

Tra lingue e culture

La comunicazione interculturale tra italiani e popoli slavi meridionali

Salvatore Cavaliere

Appendice

Sommario Finalità. – Struttura concettuale. – Modalità d'uso. – 1 Valori di fondo. – 1.1 Il tempo. – 1.2 Lo spazio. – 1.3 Il 'fair play', l'onestà. – 1.4 La famiglia. – 1.5 La gerarchia. – 1.6 *Political correctness*. – 1.7 L'idea di conoscenza, di saper fare. – 1.8 Il senso del denaro e del guadagno. – 1.9 Gli status symbol. Cosa viene considerato uno status symbol? – 1.10 Il nazionalismo. – 2 Linguaggi non verbali. – 2.1 Uso del corpo. – 2.2 Distanza tra corpi. – 2.3 Altri problemi relativi al linguaggio corporeo? – 2.4 Uso di oggetti. – 3 Aspetti verbali. – 3.1 Uso della voce. – 3.2. Scelta delle parole e degli argomenti. – 3.3 Altri aspetti linguistici che provocano problemi comunicativi interculturali? – 4 Mosse comunicative. – 4.1 Mosse prevalentemente up. – 4.2 Mosse ambivalenti. – 4.3 Mosse prevalentemente down. – 5 Eventi comunicativi in situazioni lavorative, istituzionali, di rappresentanza. – 5.1 Dialogo, conversazione, meeting. – 5.2 Telefonata. – 5.3 Conferenza e presentazione della propria azienda, dei propri prodotti. – 5.4 Invito a cocktail, party in piedi, pranzo o cena. – 5.5 Riunione. – 5.6 Il caffè. – 5.7 Email e sms (di lavoro).

Finalità

Il presente questionario serve per raccogliere dati specifici sui problemi di comunicazione tra italiani e serbi.

Struttura concettuale

Il questionario è diviso in cinque sezioni:

- a. *valori* di alcuni elementi non propriamente comunicativi, quali il senso del tempo e della gerarchia, che tuttavia influiscono sulla comunicazione;
- b. *strumenti non verbali* di comunicazione (gesti, posture del corpo, vestiti, *status symbol*, ecc.);
- c. *aspetti verbali* della comunicazione: uso della voce, modo di argomentare, ecc.;
- d. *mosse comunicative*, cioè l'uso degli strumenti (vedi sopra) per mediare, attaccare, ritirarsi, rimandare, ecc.;
- e. alcuni *generi ed eventi comunicativi*: la telefonata, la lettera, la conferenza, la presentazione di un progetto, il gruppo di lavoro, incontri sociali (*party*, cena, ecc.).

Modalità d'uso

- a. Gli *informant* ricevono una copia del questionario e possono prendere appunti, pensarci, ecc.
- b. Negli incontri con gli *informant* si discute dei vari temi, registrando (se serve) e comunque prendendo appunti negli spazi o in fogli bianchi, riportando il numero della domanda.

1 Valori di fondo

In questa sezione si focalizzano alcuni elementi non direttamente collegati alla comunicazione, ma le cui differenze tra culture possono essere rilevanti sul piano delle relazioni interpersonali - e quindi assumere valore comunicativo.

1.1 Il tempo

Per gli americani, il tempo è denaro: non va buttato il proprio, non va rubato quello degli altri. Per questo una telefonata americana va dritto all'obiettivo, una telefonata italiana investe qualche tempo in convenevoli. Per i thailandesi, il tempo è un elastico rilassato, che ogni tanto viene tirato dagli eventi esterni, poi torna ad essere indefinito.

- a. Che senso hanno i serbi del tempo?
- b. In che modo guardano i serbi alle *schedule* (programmi, piani) fisse? Tendono a rispettarle o sono disposti a modificarle?
- c. Che senso hanno i serbi della puntualità? Si tratta di un aspetto considerato sempre in maniera uniforme o che cambia al variare del contesto?
- d. Il silenzio è 'tempo vuoto': come si comportano i serbi di fronte al silenzio, per esempio, a tavola?
- e. Si può usare il tempo per dimostrare il proprio potere, facendo "fare anticamera": come viene vissuta la cosa in Serbia?

1.2 Lo spazio

- a. In Serbia quel che è pubblico è 'di tutti' (quindi ci si lamenta di chi sporca un parco, una piazza) o è 'di nessuno' (quindi nel piazzale dell'azienda si possono buttare pacchetti vuoti di sigarette?)
- b. Come viene vissuta in Serbia la struttura di uffici *open space*?
- c. In un luogo di lavoro, un tavolo ecc., c'è la sensazione di 'questo è il mio spazio', 'questa è la mia parte del tavolo'? O si fanno cose in comune?

- d. Si usano gli spazi comuni (atrio, bar, caffè, mensa, ecc.) per risolvere problemi relazionali? Per parlare di lavoro?

1.3 Il 'fair play', l'onestà

- a. È possibile/è consuetudine risolvere una situazione (ad esempio uno stallo burocratico) dietro il pagamento di una 'mancia' o facendo dei 'regali'? Se sì, in quali situazioni?
- b. Se qualcuno chiede una mancia per fare il suo dovere, si tratta di corruzione spicciola o è una sorta di premio di produzione a chi, avendo uno stipendio basso, si dà più da fare degli altri?
- c. Un calciatore che si butta a terra e simula di aver subito un fallo e riceve un rigore a favore sarebbe considerato dai serbi 'furbo' o 'disonesto'?

1.4 La famiglia

- a. La famiglia serba viene concepita come una cerchia ristretta di persone, cioè il nucleo familiare vero e proprio, o in maniera estesa? In quest'ultimo caso, chi comprenderebbe?
- b. La famiglia è allargata a comprendere i parenti, gli amici? Cioè: se divento amico di un serbo, divento in qualche modo parte della sua famiglia e del suo gruppo di amici?
- c. L'azienda viene vista come una famiglia (cioè: se tu critichi la mia azienda, stai criticando la mia famiglia virtuale)?

1.5 La gerarchia

- a. La gerarchia italiana operante in Serbia viene accettata come naturale o vissuta come una sorta di colonialismo, di imposizione dall'esterno?
- b. Un capo con i suoi dipendenti o con chi gli è sotto nella scala gerarchica tende a familiarizzare o mantiene un certo livello di formalità e distacco?
- c. La gerarchia serba è esplicita, diretta (si capisce chi comanda e chi prende le decisioni) oppure implicita, velata?
- d. La comunicazione in una struttura gerarchica è permeabile (l'operaio può fare una proposta, un'osservazione a un capo importante) o impermeabile (la proposta, l'osservazione devono seguire la scala gerarchica, per cui solo il braccio destro del capo può fargli un'osservazione)?
- e. Come si manifesta il rispetto per i superiori?
 - Posture?
 - Gestì?

- Atteggiamenti?
 - Si ascolta in silenzio senza interloquire?
 - Altro?
- f. Cosa può fare 'perdere la faccia' (per esempio, chiedere scusa, giustificarsi o dare spiegazioni in seguito a un errore commesso, ammettere i propri errori, ecc.)?

1.6 *Political correctness*

Nelle società attuali c'è una duplice tendenza: accettare le differenze (interetniche, di sesso, religione, ecc.) ma evitare di parlarne in modo da generare discriminazione sociale o umiliazione personale. Cioè: le discriminazioni rimangono, ma non se ne parla.

- a. Come viene vissuta in Serbia questa tendenza antidiscriminatoria?
- b. Nella vita aziendale, sociale, pubblica, ci sono problemi legati a:
 - etnia?
 - Orientamento sessuale?
 - Religione?
 - Tipo di professione (ad esempio; la domestica chiamata 'colf', lo spazzino chiamato 'operatore ecologico', ecc.)?
 - Altro?

1.7 L'idea di conoscenza, di saper fare

- a. L'idea che si ha di conoscenza è ripetitiva o critica? Nozionistica o concettuale?
- b. Se si chiede a uno 'hai capito?', 'sai fare?' la risposta è tendenzialmente 'sì' anche se non è vero (per ragioni di rispetto, per paura di sanzioni o di 'perdere la faccia', ecc.)?

1.8 Il senso del denaro e del guadagno

- a. Parlare di soldi (ad esempio, quanto si guadagna) è un argomento taboo o è comune parlarne? Se sì, in quali situazioni?
- b. È comune prestarsi soldi?
- c. La gente ostenta la ricchezza? In che modo?

1.9 Gli status symbol. Cosa viene considerato uno status symbol?

1.10 Il nazionalismo

- a. Quanto è forte il sentimento etno-nazionale dei serbi?
- b. Qual è l'opinione che i serbi hanno di se stessi?

- c. In che modo i serbi parlano di sé con gli stranieri?
- d. In che modo i serbi valutano i croati, i serbi di Bosnia ed Erzegovina, i bosgnacchi e i montenegrini?
- e. Da cosa potrebbe sentirsi offeso un serbo in riferimento ai propri sentimenti etno-nazionali?

2 Linguaggi non verbali

La maggior parte della comunicazione procede per canali non verbali e il maggior numero di informazioni che giungono al cervello attraverso canali sensoriali proviene dall'occhio. Su questa base ci chiediamo che problemi pongano il corpo, le distanze tra corpi e gli oggetti sui corpi nel processo di comunicazione.

2.1 Uso del corpo

- a. *Sorriso*
 - In Italia significa un generico accordo, o almeno la comprensione di quanto si sta dicendo; in Oriente può voler dire 'no', anche se il diniego non è espresso per non offendere. Che ruolo ha il sorriso in Serbia?
 - Sorridere è un gesto compiuto frequentemente in un'interazione? Rispetto agli italiani, i serbi sorridono di più, di meno o non ci sono differenze in tal senso?
 - Ci sono situazioni generali in cui sorridere può essere una mossa comunicativa rischiosa?
- b. *Occhi*. Guardare negli occhi è inteso da noi come segno di franchezza. In Oriente può essere una sfida. In Serbia?
- c. *Espressioni del viso attraverso le quali si comunicano pensieri e stati d'animo*. In Italia e USA sono date per 'ovvie', in Europa settentrionale si chiede che siano abbastanza controllate. In Oriente sono vietate. In Serbia?
- d. *Braccia e mani*
 - Tenerle incrociate davanti al petto può essere un modo per mantenere le distanze. Alcune culture non accettano le mani in tasca. In Serbia?
 - Si ritiene che una stretta di mano stritolante dimostri sincerità e 'virilità'. In Serbia?
 - La mano spesso sottolinea le parole: ma i gesti hanno diversi significati: il segno americano di 'OK' ad esempio è volgare in molte culture. Quali gesti delle mani sono volgari in Serbia? Quali gesti italiani vanno evitati?
 - Gesti offensivi.

- Gestì che possono passare per richiami sessuali.
 - Altri gesti che creano incomprensioni.
 - Ci sono gesti tipici di altre culture slave meridionali che nella cultura serba sono considerati negativamente e sono quindi da evitare?
 - Gli italiani muovono molto le mani mentre parlano: ciò spesso li fa ritenere aggressivi, invadenti. I serbi muovono le mani? Come vivono la gestualità italiana?
- e. *Gambe e piedi*. Accavallare le gambe è accettato in molte culture, incrociarle un po' meno; gli arabi non gradiscono questi atteggiamenti, mentre alcune culture permettono, in situazioni di informalità, togliersi le scarpe. In Serbia?
- f. *Sudore (e profumo)*
- Il sudore è bandito in culture come quella italiana, mentre in altre è considerato normale. Asciugarsi il sudore, in Europa, è spesso sanzionato negativamente. In Serbia? Ci sono differenze legate alla vista o all'odore del sudore tra uomini e donne?
 - Quanto ai profumi, la definizione di 'buono' e di 'modica quantità' varia da cultura a cultura. In Serbia quanto si profumano uomini e donne?
- g. *Rumori corporei*. Soffiarsi (anche se con minimo rumore) il naso è permesso o vietato nelle varie culture. Lo stesso vale per il ruttare, dar sfogo a rumori intestinali, produrre altri rumori con la bocca durante un pasto (ad esempio quando si magia una zuppa, si beve, ecc.). In Serbia?

2.2 Distanza tra corpi

Esiste un'unità di misura 'biologica', tipica di tutti gli animali, che coincide con la distanza di sicurezza. Negli uomini, essa è la distanza del braccio teso (circa 60 cm.).

- a. *Contatto frontale*
- Le culture mediterranee accettano di solito di scendere sotto la distanza base anche tra persone estranee, ma possono sembrare invadenti alle persone di altre culture (che sembrano invece 'gelide' agli italiani). In Serbia?
 - Altre osservazioni?
- b. *Contatto laterale*
- Vigono svariate regole: molti mediterranei si prendono a braccetto (addirittura per mano nei paesi arabi) anche tra maschi, cosa esclusa nel nord. In Serbia?
 - Altre osservazioni?
- c. *Baci e abbracci*

- Sono frequenti?
- Quanti baci ci si dà? In quali occasioni?

d. *Saluti*

- Quali sono le forme di saluto comunemente usate in situazioni formali tra uomo e uomo, tra donna e donna e tra uomo e donna? E in situazioni informali?
- Quali sono le forme di saluto comunemente usate in situazioni informali tra uomo e uomo, tra donna e donna e tra uomo e donna?

2.3 Altri problemi relativi al linguaggio corporeo?

2.4 Uso di oggetti

Nella comunicazione “l’abito fa il monaco”.¹

a. *Vestiaro*

- Un vestito ‘formale’ in Italia include camicia, cravatta, giacca; negli USA è sufficiente la cravatta, anche con una camicia a maniche corte e la giacca poggiata sullo schienale — atteggiamento che da noi sarebbe di amichevole informalità. Un abito spezzato è perfettamente formale in Italia ma a un americano ricorda quello degli immigrati poveri. In Serbia?
- Una situazione formale cosa richiede a una donna in riferimento al look, al trucco, all’apparenza in generale?
- Come vengono visti nella cultura serba:
 - l’uomo che porta l’orecchino?
 - L’uomo rasato?
 - L’uomo che porta i capelli lunghi?
 - I tatuaggi?

b. *Status symbol*. Gli *status symbol* variano da cultura a cultura, da classe a classe: stemmini sul bavero, Rolex al polso, gioielli, orecchini, telefonini, borse, *Mont Blanc* nel taschino. In Serbia quali sono i principali *status symbol*?

c. *Offerta di sigarette, liquori, ecc.*

- Si tratta di problemi legati sia a ciò che si può offrire sia al fatto che l’insistere nell’offrire o lo schernirsi nell’accettare siano

¹ L’espressione richiama il proverbio italiano ‘l’abito non fa il monaco’, modo di dire che suggerisce che spesso le persone non appaiono come sono a prima vista e con il quale si invita dunque a diffidare delle apparenze, molto spesso ingannevoli ed illusorie, nel giudicare una persona, evitando quindi di esprimere valutazioni precipitose e prive di una riflessione critica sul conto di qualcuno. Con l’espressione ‘l’abito fa il monaco’ si vuole, al contrario, sottolineare l’importanza dell’apparenza e della prima impressione che un interlocutore comunica.

previsti dalla cultura, come nel sud d'Italia. In Serbia si insiste? E quanta insistenza bisogna accettare prima di 'cedere'?

- Esistono problemi relativi a certi prodotti, come ad esempio l'alcol (generalmente bandito nel mondo arabo) oppure il fumo (sempre più bandito negli USA)?

d. *Regali*

- Cosa si porta in regalo in Serbia?
- Lo si porta al padrone o alla padrona di casa?
- Lo si presenta prima, durante o dopo l'invito?
- Si apre un regalo ricevuto o no?
- Quanta sorpresa e riconoscenza bisogna esprimere?
- Che ruolo hanno i regali floreali? A chi si regalano? È più comune regalare mazzi di fiori, singoli fiori, un certo numero di fiori o una composizione?
- Quale rilevanza ha la confezione (in Giappone ad esempio esiste una cultura dell'incartare)?

e. *Denaro*

- Il denaro ha valore simbolico e valore pratico. Sul piano simbolico, come indicatore di ricchezza, le culture differiscono molto: dichiarare a tavola il proprio reddito annuo e chiederlo agli altri commensali non è inusuale in America mentre è vietato in Italia, come ogni esibizione esplicita di danaro. In Serbia?
- Dal punto di vista pratico: in Serbia chi paga alla fine di un pranzo? È necessario fare la scena 'pago io'? Dopo quanti tentativi desistere? È ovvio che chi invita paga? Come si dà la mancia?

3 Aspetti verbali

3.1 Uso della voce

La lingua è prima di tutto espressione sonora. A secondo dell'uso che noi facciamo del tono di voce possiamo essere percepiti come fragili o aggressivi, invadenti o gentili.

- a. *Tono*. Gli italiani sono soliti parlare con un tono di voce alto o molto alto come segno di partecipazione e coinvolgimento, ma questo comportamento può essere visto da altre culture come qualcosa di buffo o di fastidioso. I serbi che tono di voce tengono generalmente in una conversazione?
- b. *Velocità*. L'alta velocità del parlato è sempre una forma di violenza e può scatenare reazioni di ripulsa. Lo usano volentieri gli americani per ribadire che non gli interessa il resto del mondo. I serbi?

- c. *Sovrapporre le voci, parlarsi sopra, interrompersi.* Sono ritenuti aggressivi in molte culture. in Serbia?
- d. *Altre osservazioni sul tono di voce?*

3.2 Scelta delle parole e degli argomenti

- a. *Argomenti tabù.*
 - Esistono dei campi lessicali che sono tabù in una lingua e non in altre: ad esempio parlare del proprio corpo, dei propri malanni (soprattutto digestivi) è fuori luogo nel mondo anglosassone, mentre parlare di danaro in maniera diretta non è ritenuto sconveniente. In Serbia?
 - Non è il caso di parlare di nazismo conversando con tedeschi, di mafia o psicoanalisti con italiani, di famiglia reale con gli inglesi. Con i serbi?
- b. *Terminologia specialistica.* Un altro problema relativo al lessico riguarda l'uso di terminologia specialistica, di tecnicismi, di anglicismi, di sigle, ecc. Che uso se ne fa in Serbia?
- c. *Superlativi e comparativi.* Anche il più umile paesino del MidWest americano ha qualcosa in cui è *the best, the most*, perché il concetto di superlativo e di confronto è proprio della cultura americana; al contrario, un inglese ama l'*understatement*, per cui un nano 'non è molto alto' e Bill Gates 'non ha problemi di danaro'.
 - Quella serba è una cultura competitiva?
 - Il confronto va accentuato o mascherato?
- d. *Titoli e appellativi*
 - Gli appellativi come 'signore/a/ina' o i titoli ('Dott.', 'Ing.', ecc.) differiscono da cultura a cultura e sono oggetto di *political correctness*. Come ci si regola in Serbia?
 - Si può chiamare una persona per cognome, come si fa in Italia sia con subalterni sia tra colleghi (cosa vietatissima in America)? Oppure si fa sempre precedere il cognome da un titolo o da un appellativo (per esempio *Mr, Miss, Mrs, Ms* negli USA)?
- e. *Formale/informale*
 - In Serbia è comune mantenere l'uso del 'lei' o si passa rapidamente al tu (come avviene ad esempio in Italia tra colleghi)? E in quali occasioni e tra chi?
 - Chi propone generalmente di passare al 'tu'?
 - Ci sono altre regole di formalità linguistica, oltre al solito evitare parole sconce, ecc.? In Italia, per esempio, si fa un ampio uso del condizionale nelle domande ('sarebbe possibile...'), nelle offerte ('vorresti'), si ricorre spesso a termini come 'grazie', 'per piacere', ci si scusa spesso, è comune chiedere pareri e autoriz-

zazioni ('secondo te, posso...', 'che ne dici se...'). I serbi come si comportano?

- f. *Struttura del testo.* Il testo anglosassone è chiaramente indirizzato al suo scopo, *straight to the point*, senza divagazioni, i concetti sono espressi in maniera chiara, semplice, diretta; il testo latino è invece costellato di frasi subordinate, distinguo, precisazioni, preoccupazioni per la chiara definizione dei termini, è evidente una grande attenzione nella scelta delle parole e nella formulazione delle frasi che ad uno straniero potrebbero dare l'impressione di scarsa chiarezza, volontà di nascondere qualcosa o addirittura paura di esprimersi; il testo orientale procede per approssimazioni progressive al focus del discorso. Il testo serbo?
- g. *Negazioni.* Alcune culture non hanno problemi nel rispondere direttamente 'no', mentre molte culture orientali e africane vietano un 'no' ad un ospite, ad uno straniero, ad un superiore per non mancargli di rispetto. La cultura nord-europea e quella anglosassone legano affermazione e negazione nella risposta negativa: 'yes... but...' pone in evidenza quello su cui si concorda anche se minimo - prima di giungere a negare un fatto, un permesso, un accordo; la cultura mediterranea (ma qui stiamo correndo il rischio di una forte generalizzazione, perché molti professionisti avvezzi all'ambiente internazionale hanno assunto modelli anglosassoni) tende invece a dire 'no... (ma...)', cioè a mettere immediatamente in evidenza il problema, anche se si tratta di un elemento secondario, e poi a indicare che sul resto c'è accordo. I serbi come si comportano?

3.3 Altri aspetti linguistici che provocano problemi comunicativi interculturali?

4 Mosse comunicative

Avere la scacchiera e i pezzi non basta per vincere, cioè per dare un esito felice alla propria comunicazione: bisogna conoscere le mosse e le regole che le governano. Nello specifico, avremo mosse up e mosse down a seconda che esse tendano a favorire chi le compie nel tentativo di prendere controllo dell'evento oppure che mirino piuttosto a permettere di evitare un'*escalation*, cioè un diverbio, lasciando raffreddare gli animi, prendendo tempo, ammettendo l'errore, e così via.

4.1 Mosse prevalentemente up

Si tratta di mosse compiute da chi vuol prendere controllo dell'evento. Come vengono vissute in Serbia le seguenti mosse?

- a. *Attaccare.*
- b. *Rimproverare.*
- c. *Costruire insieme, cooperare.*
- d. *Dissentire in maniera esplicita.*
- e. *Esporsi, dire chiaramente quel che uno farebbe o non farebbe.*
- f. *Ordinare o proibire esplicitamente.*
- g. *Proporre, suggerire, come variante formale dell'ordinare.*
- h. *Riassumere, come atto di potere, in cui si sceglie quel che ci va bene tra tutto quel che è stato detto.*
- i. *Verificare la comprensione (in molte culture è offensivo).*

4.2 Mosse ambivalenti

Ci sono delle mosse la cui direzione up o down dipende dalla situazione. Come vengono vissute in Serbia le seguenti mosse?

- a. *Cambiare argomento.* In alcune culture serve per non far perdere la faccia o per non ammettere di aver sbagliato;
- b. *Domandare* (in alcune culture è ritenuta una posizione debole, da inferiore);
- c. *Ironizzare* (in alcune culture non si fa, in altre è obbligatorio);
- d. *Interrompere;*
- e. *Rimandare*, soprattutto per non ammettere che si è perso o si sta perdendo un confronto;
- f. *Sdrammatizzare.* In alcuni paesi la battuta viene vissuta come insulto, in una discussione;
- g. *Tacere.* Può dimostrare superiorità o inferiorità.

4.3 Mosse prevalentemente down

- a. *Abbandonare una discussione, lasciar perdere.*
- b. *Concordare, venire a patti, a compromesso.*
- c. *Difendersi*, anche verso un superiore, se si viene accusato di un errore ecc.
- d. *Scusarsi* (in certe culture fa perdere la faccia).

5 Eventi comunicativi in situazioni lavorative, istituzionali, di rappresentanza

5.1 Dialogo, conversazione, meeting

Intendiamo sia il dialogo a due sia il meeting con più persone. I principali problemi su cui concentrare l'attenzione e le principali domande su cui riflettere sono i seguenti:

- a. Il passaggio lei > tu: chi lo propone? Come si attua? Si tratta di una tendenza comune? Se sì, in quali situazioni prevalentemente?
- b. Il passaggio lei > tu rappresenta l'unico elemento di informalità che ci si può aspettare nei contesti individuati o ve ne sono altri (per esempio, il passaggio dal cognome al nome di battesimo per rivolgersi a una persona, l'uso di forme linguistiche più libere, di parole tabù, ecc.)?
- c. Quanto spazio si dedica ai convenevoli?
- d. Chi propone il passaggio dai convenevoli o dal discorso generico (tempo, famiglia, viaggio) al business?
- e. Dove si parla di affari?
- f. Le interruzioni reciproche. I latini le ammettono, entro certi limiti; gli anglosassoni le evitano. I serbi?
- g. Chi segnala la conclusione di un incontro? In che modo?
- h. L'uso delle pause e dei silenzi: gli italiani non tollerano il silenzio, che per loro crea imbarazzo, mentre gli scandinavi e i baltici apprezzano le pause. I serbi?
- i. Altre eventuali osservazioni?

5.2 Telefonata

Oltre a quanto detto per il dialogo, è opportuno riflettere sui seguenti aspetti o sulle seguenti domande:

- a. L'apertura e la chiusura della telefonata. Ad esempio, in Cina chi chiama non si presenta, in Italia ciò è d'obbligo. In Serbia?
- b. La natura e la lunghezza dei convenevoli. Nella tua cultura, la domanda 'come stai' richiede una risposta standard ('bene, grazie, e tu?') oppure è plausibile una risposta autentica, in cui chi risponde può, ad esempio, accennare a problemi fisici, familiari, lavorativi, di salute, ecc. o ad altro?
- c. I modi per tagliare corto nelle telefonate internazionali o in quelle sgradite.
- d. In quali orari è opportuno telefonare?
- e. Altre osservazioni?

5.3 Conferenza e presentazione della propria azienda, dei propri prodotti

- a. Convenevoli iniziali e loro natura: gli americani, ad esempio, iniziano con lodi sperticate dell'ospite (ridicole alle orecchie degli italiani, che si limitano ad una presentazione essenziale), spesso fanno battute. Cosa avviene in Serbia? Ci si attende che chi fa la presentazione faccia convenevoli, ringrazi, ecc., o che inizi subito?
- b. Per gli anglosassoni una battuta, soprattutto per rompere il ghiaccio, risulta spesso gradevole, mentre altri popoli tendono ad accettarla di meno. Cosa succede in Serbia?
- c. In che modo si mostra attenzione verso chi parla?
- d. Si preferisce schematicità, organizzazione per punti oppure un discorso globale, complesso, con delle digressioni?
- e. Uno dei principali punti da curare è il rapporto tra enfasi e *understatement*, cioè esplicitezza e implicitezza, nell'indicare progetti, risultati, ecc. Cosa si fa in Serbia?
- f. L'oratore deve avere una postura tranquilla, accanto a un leggio o a un tavolo, oppure può muoversi, camminare, avanzare verso il 'pubblico'? Deve stare in piedi o può restare seduto?
- g. Altre osservazioni?

5.4 Invito a cocktail, party in piedi, pranzo o cena

- a. È previsto che si sia puntualissimi? È previsto, come in molti cocktail americani, anche l'ora di chiusura, entro la quale tutti gli ospiti devono essere andati via?
- b. Chi inizia a mangiare? Si dice un corrispondente di 'buon appetito'?
- c. Quali sono gli orari del pranzo e della cena?
- d. Chi si occupa di servire la tavola? E nel caso delle grigliate e della 'slava'?
- e. Si portano tutte le pietanze insieme a tavola o, come in Italia, sono previsti diversi momenti?
- f. Se si va a mangiare fuori, è prassi dare la mancia al cameriere?
- g. È prassi che l'ospite si presenti con un regalo in caso di invito a cena in una casa? Se sì, di che tipo?
- h. Chi versa da bere? E cosa? E come? In molte culture, ad esempio, si versa il vino con la mano destra piegando la bottiglia verso sinistra perché altrimenti si vuole comunicare disprezzo per la persona a cui si versa da bere.
- i. Lasciare qualcosa nel piatto è scortese in Italia e anche il bicchiere andrebbe vuotato. In Serbia?
- j. Argomenti tabù; argomenti 'diversivi' e riempitivi a tavola: ce ne sono in Serbia? E' possibile il passaggio a discorsi d'affari mentre si sta mangiando o bevendo?

- k. Chi dichiara la conclusione dell'evento?
- l. Bisogna ricambiare l'invito?
- m. Esistono gesti e posture obbligate (le mani sul tavolo per gli italiani, la sola mano destra sul tavolo per gli americani) o vietate (i gomiti sul tavolo, ad esempio)?
- n. Come esprimere soddisfazione? In certe culture è comune ruttare o espellere flatulenze intestinali, in altre battere gentilmente con i polpastrelli sul tavolo. In Serbia?
- o. Che ruolo ha l'alcol? Come viene visto il consumo di alcolici in situazioni formali o istituzionali?
- p. Altri problemi?

5.5 Riunione

- a. Come viene mascherata o evidenziata la gerarchia in una riunione in Serbia? Per esempio, come si riconosce il capo (siede a capotavola, entra per primo nella stanza del meeting, prende per primo la parola, ecc.)?
- b. Chi apre e chiude la seduta, chi e come passa la parola, chi e come può interrompere?
- c. Cosa ci si attende dal leader in termini di registro linguistico, di funzione di negoziatore, di passaggio di parola tra gli altri interlocutori?
- d. È possibile ricorrere a storielle, aneddoti, ecc. per rasserenare la situazione?
- e. Ci sono argomenti tabù?
- f. È necessario attenersi strettamente all'ordine del giorno, come pretendono tedeschi e scandinavi, o c'è più flessibilità, alla latina, per cui certi argomenti presenti in scaletta all'inizio possono essere trattati anche alla fine?
- g. Gestione dei conflitti interpersonali: entro che limiti si può discutere? Per gli inglesi, ad esempio, gli italiani non discutono ma litigano.
- h. Un Italiano tende a dire 'no' se in una proposta c'è anche un dettaglio che non va: il resto viene dato per accettato e si focalizza l'attenzione sul dettaglio. Un americano dice '*yes... but...*' e mette prima in evidenza ciò su cui vi è accordo rispetto a ciò che invece crea disaccordo. I serbi come si comportano?
- i. Gestione del tempo: si preferisce la sintesi e la concisione (il rischio è che questi atteggiamenti possano essere interpretati da chi appartiene a una cultura diversa come decisionismo) o l'analisi e l'approfondimento (il rischio è, in questo caso, che questi atteggiamenti possano essere visti da chi appartiene a una cultura diversa come perdita di tempo)?
- j. Altre osservazioni?

5.6 Il caffè

- a. Che ruolo ha nella tua cultura il caffè? Quali sono le caratteristiche di questo rito?
- b. Qual è generalmente la durata di un caffè?
- c. Quali sono gli orari in cui ci si incontra per un caffè?
- d. Altre osservazioni?

5.7 Email e sms (di lavoro)

Quali sono le caratteristiche stilistiche (per esempio, formule di apertura e di chiusura, elementi fissi, registro, ecc.)?

