

*Agnieszka Hennel-Brzozowska*

Università Pedagogica  
di Cracovia

PER RIMEDIARE ALLE DIFFE-  
RENZE CULTURALI: ALLA  
RICERCA DI STRATEGIE  
PSICOLOGICHE INDIVIDUALI

INTRODUZIONE

L'emigrazione, fenomeno analizzato spesso e volentieri da un punto di vista macroeconomico, sociologico e giuridico, ha anche degli specifici connotati psicologici. Una sua analisi – dal punto di vista della psicologia sociale e clinica – porta alla ricerca di strategie utili a rimediare a situazioni che richiedono spirito di adattamento a una nuova cultura.

Lo psicologo può e dovrebbe sfruttare appieno le conoscenze derivanti dai sopracitati campi del sapere, cioè l'esperienza del lavoro clinico e le fonti di informazioni parascientifiche sull'uomo come la letteratura e l'arte.

Egli deve quindi potersi porre la seguente domanda: come ovviare (coping) alla situazione di incontro dell'individuo con il mondo o con il suo rappresentante – di un'altra e differente cultura?

La presente relazione trae le sue fonti – oltre che dalla bibliografia sul tema – anche dalla esperienza lavorativa e personale, un'esperienza di psicologa clinica di più di 25 anni in un ambulatorio psicologico e in un centro di pronto intervento (consulenze e terapie individuali e familiari); grazie alla conoscenza delle lingue straniere (inglese, francese, portoghese e russo) ho aiutato stranieri residenti in Polonia con varie difficoltà di adattamento.

Dopo il 1989, il numero di stranieri in Polonia è salito, anche se occorre ricordare che la percentuale netta di immigrati è minore rispetto a quella italiana. Inoltre la maggioranza è costituita da migranti provenienti dall'Est, simili dal punto di vista culturale, con origini polacche oppure gli stessi polacchi, provenienti da territori storicamente limitrofi. Li si potrebbe paragonare ai brasiliani di origini italiane, giunti ultimamente in Italia, patria dei loro bisnonni. Un'altra esperienza significativa dell'autrice è stata il soggiorno di 3 anni in Brasile presso il consolato polacco negli anni 90' – sia per il processo di adattamento, suo e della famiglia, nonché lo studio di una lingua straniera in età adulta, e l'attività di attaché culturale, impegnata nella formazione di insegnanti di polacco e in varie forme di collaborazione con gli emigranti polacchi in Brasile.

## I MODELLI TEORICI DEL FENOMENO DI ADATTAMENTO INDIVIDUALE A UN'ALTRA CULTURA

La ricerca di strategie utili ad ovviare alle differenze culturali nella situazione esistenziale del migrante-individuo pone lo psicologo-ricercatore e lo psicologo sul campo di fronte alla necessità di mettere a punto un modello per la descrizione del fenomeno. Analizzerò qualche modello teorico sperando di mettere in luce, con ognuno di essi, le varie sfaccettature del problema; nella mia relazione verranno citati alcuni modelli teorici, nonché le loro conseguenze pratiche:

- I. IL MODELLO DELLO SHOCK CULTURALE DI KALVERO OBERG
- II. I MODELLI DELLE DIFFERENZE CULTURALI:
  - II A : IL MODELLO DELLE DIFFERENZE CULTURALI SECONDO GEERT HOFSTEDE
  - II B : IL MODELLO DELLE DIFFERENZE CULTURALI SECONDO JOHN MOLE
  - II C : IL MODELLO DELLE “NEGOZIAZIONI CULTURALI” SECONDO RICHARD GESTELAND

Importante: Tra le varie definizioni di cultura, vale la pena di considerare quella di Geert Hofstede<sup>1</sup>, psicologo sociale olandese. Secondo Hofstede, la mente dell'uomo è “programmata”, in parte in maniera comune per tutti gli uomini, in parte per le collettività sociali, come il popolo, la comunità regionale e l'organizzazione – cioè la cultura; infine in parte in maniera adatta per ogni individuo. (Per meglio comprendere il primo tipo di programma si potrebbe in psicologia considerare la nota concezione dei bisogni di Maslow, mentre per il terzo – il concetto di personalità, sviluppato nella concezione a cinque fattori di Costa e McCrae). La programmazione possiede quindi tre livelli: universale, collettivo e individuale; lo shock culturale nell'individuo riguarda gli ultimi due.

### 1. IL MODELLO DELLO SHOCK CULTURALE DI KALVERO OBERG

Il termine stesso “shock culturale” è stato coniato per la prima volta dall'antropologo Kalvero Oberg nel 1960<sup>2</sup> e definito come il processo di adattamento a una nuova cultura. Per il ricercatore tale idea spesso implica una sensazione di sorpresa, spesso spiacevole, dovuta all'inevitabile scontro delle nostre aspettative con la realtà dei fatti.

La ricerca di indicazioni costruttive al fine di superare lo shock culturale è di importanza vitale nel campo del business, dove le perdite dovute ad errori nelle negoziazioni sono facilmente quantificabili e incredibilmente significative. Lo psicologo esperto di gestione Elisabeth Marx<sup>3</sup>, dell'azienda di consulenza Norman Bradbent International e insegnante presso l'università di Singapore, afferma che un settimo dei manager britannici ottiene risultati negativi nelle attività di carattere internazionale:

---

<sup>1</sup> G. Hofstede (1994): *Cultures and Organisations*. Harper Collins, London.

<sup>2</sup> K. Oberg (1960): *Cultural Shock; Adjustment to New Cultural Environment*, in: “Practical Anthropology” 7.

<sup>3</sup> E. Marx (1999): *Breaking through Cultur Shock*, Nicolas Brealey Publishing, London.

1. tensione dovuta allo sforzo intrapreso per l'adattamento
2. sensazione di perdita degli amici, dello status professionale, dei nostri averi
3. sensazione di rigetto oppure rigetto da parte dei rappresentanti di altre culture
4. ribaltamento dei ruoli sociali, valori e incrinamento del sentimento d'identità
5. preoccupazione, addirittura cattiveria oppure ribrezzo verso le prassi e i costumi stranieri, sentimento d'impotenza, derivante dall'incapacità di adattarsi ad un ambiente nuovo. Elizabeth Marx scrive: "è un mito credere che percepire gli effetti dello shock culturale costituisca una debolezza (...) al contrario, lo shock culturale è un fenomeno normale e rappresenta parte integrante di un processo di adattamento".<sup>4</sup>

Le ricerche di Frank Hawes e Daniel J. Kealey<sup>5</sup>, condotte tra manager canadesi residenti in Africa, hanno mostrato che quelli con la maggior coscienza delle differenze interculturali e delle difficoltà ad esse legate (cioè quelle persone con un alto grado di coscienza dei propri sentimenti) hanno raggiunto i migliori risultati. A differenza di quei lavoratori, convinti di non percepire i sintomi dello shock, ma che hanno avuto maggiori difficoltà ad adattarsi all'ambiente di lavoro.

Se ci atteniamo alle ricerche della già citata Marx, realizzate su 73 manager di tutto il mondo, residenti all'estero da 6 mesi, possiamo notare come la maggioranza di queste persone associ lo shock culturale a un'esperienza sbalorditiva, intensa, spesso di una durata di 7 settimane. Soltanto parte di essi si rende conto delle serie conseguenze dello shock e della sua influenza a lungo termine, a meno che non vengano intraprese azioni correttive.

Le fasi di adattamento del modello classico di Oberg iniziano con "il mese di miele", periodo in cui la vita all'estero viene vissuta con entusiasmo, intensità. La persona si trova in una fase di eccitazione gioiosa, aperta a nuove esperienze, pronta ad accogliere le novità. Limita i giudizi, supera i piccoli incidenti di percorso, rivolge l'attenzione soltanto alle cose positive. In questa fase prende avvio e spesso si conclude il viaggio per scopi turistici – da questo nasce la convinzione che lo status di turista non contribuisca molto all'adattamento a un contesto straniero per lunghi periodi. Gli studenti "Socrates" menzionano sovente tale lasso di tempo.

La seconda fase invece, è caratterizzata dallo "shock culturale", accompagnato dalla sensazione di isolamento, preoccupazione, sconforto, abbassamento della produttività sul lavoro, alto dispendio di energia, impotenza. La preoccupazione può assumere varie forme. I punti di riferimento, a cui spesso ci aggrappiamo, smettono di esistere. Sarebbe bene se all'insorgere dei sintomi dello shock e dello sconforto venisse avvertita la necessità di cambiare atteggiamento e di agire su sé stessi, nel campo dei sentimenti, dell'atteggiamento generale, della comprensione degli altri e di sé stessi. In tal modo prenderebbe forma una volontà ristoratrice e di adattamento, grazie alla quale la per-

---

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> F. Hawes, D.J. Kealey (1981): *Canadians in development: an empirical study of Canadian technical assistants: Adaptation and effectiveness on overseas assignment*. "International Journal of Intercultural Relations", 5, pp. 239–258.

sona può efficacemente operare, conoscere i limiti delle sue possibilità, accettare nuovi modelli di realizzazione dei compiti e acquistare maggiore flessibilità.

A parere degli psicologi contemporanei esperti di gestione, contrari al modello di Oberg, occorrerebbe far proprio un modello più dinamico, composto da un'alternanza di cicli di fasi positive e negative, volto a superare le difficoltà legate alle differenze culturali. Anita Pytlarz<sup>6</sup> ci fornisce un esempio di forte shock culturale quando descrive le esperienze degli studenti francesi in Polonia nel quadro del programma Erasmus 2005. Dopo l'iniziale "mese di miele", cioè la prima fase di shock e di adattamento, è giunta la fase di forte shock culturale, prodotto dagli avvenimenti in Polonia in seguito alla morte di Giovanni Paolo II. La reazione collettiva dei polacchi di fronte a questa terribile notizia ha innescato nei francesi una forte sensazione di estraneità, rigetto, addirittura intenzione di tornare a casa senza concludere la loro attività – insomma, uno shock culturale ancora più potente rispetto all'inizio del loro soggiorno. L'autrice di questo articolo potrebbe citare altri esempi, tratti dal lavoro terapeutico con gli stranieri in Polonia, tra cui annoveriamo l'impatto con gli ospedali polacchi oppure l'inizio della scuola elementare. Il ripetersi della fase negativa può anche avvenire in seguito all'accumularsi di esperienze pluriennali di differenze culturali, magari non drammatiche ma significative, perchè si scontrano con i nostri principi più cari, per esempio il rapporto con il tempo e la puntualità.

Secondo Marx la concezione di shock culturale può benissimo applicarsi alla categoria dei "professionals", che rimangono nel paese di provenienza ma viaggiano spesso per motivi di lavoro.

È importante rilevare che il forte shock culturale accompagna spesso anche il ritorno a casa dopo un periodo di lavoro all'estero. Anche in tal caso occorre riadattarsi all'ambiente e reintegrarsi professionalmente. Sfortunatamente sono in tanti a credere che il ritorno a casa sarà facile come bere un bicchier d'acqua. Il fatto di trovarsi in un ambiente a noi familiare e la scarsa coscienza dei cambiamenti a cui siamo andati incontro, fa spesso nascere un sentimento di alienazione. Sorgono spesso difficoltà nel trovare un lavoro rispondente alle nostre aspettative, tanto che ben il 25% dei manager intervistati da Marx hanno avuto problemi di riadattamento. N. Forster<sup>7</sup> ha analizzato le seguenti situazioni, in cui sono emersi ostacoli di varia natura per le persone tornate a casa dopo un periodo di lavoro all'estero; il 37% ha detto di avere delle difficoltà sul luogo di lavoro per una posizione ritenuta non all'altezza, il 32% invece, ha visto crollare il suo prestigio nell'azienda, il 38% lamentava la perdita di indipendenza rispetto al periodo trascorso all'estero.

Chi torna a casa ha spesso un quadro irrealistico del proprio paese, vive un certo isolamento e riceve poche domande sull'esperienza all'estero. Marx fornisce cinque consigli utili in queste situazioni di "shock culturale di ritorno".

- Occorre aspettarsi questo tipo di sintomi, alienazione, imbarazzo, leggera depressione e considerarli come qualcosa di normale.

<sup>6</sup> A. Pytlarz (2005): *Accès des étudiants Erasmus à la culture de l'Autre à travers leur propre expérience*. "Synergies Pologne" 2, pp. 232–239.

<sup>7</sup> N. Forster (1993): *International job mobility and relocation in the 1990s*. "European Work and Organisational Psychologist", 2 (3), p. 191.

- Occorre lasciare un po' di tempo per accettare i cambiamenti di luogo e superare lo stress attenendosi ai principi generali.
- Occorre sfruttare al meglio il sistema di supporto sociale, in particolar modo parlare con le persone, aventi esperienza di lavoro all'estero.
- Occorre accettare il fatto che siamo cambiati – così come i nostri interessi e le nostre aspettative.
- Occorre allargare la rete di amicizie e legare con persone di varie nazionalità e culture.

Anche dopo essere ritornati da un paese, in cui magari non ci siamo trovati benissimo, potremmo avvertire la sensazione di aver perso qualcosa; ci potranno essere in tal caso d'aiuto i contatti con gli stranieri di quel paese e il mantenimento di alcune amicizie nate in quel periodo.

#### ► PROBLEMI SPECIFICI DEI SOTTOGRUPPI DEI MEMBRI DI FAMIGLIE DI MIGRANTI

Per i membri delle famiglie di migranti si deve far fronte a sintomi più forti di shock culturale rispetto ai “leader dello spostamento”. La capacità o meno di superare lo shock e l'adattamento dei membri della famiglia esercitano una forte influenza sull'attività degli specialisti e sulla loro produttività. Alla luce di tale fattore, alcune (anche se non molte) aziende internazionali tendono a fornire un valido supporto per il superamento dello shock culturale non solo al lavoratore ma anche alla sua famiglia. L'aiuto può prendere forma in corsi di formazione, informazioni utili, consulenza legale, medica e organizzazione dei traslochi... Ad esempio una stazione radio tedesca a metà degli anni 90' non ha soltanto garantito al proprio inviato a Mosca un appartamento ma anche il trasporto completo dei beni di famiglia, ove il costo del trasloco era ben superiore al valore dei beni trasportati. Per la psicologia del controllo di gestione, si tratta di una spesa giustificata, in quanto tende a limitare lo shock culturale della famiglia e le difficoltà di adattamento in futuro, in caso di successivi cambiamenti di paese. Non di rado la famiglia, stanca dei continui spostamenti, diventa il principale ostacolo alla carriera dei quadri “professionals”. Le difficoltà di adattamento delle famiglie possono costituire la potenziale causa di divorzi, di crisi familiari e coniugali.

Il lavoro all'estero può servire da cemento oppure essere fonte di distruzione dei rapporti. Può anche costituire una valida occasione per vedere il partner in un contesto nuovo, per intensificare i legami, sconfiggere la routine, creare un valore aggiunto.

Le aziende internazionali si iniziano a rendere conto lentamente di dover considerare i propri lavoratori in maniera più totale, guardando anche ai loro problemi personali, se vogliono raggiungere buoni risultati all'estero. L'esempio fornito dalla diplomazia tedesca a metà degli anni 90' è sicuramente un evento raro nella gestione dei quadri dirigenziali. Infatti, un diplomatico tedesco, dopo aver presentato la propria candidatura per un posto vacante in Australia, ha ricevuto la seguente risposta: “Spiacenti, Suo figlio sosterrà l'esame di maturità l'anno prossimo...”.

Il lavoro all'estero crea una particolare situazione per i coniugi, riassumibile nei seguenti fattori<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> E. Marx (1999): *Breaking through Culture Shock*, Nicolas Brealey Publishing, London.

- Grado maggiore di imprevedibilità di situazioni e possibilità di cambiamenti per entrambi i partner.
- Interdipendenza più forte.
- Mancanza di un ambiente sociale familiare.
- Mancanza di norme di costume volte a controllare il comportamento, derivanti dalla vita in una determinata società.

Nella maggioranza dei casi sono le donne ad accompagnare gli uomini nei periodi di lavoro all'estero. In effetti, secondo le stime di Marx, soltanto il 5% delle donne manager lavora all'estero; si può comunque rilevare una certa inversione di tendenza, dovuta alla crescita del numero di donne impiegate nel settore della gestione in generale, in particolare in quelle partecipanti ai programmi MBA, favorevoli a intraprendere un'attività all'estero. È quindi la partner a dover spesso affrontare le sfide del "leader dello spostamento", nate dalla necessità di stabilirsi in un nuovo paese. Tra di queste possiamo annoverare:

- La risoluzione dei problemi pratici di trasloco (affitto o vendita della casa, garage, macchina).
- Trovare un buon modo di organizzare e soddisfare i bisogni elementari, come la scuola, la spesa, il medico, i divertimenti.
- Far sì che i bambini si trovino a loro agio nel nuovo ambiente.
- Tenere la casa in ordine e fornire supporto al coniuge che deve affrontare le sfide di un nuovo lavoro.
- Allacciare rapporti di amicizia considerando le esigenze dei bambini, del marito e di sé stessa.
- Prepararsi allo shock culturale di ritorno (rimpatrio).
- Organizzazione della propria attività professionale (pausa oppure continuazione nel nuovo ambiente); altre forme.

Benchè le sfide che attendono la partner siano di enorme portata, spesso il sostegno ricevuto non è minimamente paragonabile a quello fornito. Il partner deve sapere abituarsi da solo all'ambiente di lavoro, non avendo così tempo a calarsi nel ruolo della donna, dei bambini e a comprendere le loro esigenze durante i primi mesi di permanenza all'estero. La famiglia è spesso impreparata a questi cambiamenti e rimane in contatto più forte (perchè quotidiano) con la nuova cultura. Il manager ad esempio conosce molto bene la lingua del paese oppure la lingua di comunicazione della sua azienda – suo figlio invece, va spesso a scuola, senza conoscere la lingua in uso.

Le differenze esistenti tra il leader dello spostamento e la sua famiglia possono coinvolgere la sfera dell'intelligenza e della personalità. Il manager viene attentamente prescelto per le sue predisposizioni agli spostamenti – mentre lo stesso principio non vale per i membri della sua famiglia. Il bambino con un'alta intelligenza e un corretto sviluppo emotivo può far buon uso dello shock culturale per sviluppare ulteriormente le proprie qualità – al contrario, quelli con una bassa intelligenza e dei piccoli ritardi nella crescita emotiva, possono facilmente scoraggiarsi, di fronte alle nuove sfide della scuola (internazionale) con due lingue straniere, le diverse regole della vita sociale e la mancanza di una rete di amici e parenti.

Annabel Hendry<sup>9</sup>, antropologa britannica, dopo aver condotto ricerche sul ruolo delle mogli dei diplomatici ritiene che, nelle unioni tradizionali, la moglie, assumendosi su di sé le responsabilità della vita familiare in un nuovo ambiente, si espone anche alla depressione, all'esclusione dalla vita sociale e a sensazioni negative. L'autrice del presente articolo, grazie alla sua esperienza di terapeuta, è a conoscenza di casi simili.

Nel 1993 Shell International ha realizzato delle ricerche su larga scala tra i suoi manager stranieri (6 mila manager e 4 mila mogli) al fine di conoscere le loro principali fonti di paura. Sono emersi i seguenti risultati:

- La situazione del coniuge – particolarmente la sua carriera lavorativa.
- L'istruzione dei bambini (problema crescente, poichè i “professionals” sempre più raramente mandano i figli nei collegi; è ormai trend consolidato portare all'estero tutta la famiglia).

La situazione professionale della moglie del leader continua a essere un problema significativo, in quanto comincia a venir meno la convinzione di vederla rinunciare al lavoro. La Shell International, ad esempio, dopo aver concluso le ricerche, ha creato un servizio di consulenza per la pianificazione della carriera del coniuge, chiamato OUTPOST. Questo servizio, con una spiccata vocazione alla famiglia, consente di ottenere numerose informazioni sui luoghi di lavoro dei manager Shell. Fornisce validi consigli sulle scuole, servizi medici e informazioni su come trovare lavoro, tra cui l'apertura di una propria attività e le opportunità di volontariato. Motorola allo stesso modo appoggia finanziariamente i corsi di formazione dei coniugi dei lavoratori residenti all'estero per motivi di lavoro.

Marx propone le seguenti forme d'aiuto per le famiglie di professionals che devono misurarsi con lo shock culturale: un'intervista condotta da un esperto di questioni di carriera lavorativa, valutazione psicologica, informazioni di varia natura. Sono questi gli aspetti più ricorrenti nei casi di consultazione psicologica da me sperimentati.

Vale la pena anche di ricordare dell'esistenza dell'aiuto fai da te tra i “professionals” all'estero grazie ad Internet; sono tanti i siti www dedicati allo scambio di esperienze e informazioni.

#### ► Riassumendo

“Fail to prepare, prepare to fail” ha scritto in un forum Internet di un sito www uno degli espatriati in Polonia; traduzione: un insuccesso nella preparazione equivale a prepararsi un futuro insuccesso. Lo shock culturale è una crisi corrispondente alla norma, cioè si verifica quasi sempre in presenza di cambiamento del contesto culturale. È necessaria quindi un'accurata preparazione, poichè la mancanza di preparazione, dovuta spesso alla sottovalutazione o al trascuramento del fenomeno, può comportare pesanti conseguenze per i “professionals” e i membri delle loro famiglie, nonchè – last but not least – sul raggiungimento degli obiettivi di lavoro prefissati all'estero. L'impatto dello shock culturale si fa particolarmente sentire nel contesto di esperienze difficili e traumatiche dell'individuo e non dovrebbe mai essere trascurato in tali circostanze, dove le risorse personali di coloro che si adattano a nuovi ambienti vengono

---

<sup>9</sup> Cit. in ibidem.

talvolta seriamente messe in pericolo. Mi riferisco in tal caso non ai manager ma ai rifugiati, soldati, missionari e ai disoccupati che lavorano legalmente all'estero.

## II. I MODELLI DELLE DIFFERENZE CULTURALI

L'esistenza di differenze culturali significative alla comprensione tra gli esseri umani costituisce un fattore sotto gli occhi di tutti. Concentriamoci ora sui modelli di migrazione venutisi a creare in questo campo. Suggestivo di guardare da più vicino le concezioni di G. Hofstede<sup>10</sup>, J. Mole<sup>11</sup> e R. Gesteland<sup>12</sup>. Possono tutte tornare utili durante i corsi di formazione dei migranti nonché nel risolvere i problemi di comunicazione interculturale. Ad esempio quando si interpretano comportamenti ritenuti inaccettabili aventi dichiaratamente in una certa cultura lo scopo di aggredire, offendere, umiliare l'interlocutore. Ad esempio arrivare in ritardo a un appuntamento, portare a cena persone non invitate, guardare negli occhi o evitare il contatto visivo, dare il biglietto da visita con la sinistra e non con la destra ecc... Quest'anno ad esempio un dottorando americano con una buona conoscenza del polacco, non ha per poco messo a repentaglio la sua carriera universitaria, quando durante una riunione finalizzata a dare avvio alla stesura della tesi, nel voler mostrarsi educato, si è rivolto a una nota professoressa chiamandola per nome, dicendole "Basia". Questa espressione, che voleva essere affettuosa nelle intenzioni dell'americano, è stata scambiata per un'offesa presso la conservatrice Università Jagiellonica di Cracovia. Il dottorando, suo malgrado, ha considerato la reazione spropositata, preparata a tavolino. La semplice conoscenza della dimensione culturale legata alla distanza da tenere con l'autorità per Hofstede oppure la cerimoniosità per Gesteland permette di evitare la maggioranza di tali incomprensioni, talvolta comportanti serie ripercussioni nella vita, nel business e nella politica.

### IIA. IL MODELLO DELLE DIFFERENZE CULTURALI SECONDO G. HOFSTEDE

Occorre ricordare innanzitutto Gert Hofstede e i suoi studi sulle differenze di funzionamento delle filiali di una stessa azienda in 50 diversi paesi<sup>13</sup>. Dopo aver ricevuto un questionario composto da 100 domande compilato dai dipendenti dell'IBM, Hofstede per mezzo dell'analisi dei fattori ha individuato quattro dimensioni culturali:

1. la distanza dall'autorità
2. individualismo-collettivismo
3. "femminilità" - "mascolinità"
4. evitare le insicurezze

<sup>10</sup> G. Hofstede (1994): *Cultures and Organisations*. Harper Collins, London.

<sup>11</sup> J. Mole (2003): *Mind your manners: managing business cultures in the new global Europe*, Nicolas Brealey Publishing, London.

<sup>12</sup> R. Gesteland (1999) *Cross-cultural Business Behavior, Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Handelshojskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.

<sup>13</sup> G. Hofstede (1994): *Cultures and Organisations*. Harper Collins, London.

Lo studio ha fornito dei dati numerici per ognuno dei paesi presi in esame. L'analisi del problema della migrazione con particolare attenzione alle lingue straniere verrà completata da una breve discussione.

Il fattore distanza dall'autorità mostra le relazioni di dipendenza in una data cultura e lo stile preferito dei rapporti tra il dipendente e il superiore; poichè tale indicatore è strettamente connesso all'istruzione e alla posizione professionale, sono state messe in raffronto persone che svolgono lo stesso lavoro. La più grande distanza dall'autorità è peculiare di paesi come la Malesia e quelli dell'America Centrale; in Europa – in Francia; i valori più bassi vengono registrati in Austria, Israele, Danimarca e nei paesi scandinavi. Hofstede ricorda un fatto storico ben preciso legato al problema delle lingue straniere, nel voler spiegare la differenza tra Francia e Svezia: nel 1809 gli svedesi elessero re il generale francese napoleonico Jean Baptiste Bernadotte. Questi, durante la cerimonia di insediamento al trono, si rivolse al parlamento in svedese – andando incontro alle reazioni di scherno da parte dei suoi sudditi. Il re visse un vero e proprio shock culturale – in Francia non si è mai verificata una situazione tale per cui i dipendenti si facciano beffe degli errori del capo<sup>14</sup>.

Dobbiamo in questo caso rilevare che l'utilizzo della lingua straniera comporta seri danni d'immagine per il parlante.

Il grado di individualismo-collettivismo definisce il ruolo conferito all'individuo e al gruppo, il livello d'integrazione, di sostegno reciproco e di lealtà all'interno del gruppo. Sono in testa della speciale classifica gli Stati Uniti, l'Australia, la Gran Bretagna, il Canada e i paesi dell'Europa occidentale; il tasso più basso riguarda invece i paesi dell'America Centrale.

Il tasso di mascolinità-femminilità fornisce informazioni sul livello di assertività nei comportamenti dei membri di un determinato gruppo culturale nonché l'apprezzamento da parte dei lavoratori dei cosiddetti (da Hofstede) "fattori maschili": alti guadagni, riconoscimento, carriera e nuove sfide, a differenza dei cosiddetti "fattori femminili", come un buon rapporto con il capo, spirito di collaborazione, luogo di residenza appropriato e garanzie di assunzione. Il più alto tasso di "mascolinità", stando agli studi effettuati, l'ha ottenuto il Giappone, seguito dall'Austria, Venezuela e Italia; il più basso i paesi scandinavi e l'Olanda.

Il dato sulla volontà di evitare le insicurezze getta una luce sulle modalità tipiche di una data cultura di superare le situazioni di insicurezza e di stress; lo potremmo anche definire come il grado di minaccia percepito dai membri di una certa cultura di fronte a situazioni nuove, impreviste o incerte. La minor volontà di evitare le insicurezze contraddistingue la Grecia, i paesi dell'America Latina e l'Europa latina, mentre la più forte è tipica di Singapore, dei paesi scandinavi e della Gran Bretagna. Tale dimensione è interessante alla luce della comunicazione interculturale e delle lingue straniere; ogni contatto con una cultura straniera porta con sé un enorme rischio (possibilità) di sorpresa, novità, incomprensione.

Gli studi di Hofstede lasciano comunque un certo alone di incompletezza, e questo principalmente per due motivi. In primo luogo non vengono considerati i paesi dell'Europa Centro-Orientale (a parte la Jugoslavia) e i paesi ex-Urss – poichè non esistevano

---

<sup>14</sup> Ibidem.

filiali in questi paesi al momento delle ricerche. In secondo luogo la stessa IBM appartiene a quelle aziende con una tradizione pluriennale di elaborazione dei principi di cultura organizzativa; risulta quindi difficile annoverarla al rango delle aziende globali contemporanee. Ciò detto, il lavoro di Hofstede rimane allo stesso modo una fonte preziosa di informazioni per la gestione in ambiente multiculturale.

## II.B. IL MODELLO DELLE DIFFERENZE CULTURALI SECONDO J. MOLE

John Mole, esperto di gestione multiculturale, utilizza nella sua opera sul comportamento in Europa e superamento delle differenze culturali nello spazio del mercato europeo i risultati del lavoro di Hofstede come dati raccolti in maniera meno sistematica, principalmente durante gli incontri con 200 manager attivi professionalmente, per la maggior parte residenti all'estero. Mole vuole far fede ad almeno tre informatori per ogni paese; come lui stesso lo definisce "il risultato è un aggregato di diversi punti di vista di rappresentanti di varie nazionalità"<sup>15</sup>. Mole si interessa alle culture organizzative dei paesi europei aderenti alla Unione Europea e prende anche in esame USA e Giappone. A parte il Giappone, ci troviamo di fronte a culture con un unico denominatore comune, le origini greco-romano-cristiane. L'epoca, da cui vengono tratte le informazioni alla base degli studi precedenti di Hofstede<sup>16</sup> e di prima edizione di Mole, corrisponde con il periodo iniziale della globalizzazione, precedente alla firma del trattato NAFTA sulla creazione di una zona di libero scambio avvenuto nel 1993, l'apertura del MERCOSUR nell'America meridionale nello stesso anno nonché lo sviluppo dell'Unione Europea.

Secondo Mole occorre descrivere le varie culture ricorrendo al seguente modello a due fattori:

1. la dimensione organizzativa; organica-sistematica,
2. la dimensione della direzione; di gruppo-individuale.

Nell'individuare le due dimensioni, Mole presenta per entrambe gli elementi tipici del processo di gestione (pianificazione, decision-making, monitoraggio, controllo) nonché i legami, i premi, le motivazioni e lo stile.

Nel caso dell'organizzazione organica i progetti si fondano sull'intuizione, l'esperienza e vengono espressi a parole; nel processo decisionale si apprezza l'improvvisazione, il potere invece si fonda sulla fiducia, i doveri non sono chiaramente definiti. Nell'organizzazione sistematica i progetti poggiano sull'analisi e vengono espressi in cifre; nel prendere le decisioni nulla viene lasciato al caso, il potere si fonda sulle competenze e i doveri vengono chiaramente definiti. Nei suoi studi, Mole rileva che l'organizzazione più sistematica è degli USA e della Germania, la più organica della Grecia e del Portogallo. La dimensione della direzione – di gruppo (cioè flessibile, confidenziale, con un ampio spettro di conferimento del potere) oppure individuale

---

<sup>15</sup> J. Mole (2003): *Mind your manners: managing business cultures in the new global Europe*, Nicolas Brealey Publishing, London.

(rigido e autoritario) – non è accomunabile al fattore individualismo-collettivismo di Hofstede. La direzione più individuale trova terreno fertile in Spagna e Francia, mentre quella di gruppo in Italia e in Olanda, risultato contraddittorio rispetto alle ricerche di Hofstede. Ciò può essere dovuto a una modalità di raccolta e di elaborazione dei dati da parte di Mole lontano dai requisiti delle scienze sociali.

Mole presta molta attenzione alle lingue straniere. Innanzitutto sottolinea come quasi tutti i suoi informatori abbiano consigliato l'apprendimento della lingua dello stato in cui svolgono l'attività economica. Infatti una buona conoscenza delle lingue straniere nei paesi presi in esame è ancora troppo bassa, mentre è molto alta in Lussemburgo, Olanda, Danimarca e Belgio. Per quanto riguarda invece le lingue minoritarie, locali, anche una loro conoscenza rudimentale può rivelarsi molto utile. Nell'analizzare i vari paesi, Mole fornisce informazioni sul grado di sensibilità dei manager del luogo alle imperfezioni linguistiche dello straniero, individua differenze nel tollerare errori allo scritto e all'orale (in Francia ad esempio gli errori allo scritto sono intollerabili, evitarli però, nel caso dello stile ricercato, richiede un'abilità non indifferente). Un altro aspetto chiave è il legame della lingua straniera con il comportamento tipico degli utenti di una certa lingua – Mole è convinto che i tedeschi per esempio siano pronti ad accettare la libertà d'essere degli americani, purchè la conversazione avvenga in lingua inglese; passare al tedesco significherebbe adottare uno stile più formale, tipico della cultura tedesca. Le osservazioni di Mole, discusse dalla sottoscritta nel capitolo dedicato all'immagine, vengono avvalorate dalle ricerche degli autori sulla pratica di utilizzo della lingua, l'influenza del contesto e le condizioni sociali, cioè quelli che definiamo indicatori sociolinguistici della comunicazione umana (Basil Bernstein<sup>17</sup>, Howard Giles<sup>18</sup>, Wallace E. Lambert<sup>19</sup>; A.D. Edwards<sup>20</sup>). Gli esperimenti di Lambert in Canada e di Giles in Inghilterra hanno mostrato che, se una stessa persona registra uno stesso frammento utilizzando ogni volta un accento diverso, viene valutato dagli ascoltatori come qualcuno con proprietà stereotipiche legate al gruppo culturale oppure sociale, rappresentante un certo accento. Secondo Mole, le persone stesse, parlanti una lingua straniera, iniziano in un certo momento a considerarsi in maniera diversa – e a comportarsi in base all'immagine data. La realtà è davvero questa? Stando agli standard scientifici occorre guardare alle descrizioni di Mole come a delle ipotesi. Gli studi effettuati nella mia tesi di dottorato hanno mostrato un cambiamento dell'immagine a favore dell'interlocutore che si avvaleva della lingua inglese.

## II.C. IL MODELLO DELLE “NEGOZIAZIONI CULTURALI” SECONDO R. GESTELAND

Richard Gesteland propone un'altra suddivisione della cultura nel suo libro, frutto di 30 anni di esperienza nella gestione, nel marketing e nella negoziazione in ambito

---

<sup>17</sup> B. Bernstein (1980): *Socjolingwistyka a społeczne problemy kształcenia*, in: M. Głowiński (red.): *Język i społeczeństwo*, Czytelnik, Warszawa.

<sup>18</sup> H. Giles (1975): *Speech style and social evaluation*, London Academic Press.

<sup>19</sup> W.E. Lambert (1967): *The social psychology of bilingualism*, “Journal of social issues” 23, pp. 91–109.

<sup>20</sup> A.D. Edwards (1976): *Social class and linguistic choice*, “Sociology” 10, pp. 101–110.

internazionale e interculturale<sup>21</sup>. Gesteland svolge l'attività di manager e di insegnante presso il Niels Brock Copenhagen Business College e il Management Institute of the University of Wisconsin. Il lettore polacco noterà sicuramente che l'autore include la descrizione di 36 figure di manager provenienti da tutto il mondo, anche dai paesi dell'ex blocco sovietico. Le differenze culturali dei comportamenti in ambito di business vengono definite da Gesteland in base alle seguenti quattro dimensioni:

1. le culture protransazione vs. le culture propartner
2. le culture non cerimoniose vs. le culture cerimoniose
3. le culture monocroniche vs. le culture policroniche
4. le culture espressive vs. le culture moderate

Nelle culture protransazione gli interlocutori si concentrano principalmente sul compito da svolgere piuttosto che sulle persone; tra queste annoveriamo i paesi scandinavi e quelli germanici, l'America Settentrionale, l'Australia e la Nuova Zelanda. Le culture propartner mettono in risalto i legami interpersonali necessari per avviare la conversazione; cioè, secondo Gesteland, i paesi arabi e la maggior parte dei paesi africani, latinoamericani<sup>22</sup> e asiatici. Le culture protransazione e propartner si differenziano anche per i modi di comprensione tra esseri umani. I partner protransazione apprezzano una comunicazione aperta, priva di ambiguità, mentre i propartner prediligono spesso uno stile meno diretto, più velato; possono anche evitare una risposta negativa, il loro obiettivo principale è mantenere l'armonia e incentivare le relazioni interpersonali<sup>23</sup>.

Per le lingue straniere invece, nelle culture protransazione si pone l'accento sulla precisa comprensione delle parti del compito da svolgere, mentre la scelta della negoziazione avviene puramente su basi razionali. A differenza delle culture propartner, dove è importante al contrario utilizzare la lingua madre, o eventualmente una lingua straniera familiare all'interlocutore, al fine di facilitare lo scambio. È ugualmente essenziale la buona padronanza della lingua del partner per comprendere al meglio i sensi nascosti di espressioni non formulate direttamente, tra cui la comunicazione nonverbale. Occorre segnalare che, a parere di Gesteland, al mondo sono molto più numerose le culture propartner.

---

<sup>21</sup> R. Gesteland (1999): *Cross-cultural Business Behavior, Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Handelshojskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.

<sup>22</sup> Per illustrare al meglio il carattere propartner della cultura latinoamericana si potrebbe citare il famoso detto brasiliano; "Para amigos – tudo, para os outros – o rigor da lei", cioè "per gli amici – tutto, per gli altri – le dure leggi", che descrive splendidamente le modalità di comportamento di manager, impiegati e politici in Brasile.

<sup>23</sup> Gesteland fornisce tanti esempi interessanti riguardanti la gestione e la negoziazione, l'autrice del presente articolo ne vuole fornire uno proprio; leggendo Gesteland, si riesce a comprendere il comportamento dei brasiliani, per certi versi irritante, almeno dal punto di vista della cultura polacca poco propartner. I brasiliani si fanno spesso delle simpatiche promesse, come invitare qualcuno a casa propria, che poi non vengono regolarmente mantenute. Alla luce del modello propartner il ruolo di questi inviti irrealizzati diventa più comprensibile: servono a esprimere sentimenti positivi verso il partner, e il loro mancato mantenimento non significa necessariamente negligenza nè tantomeno cambiamento d'opinione.

L'antropologo Edward Hall<sup>24</sup> ha definito le culture asiatiche, arabe, africane e latine (quindi secondo Gesteland propartner) culture "altamente contestuali" – il significato di una qualsiasi comunicazione va infatti ricercato nel contesto piuttosto che nelle parole; al contrario gli abitanti dell'Europa settentrionale e dell'America, dell'Australia e della Nuova Zelanda, che ricercano più attentamente il significato di un comunicato nelle stesse parole- sono rappresentanti di culture "poco contestuali".

La seconda dimensione in Gesteland è costituita dalle "culture cerimoniose vs. culture non cerimoniose", miranti a sottolineare l'importanza dello status sociale, della gerarchia, del potere e del rispetto in una data cultura. Tra queste annoveriamo le culture latinoamericane e arabe, nonché la maggior parte dei paesi europei e asiatici; tra le culture non cerimoniose ci sono invece l'Australia, la Nuova Zelanda, gli USA, il Canada e i paesi scandinavi. Nelle culture cerimoniose le differenze di status tra le persone sono più significative e giocano un ruolo determinante. Trascurare tali differenze può comportare per i rappresentanti delle culture ugualitaristiche perdite clamorose negli interessi in gioco e nelle negoziazioni. Queste differenze emergono in parte nella lingua (i titoli per esempio, le forme fiorite tipiche delle corrispondenze), ma anche in maniera più evidente nel comportamento nonverbale. Il sesso e l'età costituiscono ugualmente un indicatore di status; le culture altamente cerimoniose apprezzano maggiormente i manager uomini e l'età adulta<sup>25</sup>.

La terza dimensione – la suddivisione in culture monocroniche e policroniche-riguarda il rapporto con il tempo; la stessa suddivisione deriva da Edward Hall<sup>26</sup>. I paesi germanici, l'America Settentrionale e il Giappone attribuiscono un'enorme importanza alla puntualità, al rispetto delle tabelle di marcia prestabilite e alla non interruzione degli incontri. Un approccio più libero a tal riguardo è peculiare delle culture policroniche: il mondo arabo, i paesi latinoamericani, la maggior parte dei paesi africani e i paesi dell'Asia meridionale e sud-orientale. I problemi legati alla lingua straniera non svolgono in tal caso un ruolo significativo.

L'ultima dimensione di Gesteland è rappresentata dalle culture espressive vs. culture moderate; tocca da vicino le differenze nella comprensione nonverbale e paraverbale. Tali differenze sono sia d'ordine qualitativo che quantitativo. Tra le culture molto moderate annoveriamo i paesi dell'Asia orientale e sud-orientale, i paesi scandinavi e germanici. Nelle culture molto espressive troviamo invece i paesi europei di lingua romanza, quelli mediterranei e latinoamericani. Comprendere i comportamenti nonverbali e paraverbali nei rapporti con i rappresentanti di altre culture richiede informazioni dettagliate indipendentemente dalla lingua prescelta per la comunicazione. Ad esempio, malgrado una perfetta comprensione verbale, si possono verificare seri equivoci a causa di un timbro della voce troppo alto o troppo basso oppure dando per esempio un biglietto da visita con la mano sbagliata.

---

<sup>24</sup> E.T. Hall (1997): *Ukryty wymiar*, Muza S.A., Warszawa.

<sup>25</sup> Altro esempio tratto dall'osservazione dell'autrice; quando il quarantenne console polacco ha espresso la sua ammirazione verso l'ambasciatore giapponese per il lavoro svolto dal suo collega leggermente più vecchio, ha ricevuto la seguente risposta; "È ancora giovane, ha ancora molto da imparare". Il Giappone appartiene a una delle culture più cerimoniose.

<sup>26</sup> Hall utilizza tuttavia altri termini: parla della maniera di utilizzare il tempo ora in maniera lineare ora corrente (E.T. Hall (1997): *Ukryty wymiar*, Muza S.A., Warszawa, p. 219).

I negozianti polacchi appartengono secondo Gesteland al gruppo di culture moderatamente propartner, cerimoniose, policroniche e con un'espressività discontinua; nello stesso gruppo si trovano anche russi e rumeni. I paesi baltici appartengono al gruppo delle culture moderatamente protransazione, cerimoniose, abbastanza monocromatiche e moderate. Gli ungheresi e i cechi appartengono invece ad altri due gruppi; un'Unione di 25 paesi comporterà uno sforzo considerevole per la comunicazione interculturale non solo per la quantità di lingue presenti.

Occorre a tal proposito sottolineare il ruolo delle pubblicazioni nel campo della gestione per lo sviluppo non solo teorico ma anche pratico della comunicazione internazionale e interculturale. Bisogna tenere bene a mente che il valore delle pubblicazioni giornalistiche non deve essere sottovalutato, benchè possa costituire soltanto fonte di ipotesi.

**Riassunto:** ritengo che per la ricerca di strategie utili all'adattamento a una nuova cultura non sia sempre necessario possedere informazioni dettagliate, basta spesso essere al corrente del fatto che esistono varie dimensioni di cultura, in grado di organizzare le culture su una scala, al pari di una certa relatività delle differenze – la Francia, ad esempio, paese con la più grande distanza dall'autorità in Europa secondo Hofstede, dal punto di vista dei brasiliani può ritenersi paese dalle relazioni alquanto prossime tra capo – dipendente (ad esempio il direttore e la donna delle pulizie in Francia utilizzano lo stesso ascensore – mentre in Brasile, specialmente al nord, è ben poco probabile). L'accurata conoscenza delle basi di una o più tipologie al fine di confrontare le culture del paese “di partenza”, con il paese “di arrivo” o con un terzo o quarto paese, permette di prepararsi ad accettare le differenze e a ridurre le incomprensioni e il livello di stress.

#### IN CONCLUSIONE FINALE

■ In primo luogo:

Occorre sottolineare – riferendosi all'inizio della relazione – il lato positivo del cambiamento della cultura e dell'incontro con l'altro. Al mondo ci sono persone, con una vita così ricca di soddisfazioni, per cui ogni cambiamento può rivelarsi svantaggioso – mentre per altri, il cambiamento di lingua e cultura può costituire un utile arricchimento. Come psicologa, penso soprattutto ai vantaggi di natura non materiale; illustrerò brevemente il caso risalente a un anno e mezzo fa di un mio paziente. Avviammo i contatti via telefono dalla Francia; una voce maschile arrabbiata mi chiese di continuare la psicoterapia in Polonia in lingua francese, condizione necessaria per cambiare paese. Gli fornii una serie di rassicurazioni, corrispondenti al vero, che nella città universitaria di Cracovia, avrebbe trovato questo tipo di aiuto, ma gli consigliai anche di consultare uno specialista, per capire se valeva la pena di esporsi, considerata la sua situazione, al rischio di un cambiamento così importante. Il paziente si presentò dopo un po' di tempo nel mio studio. Era un 25 enne proveniente dalla campagna, povero, aiuto cuoco, ricoverato più volte con i sintomi della psicosi, dopo vari tentativi di suicidio. In Francia viveva con la madre, con cui non aveva mai avuto buoni

rapporti, senza amici, da sempre con grandi difficoltà a scuola, bollato dal gruppo e dal datore di lavoro come “fallito”. Non deve tuttavia stupire che possa essere nato un grande amore tra di lui e una polacca tirocinante nel suo ristorante. Interessante notare come, spinto dalla giovane (è lei ad avergli trovato su Internet il mio numero di telefono), è venuto in Polonia a stare con lei e il suo funzionamento sociale è migliorato su tutti i fronti; ha trovato senza difficoltà lavoro non come aiuto cuoco ma come cuoco professionista (esiste il mito della cucina francese in Polonia), le sue ridotte capacità verbali sono state camuffate dal fatto che tutti erano al corrente delle difficoltà per uno straniero di imparare il polacco, e trovò negli iperprotettivi familiari della ragazza uno splendido supporto emotivo, inoltre gli amici e le amiche lo considerarono “uno straniero interessante” (occorre anche dire che a seguito di 10 anni di ricerche sociologiche in Polonia gli stereotipi positivi riguardano americani, francesi e italiani). Le cose si sono così ben messe per lui che non ha più avuto bisogno di farmacoterapia e psicoterapia. Stava bene. Tali casi non sono una rarità.

■ In secondo luogo:

Ma ci si potrebbe anche – alla fine – porre la domanda: tutto ciò, tutti questi modelli – è davvero così importante? Il semplice fatto di incontrare un uomo con un colore diverso della pelle, con altri costumi, che parla un’altra lingua costituisce di per sé una differenza rispetto a un qualsiasi altro incontro con l’Altro, il Nuovo, il Non-sè stesso? Lo stupore, talvolta il rapimento che accompagna la scoperta dell’anima gemella, il timore dell’estraneo, caratterizzante l’incontro con una persona della stessa nazionalità, dello stesso sesso, età, nata nel nostro paese o addirittura nel nostro villaggio. E non è la stessa sensazione che proviamo persino con una persona a noi familiare da tanto tempo e che oggi riesce a stupirci, in maniera positiva o negativa, con un comportamento inaspettato, come se provenisse da un “altro pianeta”? In compenso chi è abituato a viaggiare ed vuole conoscere gli apparentemente (?) esotici stranieri, può provare – malgrado le prevedibili differenze – una sorprendente sensazione di vicinanza, somiglianza, profonda comprensione dell’Altro, Altro scritto con la A maiuscola.

Al mondo vi sono individui con una grande passione per i viaggi, che percorrono per mesi migliaia di chilometri nei posti più reconditi del pianeta, privi di qualsiasi forma di preparazione e di risorse professionali, in grado però di legare facilmente con le persone. È una forma di contatto che soddisfa tutti i bisogni di Maslow: organici, di sicurezza, amore, appartenenza, riconoscimento, rispetto, bisogni conoscitivi, estetici e di autorealizzazione. Basterebbe pensare a Stanislaw, maturando di 20 anni, partito all’estero per la prima volta negli anni 70’ con una piccola borsa in spalla, un passaporto, una mappa, un sacco a pelo, 200 dollari, e una conoscenza minima dell’inglese e del russo. In 6 mesi riuscì a visitare Afghanistan, India, Pakistan e Bangladesh, ospitato dalle persone incontrate sul suo cammino: quando si ammalò gravemente (perse la vista per qualche settimana), una famiglia indù si prese cura di lui, e gli propose in seguito di restare e di sposare una delle figlie. Stanislaw riuscì a mantenersi grazie al commercio di pietre seminobili e tornò a casa con un bel druzzolo. Oggi è una persona con una vita normale: manager, stessa moglie da 30 anni, quattro figli ormai adulti, casa di proprietà e azienda. Oppure potremmo soffermarci sul caso di Walery, ingegnere cinquantenne di Cracovia incontrato in Brasile negli anni 90’, scarsa conoscenza

dell'inglese, lavori saltuari per poter continuare un viaggio lungo due anni in giro per il mondo. Egli filmava con la sua videocamera i luoghi più pericolosi di città come Rio de Janeiro – dove persino agli abitanti del posto vengono sfilati gli orologi. Walery non riscontrava nessun particolare problema in questa sua attività, legava facilmente con le persone di qualsiasi classe sociale, in una società tradizionalmente castale come quella dell'America Meridionale. Se si fossero messe a confronto le sue esperienze con le capacità di comunicazione interculturale di alcuni esperti di tale settore, come i diplomatici, spesso la bilancia avrebbe penduto a suo favore... In Polonia aveva una moglie, dei figli e un posto di lavoro, sempre lì ad attenderlo dopo i suoi lunghi viaggi. Il suo caso sarebbe definito dalla psichiatria moderna come un disturbo del comportamento, cioè con il termine di nomadismo. A tal proposito occorre tuttavia ricordare che nell'attuale catalogo di disturbi psichici DSM IV, elaborato da un panel internazionale di esperti, non vi è traccia di una definizione medica delle persone che non hanno mai intrapreso un viaggio e che non stringono legami con gli stranieri. È prassi ormai consolidata ritenere che la salute psichica è spesso sinonimo di restare a casa con i propri cari, non andare "oltre" e cercare contatto con l'Altro. Come tutte le definizioni, anch'essa può essere criticata, ma bisogna riconoscere che si ispira a una norma intesa in senso statistico: il normale è dal punto di vista statistico ciò a cui spesso andiamo incontro. Basta ad esempio pensare a cosa sarebbe successo se avessimo potuto stabilire queste norme ispirandoci a ricerche su popoli, per cui la migrazione costituisce un elemento costitutivo; certamente la definizione "disturbi del comportamento" assumerebbe un altro significato. Il paziente con disturbi del comportamento sarebbe quindi colui che si stabilizza in un determinato luogo per sempre.

■ In terzo luogo:

È fondamentale che all'incontro interculturale si prepari non solo una delle parti in causa. Anche la minima preparazione della parte "accogliente", "che rimane a casa", può aiutare il partner-l'Altro ad adattarsi al meglio; in compenso la mancanza di tale preparazione può minare anche i più grandi sforzi di adattamento dello "Straniero". Il luogo migliore per questa preparazione è la scuola, a mio parere, e l'apprendimento di una lingua straniera. Ritengo che nella categoria degli insegnanti siano i glottodidatti i più preparati a fornire questa formazione nella comunicazione interculturale – o forse anche nella comunicazione tra esseri umani? È importante inoltre che i glottodidatti, privi generalmente di un retaggio ksenofobio, non cadino nella trappola della ksenofilia, cioè di essersi già completamente preparati all'incontro con l'Altro.

## Summary

### *Searching for Coping Strategies in the Culture Differences Situation*

Migration, as a phenomenon analyzed mostly from the macroeconomic, sociological and legal perspective has also specific psychological aspects. To describe the migrant's coping strategies while encountering culture differences, some theoretical models are presented (Culture Shock Model according to Kalvaro Oberg, and three Culture Differences Models: according to Geert Hofstede, John Mole and Richard Gesteland), followed by some practical conclusions, deriving also from the author's experience as a psychologist counseling migrants.

## Streszczenie

### *Poszukiwanie strategii radzenia sobie z różnicami kulturowymi*

Migracja, zjawisko rozpatrywane najczęściej z perspektywy makroekonomicznej, socjologicznej i prawnej, ma również specyficzne aspekty psychologiczne.

Aby opisać poszukiwanie strategii radzenia sobie z różnicami kulturowymi w sytuacji bycia migrantem, zaprezentowano kilka modeli teoretycznych (Model Szoku Kulturowego według Kalvaro Oberg'a i trzy modele różnic kulturowych według: Geerta Hofstede, Johna Mole i Richarda Gestelanda) oraz pewne wnioski praktyczne, związane także z doświadczeniem autorki jako psychologa udzielającego konsultacji migrantom.