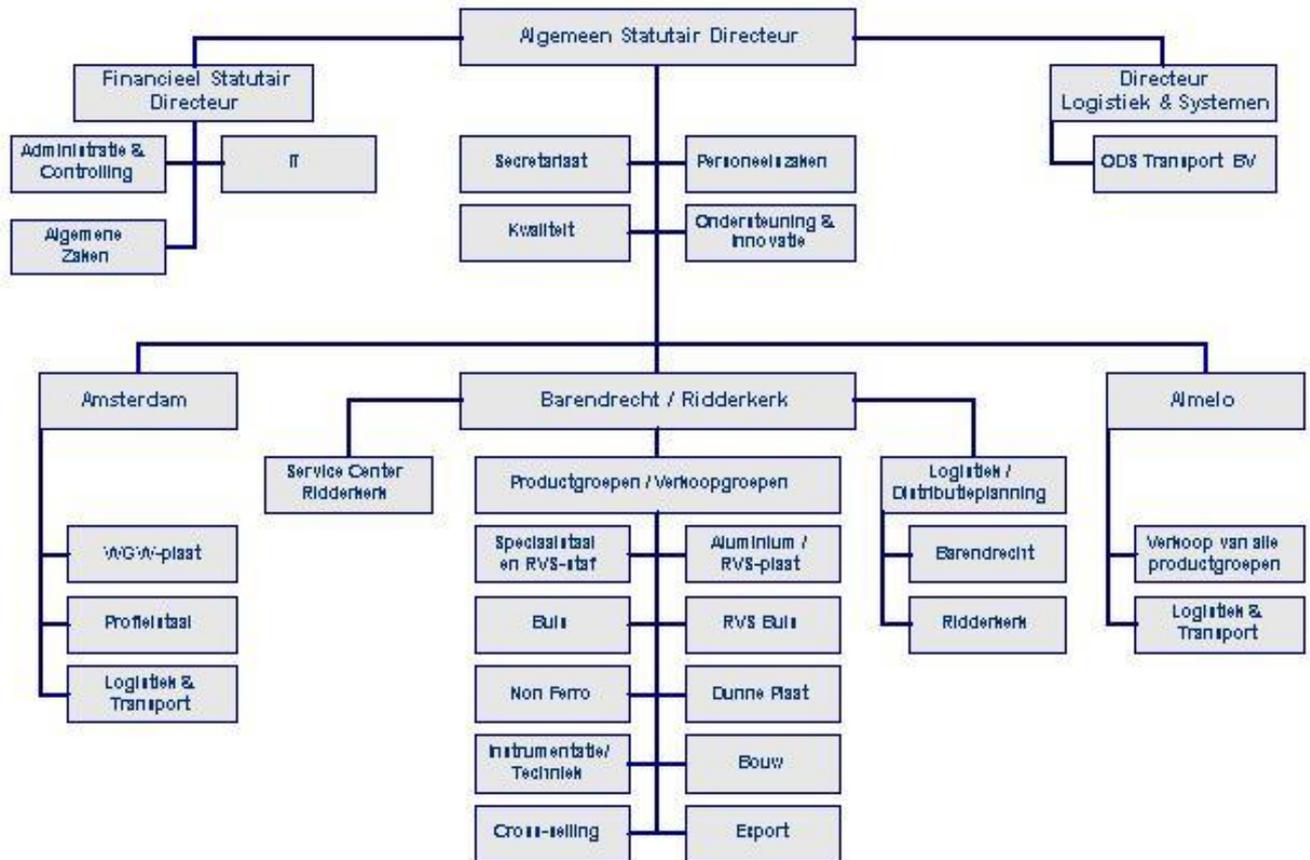
ODS B.V. is een groothandel in ferrometalen, non-ferrometalen, bouwtechnische producten en meet- en regelapparatuur. ODS B.V. is 100% dochter van het Duitse Klöckner&Co en heeft zijn hoofdkantoor in Barendrecht. De historie van het bedrijf gaat terug tot ruim 100 jaar geleden. In 1972 werd ODS gevormd uit de Firma H.E. Oving Jr. uit 1875, W.B. Diepeveen & Co uit 1903 en Struycken & Co NV uit 1900, alledrie actief in de ijzer- en staalsector. Door middel van diverse fusies, o.a. met Hoogovens Aluminium Verkoop B.V., heeft het bedrijf zijn activiteiten in de loop der jaren steeds verder uitgebreid. De missie van ODS is het leveren van (metalen en kunststof) halffabrikaten, systemen en componenten aan de verwerkende industrie en overheidsbedrijven voor een breed scala aan activiteiten. Naast het hoofdkantoor in Barendrecht en verkoopkantoren in Amsterdam en Almelo beschikt ODS over magazijnen in Barendrecht, Amsterdam, Almelo en Ridderkerk. Deze over het land verspreide locaties stellen het bedrijf in staat om de producten op de juiste manier op te slaan (evt. geconditioneerd), te bewerken en te verpakken en uiteindelijk in goede orde bij de klant af te leveren. In totaal zijn er tussen de 450-500 personeelsleden werkzaam bij ODS, verdeeld over de 4 divisies.

Het is een redelijk platte organisatie (zie organigram), maar omdat ze volledig dochter zijn van Klöckner&Co, een Duits bedrijf, is het toch redelijk hiërarchisch. In principe krijgen de afdeling verkoop en het personeel vrij veel vrijheid, vooral omdat een paar jaar geleden de omslag gemaakt is van een productgerichte organisatie (verschillende afdelingen: afdeling aluminium, afdeling rvs, afdeling staal) naar een meer klantgerichte organisatie. Iedere verkoper heeft een aantal accounts onder zich gekregen waarmee hij een totaalpakket van de diensten en producten van ODS aan moet kunnen bieden. Hier hebben de verkopers redelijke vrijheid in, maar er wordt door de directie wel een sterke vinger aan de pols gehouden met betrekking tot behaalde resultaten. ODS is een handelsonderneming, en dus heel winstgericht, er wordt dus wel streng met resultaten omgegaan. Op de vraag of men dat hiërarchische ook op het hoofdkantoor merkt, wordt bevestigend geantwoord. Juist omdat het het hoofdkantoor is, en de directie er rondloopt. De CEO van ODS is een Nederlander, maar in het MT zitten wel Duitsers (financieel directeur o.a.). Ze moeten wel echt in Duitsland verantwoording afleggen over de resultaten. De Duitse directeur (van Klöckner) komt vaak langs om te checken hoe het allemaal gaat.

De bedrijfscultuur kan omschreven worden aan de hand van een aantal eigenschappen waar werknemers aan moeten voldoen. Als uitgangspunt hiervoor zijn de letters van het bedrijf, ODS BV, gebruikt: Ondernemend, Doelgericht, Samenwerkend, Betrouwbaar en Vernieuwend. Het personeel wordt op deze eigenschappen geselecteerd en beoordeeld binnen het bedrijf. Daarnaast is het uitgangspunt van het bedrijf altijd een vakkundig en doelgericht antwoord te kunnen geven op de vragen van de klanten. Daarom is gekozen voor een marktgerichte organisatie met als kenmerk clustering van vakkennis, productkennis en marktkennis op één afdeling.

In 2008 heeft de divisie scheepsbouw een marktscan laten uitvoeren door Link2Italy International Marketing om de mogelijkheden op de Italiaanse markt in kaart te brengen, aangezien er plannen zijn om contacten op te zetten met Italiaanse scheeps- en jachtenbouwers als potentiële afnemers van aluminium profielen en platen. Voor het interview heb ik gesproken met Martijn Visser, accountmanager jachtbouw Europa en

Maurice Duin, export area manager voor Midden- en Zuid-Amerika, die lange tijd in Italië heeft gewoond en gewerkt en vloeiend Italiaans spreekt.



ODS is in heel veel landen actief; eigenlijk opereert het wereldwijd. Er wordt geleverd in Europa, Azië, het Midden-Oosten, Afrika, Midden- en Zuid-Amerika. Bepaalde regio's zijn actiever dan andere (Zuid-Amerika is een regio die nu opgezet wordt, qua potentiële klanten). Duitsland en Scandinavië zijn sinds jaar en dag landen en regio's waar ODS erg veel zaken mee doet. In andere landen is dit nog meer in ontwikkeling.

Vroeger werd er qua export niet specifiek op bepaalde landen geselecteerd; waar een markt en vraag was werd gehandeld, en dat ging regiogroot, niet per land. Er was dus over het algemeen geen focus op één specifiek land. Tegenwoordig wordt er meer gefocust op één land: er wordt naar gestreefd eerst een land volledig in kaart brengen, en daarna pas door te gaan naar het volgende land. Uit dit streven is de divisie 'Jachtbouw Europa' ook voortgekomen. De sectie jachtbouw was eerst als volgt verdeeld: er was één afdeling 'Jachtbouw Nederland', en alles wat daarbuiten viel was voor de afdeling export. De wereld van de megajachtbouw is redelijk klein, de netwerken reiken over de landsgrenzen. Om in dat netwerk te komen en te weten wat er in de markt speelt moet je je gaan focussen op wat er binnen Europa speelt, dan kan je geen grens trekken bij Nederland. Dus: focus specifiek op Europa, en specifiek op de jachtbouw.

Italië staat bekend als de belangrijkste jachtenbouwer ter wereld, daar is dus ook wel een beetje de focus nu op Italië vandaan gekomen. In Nederland heeft ODS een leidende rol op het gebied van aluminium platen en profielen, je zou bijna kunnen zeggen dat het marktleider is. Op een bepaald moment is er dan ook intern gezegd dat wat ODS in Nederland kan, dit ook internationaal moet kunnen. Nederland staat nummer 3 op de wereldranglijst qua jachtenbouw, Italië dus nummer 1. De keuze voor Italië was toen snel gemaakt. (dat wil zeggen, de keuze om de kansen op de Italiaanse markt te gaan onderzoeken). Als eerste moest in kaart worden gebracht, wat de mogelijkheden in Italië zijn, ook al is het maar klein percentage op de Italiaanse markt (de Italiaanse markt is ongeveer 3 a 4x zo groot als de Nederlandse). ODS wilde dus meer inzicht in wat er op de Italiaanse markt voor jachtenbouw speelt, en heeft toen een externe partij ingeschakeld om een marktscan te laten maken. Stel dat Spanje groter zou zijn geweest, dan was de focus op Spanje geweest.

Had ODS al activiteiten van andere bedrijfstakken in Italië?

Nee. Op het gebied van verspaning en speciaal staal waren er al een aantal landen waarin activiteiten waren, voornamelijk vanuit Klöckner, die heeft in Europa meerdere vestigingen. Vanuit ODS zelf was er weinig activiteit, in Italië werd er echt nog helemaal niets gedaan.

Hoe waren de ervaringen bij het opzetten van activiteiten van ODS in andere landen? Waren er ervaringen die eventueel konden helpen bij het uitbreiden naar Italië?

Ja, de ervaring in Chili waarschijnlijk wel; aangezien dat een Zuid-Amerikaans land is, en dus redelijk vergelijkbaar met Italië qua cultuur. In Chili heeft ODS uiteindelijk besloten om met een agent in zee te gaan; dit om lokaal een contact te hebben. Uit ervaring in Chili was toch gebleken dat het op afstand moeilijk is mensen aan te sturen en dus succesvol zaken te doen. Hetzelfde geldt voor Brazilië. De ervaringen in Zuid-Amerika hebben er dus toe geleid dat men voor Italië van begin af aan in gedachten heeft gehad dat er waarschijnlijk gezocht moet gaan worden naar een agent. Volgens Martijn Visser is het veel makkelijker om zaken te doen met een land als Duitsland: het is makkelijker aan te reizen, er is bijna geen taalbarrière; bij andere landen kom je wel een taal- en cultuurbarrière tegen. Dit zijn wel factoren die meespelen in de vraag of er succesvol zaken gedaan kan worden in zo'n land. ODS heeft niet de capaciteit om bij wijze van spreken 10 keer per jaar naar een land af te reizen om het persoonlijk contact te onderhouden en de klanten te bezoeken. Als de cultuur vereist dat er nauw en regelmatig contact is, moet je toch gaan overwegen om een agent aan te stellen. Ook omdat je niet alle tijd eraan kan besteden die je zou willen. Je moet je aandacht wel kunnen verdelen over alle klanten. In Griekenland is er ook een dergelijke opzet via een agent. Daar is ook gebleken dat bepaalde constructies niet door ODS bedacht kunnen worden maar wel door een agent terplekke, omdat deze de lokale manier van zaken doen het beste kent. Dit is een vrij recente ontwikkeling bij ODS; tot een aantal jaar geleden werd toch meestal geprobeerd om het allemaal zelf te doen.

Heeft ODS B.V. direct besloten om een externe partij in te schakelen voor het uitvoeren van een marktscan?

Martijn weet niet precies hoe die beslissing is gelopen: een aantal jaar geleden heeft ODS iemand aangenomen die als doel had om (mede namens Klöckner) marktonderzoek te verrichten naar grote potentiële markten in speciaal staal (grote pijler van ODS). Via de EVD is deze persoon toen in contact gekomen met Link2Italy, dat toen ook onderzoek in Italië heeft gedaan, en potentiële klanten heeft bezocht met hem. Er lagen dus al bepaalde contacten met Link2Italy toen Martijn in beeld kwam als accountmanager voor de divisie Jachtbouw Europa. De keuze was daardoor snel gemaakt om Link2Italy een marktscan te laten uitvoeren om meer over Italië en de achtergronden te weten te komen. Zelf hadden ze eigenlijk nauwelijks een idee van hoe de markt in elkaar zat. Wel hadden ze van verschillende kanten gehoord dat het cultuurtechnisch een moeilijke markt is. Op basis daarvan waren ze wel al tot de conclusie gekomen dat het niet handig zou zijn om zelf in het vliegtuig te springen en te proberen ter plekke met mensen in contact te komen.

Van te voren had men bij ODS dus geen duidelijk idee van het soort partner waar ze mee wilden gaan samenwerken en hoe ze het wilden gaan aanpakken in Italië. Dit hebben ze eigenlijk geheel af laten hangen van de uitkomsten van de marktscan. De conclusies die ODS zelf heeft getrokken op basis van de door Link2Italy uitgevoerde marktscan waren uiteindelijk dat, ondanks de geslotenheid van de markt, er grote kansen liggen voor het gebruik van aluminium in de Italiaanse scheeps- en jachtbouw. Taal en cultuur bleken echter een grote barrière te vormen, dit terwijl de Italiaanse klant toch veel persoonlijk en nauw contact op prijs stelt of, beter gezegd, vereist. Op basis daarvan is geconcludeerd dat ODS niet de capaciteit had om iemand full-time op Italië te gaan zetten die de markt zou kunnen bewerken, plus dat men ook twijfels had over wat de scoringskansen zouden zijn als ze het toch zouden proberen vanuit Nederland. (dus door zelf vanuit ODS iemand de markt te laten bewerken).

Naar aanleiding van de uitkomsten van de marktscan wilde ODS het in eerste instantie wel zelf ervaren en proberen op de Italiaanse markt. In november 2008 is Martijn daarom naar Italië geweest, om de Genua Boatshow te bezoeken en samen met Link2Italy langs te gaan bij de inkoper van een grote jachtenbouwer in Livorno. Daar hadden ze, na een niet al te gastvrije ontvangst, uiteindelijk een goed gesprek. Er werden hem in dat gesprek gouden bergen beloofd, maar concreet is er nog niets uitgekomen. Martijn heeft sindsdien meerdere keren contact gehad met deze inkoper, maar dit heeft nog niet tot orders geleid. Martijn en Maurice noemen dit als een van de grootste cultuurverschillen tussen Italië en Nederland: Italianen willen je niet teleurstellen, uit beleefdheid zullen ze je ontvangen, maar uiteindelijk gaat de deur weer net zo hard dicht als dat deze open ging. Tijdens de ontmoeting sprak de inkoper gebrekkig Engels, wat volgens Martijn een uitzondering is, omdat de meeste Italianen helemaal geen Engels spreken. Ook op de beurs was het wel een schok: van een mondiale markt zou je verwachten dat de meeste mensen wel Engels spreken, maar er werd weinig tot gebrekkig Engels gesproken. Voor een gemiddelde Italiaan is het toch behelpen in het Engels, plus een stuk trots dat ze opzij moeten zetten, want men wil geen fouten maken. Dit hebben de heren ook op de METS, een toonaangevende Nederlandse beurs in de jachtbouw, gemerkt; het is daar meerdere keren voorgekomen dat er iemand op de stand kwam die geen Engels sprak. Uiteindelijk werd er dan vaak beloofd dat hij/zij 's middags terug zou komen met iemand die wel Engels sprak, maar vaak kwam men dan niet terug. Het uitwisselen van naamkaartjes was dan de enige interactie. Maurice, de export area manager voor Midden- en Zuid-Amerika, die vloeiend

Italiaans spreekt, was gevraagd om de opvolging te doen na afloop van de beurs, dus het nabellen van mensen die langs waren geweest bij de stand. Hierbij bleek vaak dat de Italianen zich niet eens herinnerden daar te zijn geweest (en dus eigenlijk maar met visitekaartjes liepen te strooien). Een ander obstakel dat ze inmiddels vaak zijn tegen gekomen is dat het lastig is binnen te komen bij de verantwoordelijke voor de inkoop; deze wordt vaak afgeschermd door mensen om hen heen, bijv. secretaresses. Ook wanneer je brancheorganisaties benadert met vraag om informatie over hun eigen sector, is het bijna onmogelijk om langs de secretaresse te komen.

Uiteindelijk heeft ODS er nooit een mailing uitgedaan, wat ze in eerste instantie wel van plan waren. Daarna is de divisie Jachtbouw nog wel in gesprek geweest met andere bedrijven die al actief zijn op de Italiaanse markt; een andere Nederlandse firma had toevallig in die tijd in BM (Buitenlandse Markten, een uitgave van de EVD) een artikel gepubliceerd waarin zij bevestigden dat het geen goed plan is om zelfstandig te proberen de Italiaanse markt op te gaan. Zij hadden het geprobeerd en waren er op stuk gelopen. Martijn heeft vervolgens een gesprek gehad met de divisie manager van die firma, en van meerdere kanten werd bevestigd dat er absoluut een grote markt is en er zeker grote kansen liggen, maar dat je goed moet weten waar je aan begint in Italië, en je je stappen goed moet overdenken van tevoren. Op basis van de marktscan, interviews en gesprekken met andere relaties die al activiteiten hadden lopen in Italië, heeft ODS de volgende stap genomen om een longlist te laten opstellen van een aantal potentiële agenten in Italië.

Op de vraag of men bij ODS denkt dat het verschil had gemaakt als er van begin af aan iemand op had gezeten die vloeiend of in ieder geval goed Italiaans spreekt, wordt geantwoord dat de slagingskans waarschijnlijk wel groter was geweest, maar aan de andere kant heeft de manier waarop de zaken nu zijn gelopen wel geholpen om de directie te overtuigen van het belang van een agent ter plaatse. Uiteindelijk wordt de beslissing door de directie (het management team) genomen, niet door de accountmanager. Alle tot nu toe opgedane ervaringen hebben er wel toe geleid dat er nu toestemming is om op zoek te gaan naar een agent in Italië.

Samenvattend kan je dus zeggen dat de meeste obstakels/moeilijkheden met het opzetten van de activiteiten tot nu toe zijn voortgekomen uit het feit dat je met een compleet andere cultuur en taal werkt, en vanaf een grote afstand. De jachtbouw is aan de ene kant klein wereldje, maar wel heel moeilijk om binnen te komen.

Om het belang van een persoon ter plaatse te benadrukken vertelt Maurice over zijn ervaring bij het bedrijf waar hij hiervoor werkte. Hij was daar in zijn eentje verantwoordelijk voor Italië als afzetgebied, maar tegelijkertijd was er ook in Italië een buitendienstmedewerker fulltime voor het bedrijf aan de slag. Die wisselwerking ging heel goed: hij benaderde vanuit Nederland de klanten proactief, en probeerde dan gelijk voor de buitendienstmedewerker ter plaatse een afspraak vast te leggen, om daar vervolg aan te geven. Hij liet de vis happen, en de collega in Italië ging hem dan binnenhalen. Maar als het alleen op Maurice was aangekomen als binnendienstmedewerker vanuit Nederland, was het waarschijnlijk niet zo succesvol geworden. Iemand in het veld is wel een vereiste voor een land als Italië, waar het persoonlijke contact heel belangrijk is, en veel waarde wordt gehecht aan een persoon die bedrijven een paar keer per jaar zien.

Wat ook meegespeeld heeft in de beslissing om met een agent te gaan werken, zijn de verschillen in zakendoen zodra de acquisitie gedaan is, dus zodra de klant is binnengehaald en men het product moet gaan leveren. Italianen staan er om bekend veel tijd te nemen om te betalen. Ze proberen zoveel mogelijk uitstel te krijgen. Als de zending aankomt en er mankeert iets aan, is dat alweer een reden om de betaling nog weer 30-60 dagen uit te stellen. Daarvoor wordt een agent ook ingezet; zodat hij aanwezig is bij de levering. Hij kan dan samen met de klant controleren of de levering aan alle eisen voldoet, een stuk aftersales kortom. Daarin is een agent van groot belang. Zeker bij grotere partijen van grote tonnages, diverse profielen en platen, loop je een groot risico als er dan niet betaald wordt.

Twee maanden geleden heeft ODS opdracht gegeven aan Link2Italy om te starten met de eerste fase van de agentselectie. Er zijn een aantal eisen waaraan een potentiële agent moet voldoen: hij moet ervaring hebben in de jachtbouw, dus al een eigen netwerk hebben in Italië, en Engels dan wel Duits spreken, dus ook rechtstreeks met ODS kunnen communiceren. Het is namelijk de bedoeling dat alles op den duur volledig over de agent gaat lopen. Link2Italy heeft nu alleen een leidende rol in de agentselectie. In eerste instantie wilde ODS graag een longlist, van waaruit dan een shortlist opgesteld kan worden. De longlist blijkt echter al niet haalbaar; tot nu toe heeft zich slechts één potentiële agent gemeld, iemand die ook op de METS was geweest. Het lastige aan de Italiaanse jachtbouwsector is dat jachtenbouwers en werven zelf op zich welwillend staan tegenover een bedrijf als ODS, maar de brancheorganisaties, distributeurs en agenten zijn of bijna onvindbaar of niet erg enthousiast over het verstrekken van informatie over hun sector. Daar komt nog bij dat door de huidige economische situatie veel inkopers op dit moment ook niet erg enthousiast zijn om met duurdere materialen als aluminium te gaan werken.

Ik vraag Martijn over welke kennis en competenties met betrekking tot het zakendoen op de Italiaanse markt hij had willen beschikken voorafgaand aan het opstarten van de activiteiten, nu terugkijkend op proces tot nu toe.

Hij antwoordt dat enerzijds alle contacten die hij gehad heeft van onschatbare waarde zijn geweest om een gevoel te krijgen van hoe de markt in elkaar steekt, anderzijds blijft het gewoon moeilijk om van een afstand binnen te komen, zelfs als je iemand hebt die Italiaans spreekt. Dit is al gebleken bij opvolging van de METS. Het omzetten van een intentie om naar een andere leverancier te gaan in daadwerkelijk gedrag (dus orders) is een stap die niet plaatsvindt. Misschien dat een Italiaanssprekend persoon op de beurs enig verschil had kunnen maken, maar het blijft lastig. Volgens Martijn en Maurice is er een groot verschil tussen Italië en Nederland in het tonen van oprechte interesse. Italianen zeggen dus sneller dingen om anderen maar niet teleur te hoeven stellen. Dit druist in tegen de Nederlandse neiging om op korte termijn resultaat te verwachten wanneer iemand aangeeft interesse te hebben in een bepaald product of dienst.

Op dit moment heeft de divisie Jachtbouw dus nog geen effectieve contacten of klanten in Italië. Alleen van de inkoopkant zijn er contacten met Italiaanse leveranciers, maar dit geldt niet voor de levering van aluminium. ODS levert dus nog geen aluminium aan Italiaanse distributeurs of jachtenbouwers. Op dit moment gaat de agentselectie ook voor; pas wanneer er een agent gevonden is gaan ze goed kijken naar welke verkoopdoelstellingen er gezet gaan worden in Italië. Dit zal ook afhangen van de agent zelf; is het iemand die al een netwerk heeft, of iemand die dit nog helemaal moet gaan

opbouwen (betekent extra investering en heel veel tijd). Voor Italië specifiek ligt er nog geen marketingplan, dat is hoogstwaarschijnlijk afhankelijk van of en wanneer er een agent gevonden gaat worden. Mocht er nu geen agent gevonden worden, dan gaan ze bij ODS toch overwegen of er geen markten zijn met een hogere slagingskans, omdat het anders gewoon te veel geld gaat kosten en te lang gaat duren.

Waren jullie op de hoogte van het bestaan van trainingen voor bedrijven die op het punt staan hun activiteiten naar het buitenland uit te breiden, hetzij taaltrainingen, hetzij cultuurtrainingen?

Van taaltrainingen wel; binnen ODS intern wordt er heel veel gedaan aan taalopleidingen, en dan vooral de meer gangbare talen: Nederlands, Engels, Duits, Frans, en Spaans. Ook zijn ze op de hoogte van het bestaan van het zogenaamde talenpracticum; een week 1 op 1 cursus van een taal. Waar ODS verder veel gebruik van kan maken zijn brancheorganisaties en hun diensten. Voor ODS is dit bijvoorbeeld de HME: Holland Marine Equipment, EVD, Fenedex. Deze organisaties bieden ook trainingen aan op specifieke landen. Zelf hebben ze bij ODS nog nooit overwogen om een training te volgen om de eventuele kansen op de markt te vergroten. Op dit moment leunt ODS voornamelijk op hun contactpersoon in Italië. Het kost ook heel veel tijd om iemand vloeiend Italiaans te laten spreken als die vanaf een nulniveau moet beginnen, en ook nog cultuur bij te brengen. En ook al heb je dan iemand die de taal vloeiend spreekt, dan zit je nog steeds op grote afstand. ODS heeft niet de capaciteit om iemand meerdere keren per jaar naar Italië af te laten reizen.

Stel dat jullie wel een training hadden willen volgen, zijn er dan bepaalde competenties die jullie hadden willen opdoen?

Mocht het echt tot een relatie komen met een aantal werven, dan eventueel een talencursus, alleen al om een paar begroetingen te kunnen doen en de grote lijnen van gesprekken te kunnen volgen. Cultuur is toch een gevoelskwestie, dat pik je het beste op als je daar bent. Het is moeilijk om dat via een training te leren.

Uiteindelijk komen de heren wel tot de conclusie dat een training mensen wel van te voren kunnen zou kunnen wijzen op zaken die anders tijdens een eerste ontmoeting onverwachts zouden komen, zodat mensen zich er in ieder geval van bewust zijn. Toen Martijn op bezoek ging bij de Italiaanse inkoper in Livorno, was hij behoorlijk verbaasd over de ontvangst op de jachtwerf, of beter gezegd het gebrek daaraan. Het was niet duidelijk waar ze moesten zijn, en er werd ook weinig moeite gedaan om dit te verduidelijken. Toen ze eenmaal het kantoor hadden gevonden was de inkoper zelf nog ergens mee bezig, en heeft hij zijn gasten minimaal een half uur laten wachten. Martijn vond dit een zeer ongastvrije ontvangst. Wellicht dat door een training vooraf hij zich op dit soort kleine culturele dingen had kunnen instellen. Uiteindelijk denken de heren dat een workshop die bepaalde dingen aanstipt ook voor Italië toch best wel handig zou zijn. Binnen de Italiaanse cultuur worden veel beslissingen toch op basis van gevoel genomen, en dan zijn die kleine dingen toch heel belangrijk om te weten. Het niet bewust zijn van dit soort kleine dingen is wellicht niet cruciaal, maar zou wel een meerwaarde kunnen opleveren in de zaken met Italiaanse partners.

Er moet echter wel eerst blijken dat er a: een agent gevonden gaat worden waar b: succesvol zaken mee gedaan kan worden. Anders zullen ze het niet kunnen verantwoorden aan de directie. Er moet een aantoonbare slagingskans zijn voor Italië.

Het advies dat Martijn en Maurice zouden willen geven aan een ander Nederlands bedrijf dat op het punt staan de activiteiten naar Italië uit te breiden is om iemand in Italië neer te zetten, zij het een agent of een vertegenwoordiger, die kan zorgen voor een wisselwerking tussen iemand op kantoor en iemand in het veld, waarbij degene in het veld de vrijheid krijgt om heel praktijkgericht bezig te zijn, en degene op kantoor alle bijkomstige commerciële activiteiten ontplooit. Dit zodat je ook een stukje aftersales kan bieden, het transport kan regelen. Bij problemen stuur je dan de man in het veld erop af, na hem/haar via de telefoon te woord te hebben gestaan. Je kan dus niet om een persoon in het veld. Ook benadrukken ze dat het heel belangrijk is om toch eerst zelf een keer naar Italië te gaan, omdat het waardevolle ervaringen oplevert.