

# Principi di Comunicazione interculturale

## 1. INTRODUZIONE e CAPITOLO 1

Come si comprendono le persone che non hanno esperienze culturali simili? Di che tipi di comunicazione necessita una società pluralistica per essere sia culturalmente diversa sia unificata da obiettivi comuni? E ancora, come si chiedeva Dean Barnlund a proposito del villaggio globale: "i suoi residenti saranno vicini di casa capaci di rispettare e utilizzare le loro differenze oppure saranno un agglomerato di estranei che vivono in ghetti accumulati solo da reciproche antipatie?"

Se si guarda a come sono state gestite le differenze in passato è facile comprendere che si siano evitate o affrontate tramite conflitti. La storia insegna che quando culture diverse entrano in contatto, spesso la reazione delle persone è cercare di cambiare l'altro (come facevano i missionari religiosi) oppure di vedere nelle diversità il nemico e quindi iniziare conflitti devastanti e violenti.

È difficile per molti arrivare a credere che sia possibile una reciproca comprensione se gli individui non sono simili.

La comunicazione monoculturale è basata sulla similarità. Le ipotesi comuni sulla natura della realtà creano un contesto in cui i membri di una cultura si scambiano l'un l'altro significati, riconoscono alcuni comportamenti come appropriati e coordinano le proprie azioni collettive.

La comunicazione interculturale, ovvero comunicazione tra persone di culture diverse non può permettersi la somiglianza. Per definizione si basa su modi diversi di organizzare la realtà. La comunicazione interculturale deve promuovere la considerazione della differenza ed è per queste ragioni che si basa sui principi di differenza.

Un altro fattore che differenzia la comunicazione interculturale da quella monoculturale è l'intenzionalità. La comunicazione interculturale non può essere non consapevole, invece la comunicazione etnocentrica spesso lo è, perché è qualcosa che all'uomo viene naturale come mangiare e camminare.

La comunicazione cross culturale necessita di consapevolezza perché comporta impegno nel realizzarla. Per questo si potrebbe dire che la comunicazione interculturale è quasi innaturale.

### Cultura Oggettiva o cultura Soggettiva

La cultura è un contesto. Per contesto si intende all'ambito del fenomeno considerato (ad esempio nell'ambito della chimica ci si concentra sulle molecole).

Una definizione costruttivista contestuale di cultura fu data dai sociologi Peter Berger e Thomas Luckmann nel loro decisivo lavoro *The Social Construction of Reality*. Tale definizione, comunemente utilizzata dagli interculturalisti, distingue tra cultura oggettiva e cultura soggettiva.

Con cultura oggettiva ci si riferisce agli aspetti istituzionali della cultura, quali i sistemi politici ed economici e ai suoi prodotti come l'arte, la musica, la cucina ecc. Nella misura in cui la storia traccia lo sviluppo delle istituzioni di una società, anch'essa fa riferimento alla cultura oggettiva.

La cultura soggettiva è costituita dall'esperienza della realtà sociale formata dalle istituzioni della società. In altre parole si tratta della visione del mondo delle persone appartenenti a una società.

La cultura oggettiva è interiorizzata attraverso la socializzazione e la cultura soggettiva è esteriorizzata attraverso i comportamenti di ruolo

La visione costruttivista della cultura non considera il sistema culturale come un qualcosa di dato a priori. Spiegandoci meglio. Ogni cultura avrà delle caratteristiche determinanti. Per esempio un nordamericano sarà più focalizzato a trovare una soluzione ad un problema, un nordeuropeo, invece, sarà più concentrato nel discutere tutte le varianti in gioco e dopo formalizzare una strategia. Può capitare che un nordamericano, però, sia più teorico e un nordeuropeo più pratico. Ma la cultura dominante cercherà di "spingere" il singolo verso l'idea comune di quella cultura.

L'approccio costruttivista si basa sull'idea che una cultura e le sue istituzioni si perpetua in base a come le generazioni la tramandano e la interpretano. Quindi, paradossalmente, anche un singolo individuo potrebbe far nascere un nuovo sistema, rispetto a quello in cui ha ricevuto la socializzazione primaria. Nella visione costruttivista i sistemi sono dinamici e non statici.

## TERMINOLOGIA

- Il termine "**internazionale**" si riferisce a varie nazioni e alle loro istituzioni. Relazioni internazionali è usato per focalizzarsi sulle istituzioni politiche, economiche e religiose. Quando "internazionale" è usato a fianco a "educazione", si riferisce ai curricula che dimostrano attenzione verso le istituzioni di altre società e si riferiscono al movimento di studenti attraverso i confini nazionali. **Per lo più, il termine "internazionale" non connota l'interazione a livello culturale soggettivo e non dovrebbe quindi essere usato come sinonimo di "interculturale"**.
- Il termine "**multiculturale**" si riferisce a un particolare tipo di situazione in cui vi sono due o più culture rappresentate.
- Il termine "identità multiculturale" si riferisce comunemente a persone con socializzazione primaria o secondaria in più di una cultura.
- Il termine "cross-culturale" fa riferimento a un tipo particolare di contatto tra persone, nel quale queste provengono da due o più culture diverse.
- Il termine "interculturale" si riferisce a un particolare tipo d'interazione o di comunicazione tra le persone, dove la differenza di cultura gioca un ruolo nella creazione di significato.
- Il termine "apprendimento interculturale" si riferisce all'acquisizione di competenze interculturali generali (trasferibili);

I fenomeni in generale e il comportamento umano possono essere osservati a diversi livelli di analisi. È importante il modo in cui maneggiamo i livelli nel lavoro transculturale.

Ci sono 3 livelli di analisi con diversi fuochi di attenzione.

1. Un livello intermedio nel quale l'attenzione è posta primariamente sulla visione del mondo e il comportamento del gruppo.
2. Un livello micro nel quale l'attenzione è posta sul comportamento e le caratteristiche individuali.
3. Un livello macro nel quale il focus è posto sui prodotti e i sistemi istituzionali.

La cultura soggettiva si riferisce a un'analisi a livello di gruppo, dove l'attenzione è posta sugli schemi normativi comportamentali diffusi ampiamente in un determinato gruppo. In altre parole, il fulcro

dell'analisi a livello di gruppo è la cultura soggettiva, è il tipo di cultura che portiamo con noi o la worldview che guida l'esperienza del mondo riferita al gruppo.

Un livello individuale di analisi si concentra sugli individui e le loro caratteristiche personali. Senza dubbio, il comportamento delle persone è il prodotto sia delle caratteristiche individuali sia della socializzazione ricevuta in un gruppo.

Il livello istituzionale di analisi s'interessa alla cultura oggettiva, i prodotti dell'azione collettiva quali le strutture politiche, religiose ed economiche.

### Livelli di astrazione

Un'altra idea cruciale per la comunicazione interculturale è quella dei livelli di astrazione. Diversi livelli di astrazione stabiliscono confini tra gruppi a inclusione variabile, il che, a sua volta, crea diversi modi di vedere l'unità e la diversità. Gruppi etnici pan-nazionali o tribali quali i cinesi, gli arabi, gli zulu o gli ebrei e regioni geopolitiche come l'Europa e l'Asia sub-sahariana possono essere utilizzati come definizioni di cultura a un livello molto alto di astrazione. A un così alto livello di astrazione, possiamo indicare solo differenze molto generiche tra culture. ad esempio, si potrebbe osservare che le culture occidentali tendono a essere più individualiste e quelle asiatiche più collettiviste.

Ad un livello leggermente inferiore di astrazione, si può descrivere la cultura nazionale. Tale livello di descrizione diversifica i gruppi all'interno no di ampie regioni geopolitiche; ad un livello ulteriormente inferiore c'è l'astrazione etnica che va oltre la localizzazione geografica. Per definizione, gli individui non hanno culture ture diverse; "personalità" è il termine utilizzato per gli schemi di comportamento individuale. Sarebbe bene osservare che l'etnicità è un'eredità culturale piuttosto che razziale; il colore della pelle, la forma degli occhi o altre caratteristiche fisiche comuni a un gruppo o un altro non ha niente a che fare con il modo in cui le persone coordinano la loro azione collettiva generando così schemi culturali. L'idea di "razza", ormai inutilizzabile avendo perso ogni credibilità per descrivere gli esseri umani, dovrebbe essere completamente abbandonata in quest'ambito. Ciò non vuol dire che il colore della pelle e altre caratteristiche non abbiano un peso nella comunicazione umana: al contrario, il pregiudizio basato sulla razza, sul genere e altre caratteristiche è disgraziatamente comune.

### Prospettiva teorica

#### Comunicazione costruttivista

Il concetto teorico fondamentale dell'approccio costruttivista alla comunicazione interculturale è che l'esperienza è costruita. Questo è il principio centrale del cognitivismo costruttivista, che afferma che noi non percepiamo la realtà in maniera diretta. La nostra esperienza dipende da come interpretiamo gli avvenimenti. Ad esempio un americano che si trova a vivere un'esperienza ascrivibile alla cultura cinese, potrebbe non sperimentarla come tale, se non possiede alcuna categoria cinese, che gli permetta di costruire tale esperienza.

Studi di comunicazione costruttivisti hanno dimostrato come gli individui più complessi cognitivamente sono anche più in grado di avere un approccio centrato sulla persona e saper prendere prospettiva nella comunicazione.

#### L'incorporamento dell'esperienza

L'assunzione di un punto di vista non ha solamente come scopo quello di acquisire una prospettiva diversa, bensì di generare un'esperienza nuova. Normalmente, gli individui che hanno acquisito una socializzazione

perlopiù più monoculturale hanno accesso solo alla propria worldview (visione del mondo) e questo li rende impossibilitati a dare avvio a esperienze diverse.

Secondo questa idea, il maggiore impedimento alla comunicazione interculturale è l'etnocentrismo - lo sperimentare il proprio contesto culturale le come il più "reale" e quindi il più umano e più corretto (Bennett, 2004). Il fatto fondamentale dell'etnocentrismo è che le cose sembrano "giuste" solo nella propria cultura.

Non è importante conoscere una cultura quanto è molto più importante il feeling, il sentire quella determinata cultura.

## **Capitolo 2. Epistemologia interculturale e confusione paradigmatica**

Il padre fondatore della sociologia è considerato Auguste Comte e il positivismo. Il positivismo si basava sul concetto che la conoscenza umana sia data dall'esperienza sensibile e si focalizza nello studio dei fenomeni empirici.

Nonostante gli studi focalizzati sul fatto che la conoscenza è data da quello che si può osservare empiricamente, il positivismo accetta che ci sia una realtà ideale che è l'equilibrio. Applicato alla sociologia questa realtà ideale è l'ordine gerarchico naturale. Il controllo sociale (il controllo sociale è uno degli scopi della sociologia, mettere le persone in grado di controllare i processi in modo più prevedibile) può dunque essere intenso come la rimozione degli ostacoli alla realizzazione dell'equilibrio di natura.

Per questo "giustificare la gerarchia come ordine naturale" spesso il positivismo e il darwinismo sociale sono spesso non elogiati dai sociologi perché hanno portato a fenomeni sociali quali colonialismo, schiavitù e supportato il provincialismo etnocentrico.

### **Implicazioni del positivismo**

Il positivismo ha un grande limite di fondo. Può permettere alle persone di conoscere altre culture da un punto di vista pratico e teorico. Conoscere le loro usanze e i loro costumi, ma non permette di comprendere come ci si deve adattare con una cultura diversa dalla propria.

In generale la corrente positivista si concentra sull'osservazione oggettiva dei fenomeni.

A criticare questa corrente è stato il relativismo di Einstein. L'osservazione non è mai oggettiva ma è data da chi guarda la realtà. È limitata dal quadro di riferimento. Nasce il relativismo culturale che porta al relativismo linguistico, molto utile per comprendere le differenze culturali

### **Il paradigma dei quanti**

La nostra prospettiva costruisce la realtà che descriviamo. Questa nozione si differenzia ancora da quella relativista, che descrive semplicemente differenti visioni della realtà. In questo paradigma l'osservatore interagisce con la realtà attraverso la sua prospettiva, in modo tale che la realtà sia organizzata secondo quella prospettiva.

Un modo per spiegare questo concetto è quello dei confini. Quando si attua una distinzione. Ovvero quando si traccia un confine tra due cose, nello stesso tempo si creano quelle due cose. Poiché non esistevano prima separatamente.

Il costruttivismo si rifà all'idea quantistica di organizzazione della realtà attraverso l'interazione osservatore/osservazione/osservato. Una persona può trovarsi testimone di una serie di eventi e episodi ma se non li comprende appieno potrà cogliere poco dall'esperienza effettuata.

Non esiste, per il costruttivismo, un significato intrinseco negli oggetti. Le persone danno un senso. Interagiscono con i fenomeni e danno a questi un senso.

La cultura è il risultato dell'esperienza vissuta, della partecipazione all'azione sociale. Parte della nostra esperienza è utilizzare il linguaggio, inclusa la capacità di nominare l'esperienza, che genera le spiegazioni di quell'esperienza del vivere che chiamiamo cultura. La cultura è una costruzione, ma essa non è puramente un'invenzione cognitiva. Essa è sia la spiegazione che l'essenza della nostra esperienza sociale.

## Capitolo 3 Contesto culturale e interazione

### Condizioni di confine di cultura

Uno dei principi più importanti della comunicazione interculturale è la definizione di "cultura". Spesso il concetto di cultura è associato ad assiomi soggettivi. Cultura può indicare gruppi unificati come tribù o gruppi diversificati come le regioni o nazioni. In questo contesto si può dire che la comunicazione interculturale si concentra sul concetto soggettivo di cultura.

Per capire cosa è cultura da cosa non lo è si può usare un esempio il disegno di un cerchio su un foglio, il cerchio è la cultura tutto quello che è fuori dal cerchio non lo è. Per definire una cultura serve definire il confine, che sia geografico, politico o culturale. Oltre il definire un confine è importante concentrarsi su chi osserva o delimita un confine. Per esempio, se un cinese e un americano si incontrano, il cinese non si soffermerà a capire se l'americano è di New York o del Texas. Così come l'americano non si chiederà se il cinese è di Shanghai o Beijing. Entrambi si focalizzeranno sul fatto che uno è americano e l'altro è cinese.

Per stabilire una definizione di cultura, si può usare il paradigma costruttivista che afferma che non ci sono assoluti culturali. Nessun criterio universale al quale paragonare una cultura. Tutti i criteri utilizzati per paragonare le culture sono costruiti a quel fine. È chi osserva che stabilisce i criteri e dovrebbe osservarli utilizzando come percezione quella che maggiormente corrisponde agli oggetti osservati.

Siamo noi gli osservatori, dunque siamo responsabili dei criteri che utilizziamo. La neutralità delle categorie etniche, afferma proprio che utilizzando, ad esempio, due criteri per osservare, forse uno è più preferibile di un altro in un contesto, ma entrambi non sono né giusti né sbagliati. Il contrasto tra collettivismo e individualismo è neutro, non presume che uno dei due sia più vantaggioso dell'altro.

Il vero strumento chiave sono le categorie usate per osservare. Sono esse che vengono usate per paragonare e se scelte bene possono ridurre il fervore del giudizio morale assolutista.

Un'importante differenza tra la visione costruttivista culturale e il relativismo è che nel costruttivismo è possibile formulare un giudizio sulla cultura. Nel relativismo non si presumono criteri universali di giudizio, nel costruttivismo, non ci sono criteri universali, ma categorie che possono essere applicate universalmente. L'abilità degli osservatori è costruire criteri neutrali allo scopo di comprendere le differenze culturali e poi utilizzare criteri valutativi per dare giudizi sulle azioni.

### Generalizzazioni e stereotipi

Ogni essere umano ha a disposizione qualsiasi tipo di comportamento, però generalmente i gruppi umani utilizzano abitualmente certi tipi di comportamento.

Così quando descriviamo i comportamenti a livello di gruppo facciamo una generalizzazione a livello di analisi di gruppo. La generalizzazione è una affermazione sulla tendenza dominante. Il tipo di comportamento è stabilito dalla categoria etnica. I gruppi che si osservano in genere sono molto grandi e i comportamenti sono a livello generale e non specifico. In ogni gruppo ci sarà l'eccezione, ma il costruttivismo culturale studia a livelli di gruppo e non individuali.

Quando le generalizzazioni vengono applicate a tutti gli individui di un gruppo, esse diventano STEREOTIPI. Gli stereotipi possono essere applicati a ogni indicatore dell'appartenenza di un gruppo, razza, religione, etnicità, età, genere, cultura nazionale. Sono etichette applicate a tutti i membri di un gruppo deduttivamente, non importa se l'analisi fatta per attribuire lo stereotipo sia fondata su studi specifici o invece attribuita in modo grossolano.

Uno stereotipo induttivo viene applicato quando si parte dal singolo individuo e si attribuisce un'etichetta a tutto il gruppo, in base all'osservazione del singolo.

Anche i media partecipano alla creazione di stereotipi.

Gli stereotipi sono il risultato paradossale dell'associazione di due livelli di analisi. In generale, il paradosso è una condizione di auto-negazione.

La confusione avviene quando si sovrappongono due affermazioni pensando che siano dello stesso tipo.

Quando le affermazioni di un livello di analisi di gruppo (generalizzazioni) sono trattate come schemi di comportamento, si genera questo tipo di paradosso. Le generalizzazioni sono a livello di gruppo, gli schemi descrittivi a livello comportamentale.

### **L'autoconsapevolezza culturale e l'identità**

È importante essere consapevoli della nostra identità culturale. Questa è la consapevolezza culturale, il punto d'inizio per qualsiasi analisi di interazione culturale.

L'identità culturale è la combinazione di affiliazioni e attribuzioni a gruppi. Quando ci affiliamo a un gruppo, in maniera più o meno inconsapevole condividiamo i valori di quel gruppo e teniamo un comportamento appropriato a quel gruppo. Possiamo appartenere a più gruppi.

Inoltre ci viene attribuita l'appartenenza ad un gruppo e ne diventiamo membri grazie alla nazionalità, lo status, il colore, l'educazione, il genere. In numerosi casi, l'attribuzione si combina all'affiliazione e crea un sentimento potente d'identità culturale supportato sia internamente che esteriormente.

È importante essere consapevoli dell'attribuzione a un gruppo perché da questo dipenderà ciò che gli altri si aspettano da me in termini di comportamento e aspettative.

Nel paradigma costruttivista, l'identità è una costruzione personale ma anche da parte di terzi. Ci si può definire a livelli multipli di una cultura, ma bisogna assumerne la responsabilità nei confronti con gli altri. Se per esempio un americano del Texas si definisce texano e un tedesco europeo, il texano potrebbe sentirsi superiore all'europeo e usare più stereotipi sulla categoria europeo, poiché lui è andato più nello specifico rispetto al tedesco.

È importante che ognuno di noi comprenda il contesto culturale a cui appartiene prima a livello di gruppo e poi a livello individuale.

### **Analisi dell'interazione**

Nessuno di noi può avere una competenza specifica interculturale. Ma possiamo avere una competenza generica grazie alle cornici culturali generiche.

La cornice culturale generica opera come una strategia d'osservazione e una tecnica per imparare ad imparare. Poiché richiama l'attenzione sulle aree di differenza più importanti da considerare quando si incontra per la prima volta un'altra cultura. Identificando inizialmente le differenze culturali generali, una persona digiuna di quella cultura può evitare incomprensioni contate e dirigersi più rapidamente verso l'apprendimento di categorie emiche (specifiche) rilevanti. In questo modo la cornice culturale generica offre una via di accesso alla conoscenza culturale specifica, che sarà necessaria ad operare efficacemente sul lungo periodo.

## Uso del linguaggio

Questo tipo di differenza culturale non ha a che fare con l'uso di differenti lingue. Questa cornice interculturale identifica le differenze nel contesto sociale del linguaggio. Le differenze includono, i saluti, il modo di congedarsi, i conflitti, le negoziazioni, le congratulazioni e le critiche.

Per esempio è possibile che i rituali di saluto verbale siano diversi in termini di contenuto generale, durata, stile. Un uomo americano di origine europea preferirà saluti brevi, enfatizzando l'esperienza impersonale comune, come una partita di calcio. Le donne americane di origine europea, preferiranno lunghi saluti, pongono l'accento sull'esperienza relazionale personale e forse includono comportamenti sull'aspetto esteriore dell'altro. Questo può portare l'uomo a credere che la donna magari stia ammiccando e quindi di poterci provare con lei. La donna che non è consapevole del messaggio inviato può rimanere sconcertata. Stessa cosa si può dire di un norvegese che preferirà saluti brevi e coincisi, ad un giapponese o italiano in cui l'arte di terminare la conversazione è ben sviluppata.

### Comportamento comunicativo non verbale

Il comportamento comunicativo non verbale funziona generalmente al di fuori della consapevolezza cosciente e in contrapposizione alle parole.

Il linguaggio verbale è digitale, legato a fonemi. Il linguaggio non verbale è analogico, si deduce il significato dal contesto (sguardo).

L'inglese è una lingua che usa molto il digitale, il cinese invece l'analogico, i significati vanno intesi tramite il contesto. Edward Hall ha coniato il termine comunicazione ad alto contesto per identificare la comunicazione analogica tipica, ad esempio, del Giappone. Ad alto contesto significa che il contenuto della comunicazione, i significati, risiedono già nella persona, mentre solo una parte è esplicitata direttamente. Le culture che enfatizzano la comunicazione digitale per una comunicazione a basso contesto, la maggior parte delle informazioni è esplicitata nella conversazione.

In generale tutte le conversazioni verbali, anche se ad alto o basso contesto, sono accompagnate dalla comunicazione non verbale (voce, gesti, distanza, tono, contatto visivo, contatto). Anche nelle comunicazioni a basso contesto la comunicazione non verbale è essenziale. A il valore di commentare quello che viene detto.

Se due culture vengono in contatto in una conversazione si possono creare incomprensioni sulla comunicazione non verbale. Se non si colgono le implicazioni indirette in una conversazione perché non si conosce quella cultura si ha una percezione etnocentrica. Uno spagnolo che non coglie il modulare del tono di voce nel pronunciare una parola da parte di un inglese (perché nella sua lingua non c'è una distinzione di toni nel dirla), non coglie lo stato d'animo con cui viene detta (entra detto in modo cortese o arrabbiato). Se invece è sbagliata l'interpretazione, perché basata sulla propria visione di cultura è interpretazione etnocentrica (pensa sia arrabbiato invece il tono con cui ha detto entra era in realtà calmo).

La forma più conosciuta della comunicazione non verbale è la cinestetica, l'uso del linguaggio del corpo. In particolare il contatto visivo e la gestualità. Queste due comunicazioni possono causare interpretazioni e percezioni etnocentriche. Gli americani gesticolano abbastanza, gli asiatici quasi per nulla. Questo comporta che gli americani sembrano agli occhi degli asiatici arroganti e visivi. Invece gli asiatici poco amichevoli.

Il contatto visivo invece, se si prende un tedesco che usa il contatto visivo per prendere e cedere la parola, in base allo sguardo e un americano che invece reputano il contatto visivo diretto come arrogante o minaccioso, è facile capire che durante una discussione ci possano essere degli inconvenienti causati dalla comunicazione non verbale.

### Stile comunicativo

Le culture "ad alto contesto" sono quelle in cui si evince gran parte del significato dalla situazione di contesto piuttosto che da quello che viene esplicitamente detto, le persone con queste caratteristiche

possono essere sia chiacchierone che silenziose, ma condividono la modalità del leggere tra le righe, per comunicare il reale significato. Al contrario le persone che appartengono al basso contesto, fanno più affidamento a ciò che viene esplicitato. Per veicolare i significati. Queste due differenti visioni, quando entrano in contatto creano confusione. Un cinese non chiederà esplicitamente, questo porta l'americano ad attendere una richiesta esplicita e il cinese crederà che l'americano sia maleducato e con mancanza di sensibilità.

Anche lo stile di descrivere un fatto può avere differenze. Uno stile descrittivo lineare passa attraverso la logica dal punto a, poi a b, e infine alla conclusione c. Invece uno stile circolare o di contesto, descrive il contesto e come sono andati i fatti, ma l'opinione conclusiva è implicita.

Anche il modo di affrontare il conflitto evidenzia le differenze comunicative. Un americano d'origine europea o un afro-americano, affronterà una discussione in modo diretto, mettendoci la faccia. Un asiatico o un ispanico invece lo farà indirettamente, utilizzando un intermediario e mostrando implicitamente lo stato d'animo, mantenendo la faccia.

#### Stile percettivo

Un'altra cornice teorica paragona i modelli di pensiero o come le persone elaborano la percezione.

Il continuum scorre dal concreto, in cui le persone utilizzano metafore fisiche e descrizioni per cogliere le proprie percezioni, all'astratto, in cui è più probabile che le persone utilizzino le spiegazioni e le teorie per organizzare le percezioni. Le persone asiatiche tendono ad essere più concrete, a porre l'attenzione sull'esperienza concreta e la spiegazione dettagliata. I nordeuropei invece sono più astratti, contestualizzano storicamente gli eventi e la spiegazione deve essere coerente.

Anche il concetto di leadership differisce. Gli asiatici considerano un buon leader colui che è esperto nell'esperienza diretta e gestione della visione, in una vasta rete di relazioni. I nordeuropei considerano un buon leader colui che è colto e ha una visione strategica. I sud europei ritengono che sia colui che sa elaborare strategie con altri leader o istituzioni. I nord americani invece considerano un buon leader colui che sa agire strategicamente avendo poche informazioni a disposizione.

Se si pensano a contesti cross-culturali, di progetti tra organizzazioni lavorative è facile capire in quanti modi possano nascere disguidi o conflitti.

#### Assunti culturali e valori

I valori culturali sono gli schemi del bene e del male che le persone attribuiscono ai modi di stare al mondo. Per esempio, i cinesi tipicamente, attribuiscono un valore positivo all'essere interdipendenti all'interno di gruppi, mentre gli statunitensi attribuiscono un valore positivo all'indipendenza. I valori si attribuiscono in base anche alla dimensione culturale presente. La cultura statunitense è individualista quindi si preferirà come valore l'indipendenza e l'autosufficienza.

## Capitolo 4 – Adattamento interculturale

L'adattamento si riferisce a un cambiamento nel comportamento. Nel caso dell'adattamento interculturale, il comportamento adeguato ad un contesto culturale è modificato perché sia più appropriato ad un altro contesto culturale. L'adattamento può essere visto come un'alternativa all'assimilazione. In quest'ultimo caso gli immigrati o i visitatori per lungo periodo acquisiscono la cultura del paese ospitante, attraverso un processo di risocializzazione o di emulazione. Al contrario l'adattamento è il mantenimento ad agire secondo i modi della cultura di origine, pur sapendosi comportare nei modi appropriati in una nuova cultura.

L'assimilazione è sostitutiva, l'adattamento è aggiuntivo, si estende la visione del mondo ad un insieme di comportamenti appropriati alla nuova cultura ospitante.

Sviluppare la sensibilità interculturale

Il modello dinamico della sensibilità interculturale (Bennett) è un tentativo costruttivista di descrivere il modo in cui le persone diventano più adattive interculturalmente.

È una teoria empirica, basata sulle osservazioni e spiegata attraverso la teoria costruttivista delle percezioni.

Si basa su due importanti presupposti:

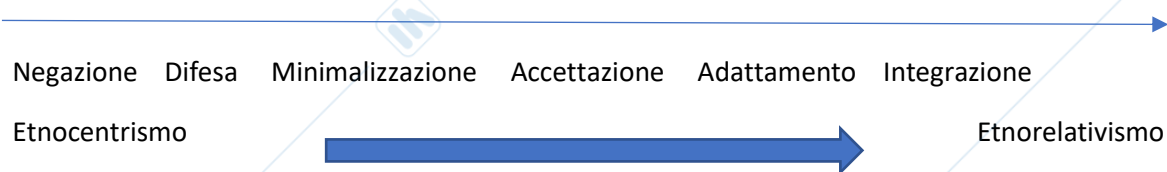
1. Non sostiene l'ipotesi positivista, che il comportamento delle persone è causato da una certa combinazione di personalità, conoscenza, atteggiamento o abilità.
2. Non afferma l'ipotesi relativista, che la comprensione senza pregiudizi della propria e dell'altrui cultura produrrà automaticamente migliori relazioni interculturali.

Il modello dinamico della sensibilità interculturale si spinge a sostenere che la nostra esperienza della realtà in sé è una funzione di come organizziamo la nostra percezione. Il modello, poi definisce una sequenza per mezzo del quale la differenza culturale diventa più reale, il che genera altre esperienze interculturali complesse che possono essere agite come comportamento interculturale adattivo. In altre parole la sensibilità interculturale è una preconditione perché sia agito l'adattamento interculturale.

Il modello suppone uno sviluppo che procede dalla percezione meno complessa e dall'esperienza superficiale della differenza culturale, alla percezione più complessa e quindi all'esperienza più sofisticata.

Il MDSI si distingue in sei diversi tipi DI ESPERIENZA, suddivisi su un continuum che va dall'etnocentrismo all'etnorelativismo. Il termine etnocentrismo si riferisce all'esperienza della propria cultura come cruciale per la realtà. Ciò significa che le credenze e i comportamenti ricevuti durante l'infanzia non sono messi in discussione. Etnocentrismo è l'opposto di etnorelativismo, ovvero siamo consapevoli i comportamenti e le credenze che mettiamo in atto sono solo una parte delle possibilità praticabili.

Le posizioni etnocentriche cercano di evitare o minimizzare le esperienze di differenza culturale.



Questo è il modello che seguiamo per spostarci da una visione etnocentrica a una relativista. Alcune esperienze saranno più predeterminanti di altre, ci si soffermerà più nella fase di minimalizzazione. Poi bisogna tenere conto anche della cultura verso la quale ci stiamo assimilando.

Le posizioni etnocentriche

Le prime tre posizioni del modello MDSI sono maggiormente etnocentriche. I fondamenti della propria cultura sono al centro della realtà. Ad esempio nella fase della negazione, la propria cultura è vista come l'unica reale, le altre o non sono prese in considerazione o sono rappresentate in modo confuso, meno importanti della propria.

Le persone con un'esperienza predominante di negazione sono generalmente disinteressate nei confronti della differenza culturale e possono agire aggressivamente per evitarla. Ad esempio i membri di culture dominanti quali gli americani d'origine europea possono diventare aggressivi con gli immigrati che cercano di evitare.

Un altro modo in cui la Negazione si manifesta è nell'incapacità di differenziare le culture nazionali. Ad esempio distinguere i cinesi dai giapponesi per uno statunitense potrebbe essere difficile.

La difesa delle differenze culturali rappresenta uno stato nel quale la propria cultura è l'unica valida.

Rispetto allo stadio di negazione le persone sono capaci di distinguere le differenze culturali, però le persone con un'esperienza predominante di Difesa, capiscono le differenze tramite gli stereotipi. Il mondo è organizzato in noi e loro dove noi siamo superiori a loro.

La difesa è vista come protezione ai propri valori dall'attacco degli immigrati. Per esempio gli stranieri ci rubano il lavoro. Oppure in senso positivo si cerca di potere gli altri verso la nostra cultura superiore.

Poi c'è la difesa al contrario, ovvero preferire la cultura ospitante rispetto alla propria. Potrebbe sembrare un passo positivo verso l'integrazione, ma in realtà è una considerazione stereotipata.

La minimalizzazione è vedere gli elementi della propria visione del mondo come universali. Le differenze vengono neutralizzate rendendole più simili, familiari. Ad esempio dire che tutti quanti siamo figli di Dio o che abbiamo un karma è una forma di minimalizzazione. È etnocentrico credere che le persone dia altre culture se potessero condividerebbero il nostro credo.

La minimalizzazione parte dall'assunto che i propri schemi culturali possano essere applicati universalmente.

La minimalizzazione potrebbe sembrare un ponte con l'etnorelativismo, ma in realtà è etnocentrica perché pone l'importanza sulla propria cultura vista come universale.

### Posizioni etnorelative

Le successive tre posizioni del MDSI sono definite più etnorelative.

Lo stato dell'accettazione, mostra come una persona appartenente ad una cultura riconosce che la sua è solo una delle tante possibili. vengono distinte le differenze culturali e si comprende che gli altri anche se sono diversi da noi sono comunque umani. Le persone che si trovano in un'esperienza predominante di accettazione possono costruire categorie culturali generiche. Tuttavia non sono esperti in una cultura o in più, sanno distinguere a livello generale le differenze culturali. Si potrebbe dire che nella fase di accettazione si hanno le informazioni e conoscenze ma non si sanno usare appieno nel contesto culturale diverso dal proprio. Bisogna fare esperienze etnorelative.

Un errore comune a questo livello è pensare che avere un atteggiamento positivo nei confronti di un'altra cultura senza conoscerla sia comunque un passo in avanti. Ad esempio quando si pensa di essere cosmopolita. In realtà è normale avere giudizi negativi nei confronti di altre culture, la cosa importante è considerare tali culture importanti quanto la nostra e riconoscerla come pari umanità. Accettazione non significa accordo.

L'adattamento alla differenza culturale è lo stato in cui l'esperienza di un'altra cultura porta la percezione e il comportamento ad essere appropriati all'altra cultura. Le persone in adattamento possono acquisire empatia. L'empatia però nasce dal cambiamento culturale che avviene dentro le cornici culturali generiche. È l'esperienza che permette alle persone l'adattamento e quindi di esprimere sensazioni e comportamenti appropriati.

Se desideriamo capire appieno una cultura differente dobbiamo cambiare la nostra percezione per renderla più simile alla cultura in questione. Quindi bisogna cambiare la percezione e il modo di organizzare la percezione.

L'Adattamento, inoltre, non è l'assimilazione. L'adattamento comporta l'allargamento del proprio repertorio di credenze e comportamenti, non è una sostituzione di un insieme con un altro. Le persone dunque non devono perdere le proprie identità culturali primarie per agire diversamente in un contesto culturale diverso.

Nella fase dell'adattamento i gruppi dominanti e i gruppi non dominanti sono entrambi inclini ad adattarsi. Il gruppo dominante potrebbe richiedere a quello non dominante di essere lui ad adattarsi, ma questo non avviene. il gruppo dominante è interessato e curioso ad apprendere una nuova cultura.

Sia nei contesti nazionali che internazionali, l'adattamento rappresenta l'uso della consapevolezza autoriflessiva per costruire e attuare dei facsimili di culture alternative. Quando due persone fanno questo contemporaneamente di crea una terza cultura che è virtuale, nel senso che esiste solo nell'interazione particolare creata dalle due persone e cessa con il finire dell'interazione.

Esempio: un tedesco può cambiare il proprio stile deduttivo naturale in ottica di uno induttivo statunitense, lo statunitense può adottare uno stile deduttivo per il tedesco. Questo porta alla creazione di un terzo stile sorprendente per entrambi.

L'integrazione è data quando l'esperienza predominante di una persona si amplia per includere un repertorio più vasto di visioni del mondo culturali. Ogni giorno effettuiamo dei cambiamenti contestuali, ci

comportiamo in un modo con il nonno, in un altro con il fidanzato. Il cambiamento del contesto culturale è simili, differisce solo nel fatto che il contesto familiare lo cambiamo grazie alla socializzazione primaria, il contesto culturale invece lo cambiamo consapevolmente grazie all'esperienza.

Risolvere i problemi di sviluppo

Il problema da risolvere nello stadio di negazione è affrontare la differenza culturale. La negazione è l'incapacità di effettuare distinzioni percettive che permettono ai fatti culturali di essere riconosciuti. La risoluzione di problematiche legate alla difesa si ricondurrà al riconoscimento della comune umanità delle persone di altre culture. Le differenze tra noi e loro devono essere riportate al contesto più ampio di umano. Bisogna creare un terreno comune e non enfatizzare le differenze.

Il problema da risolvere per passare dallo stadio di minimalizzazione all'etnorelativismo è l'autoconsapevolezza culturale. Solo quando si comprende che tutti i nostri comportamenti, credenze valori sono influenzati dal contesto in cui è avvenuta la prima socializzazione, si è in grado di immaginare delle alternative alla propria.

Il problema maggiore da risolvere nello stadio di accettazione è la relatività dei valori. Capire che il mondo è organizzato da un insieme di valori diversi. In questa fase molti cadono nella molteplicità, va bene tutto, non è né buono né cattivo è solo differente. La molteplicità è uno stadio ingenuo e riduttivo, ma necessario per frenare il giudizio e capire l'altro valore. Ma frenare non significa sospendere per sempre. È importante apprendere la prospettiva di un'altra cultura senza perdere la propria.

Il problema maggiore da risolvere allo stadio dell'adattamento è l'autenticità. Come è possibile percepire e comportarsi in modi culturalmente diversi ed essere ancora se stessi?

La risposta è nell'estendere il proprio repertorio di percezioni e comportamenti. Se un americano è capace di avere uno stile critico tedesco, lo stile indiretto giapponese, lo stile ironico italiano, lo stile personale degli afro-americani che andrebbero a sommarsi al proprio stile. Nella misura in cui ognuno di questi è emerso dal sentire le varie culture, questi stili andrebbero a far parte di lui.

## Capitolo 5 Pratiche interculturali

Educazione internazionale/multiculturale

Oltre alla preparazione professionale, l'istruzione superiore si è tradizionalmente assunta la responsabilità di preparare gli studenti ad essere competenti interculturalmente e cittadini etici della società. Solo che le società di oggi sono composte da persone con differenti enticità. Quindi bisogna sviluppare conoscenze interculturali anche per saper gestire e risolvere i problemi legati alla sensibilità interculturale.

Il valore della comunicazione interculturale nell'educazione superiore

La maggior parte delle università, di questi tempi, sono multiculturali, con gli studenti e i docenti rappresentanti di diverse società nazionali, gruppi etnici, regioni, classi sociali, orientamenti sessuali ed altre differenze. L'apprendimento efficace nei contesti multiculturali dipende dall'adattamento alle differenze culturali, poiché l'educazione è un processo circostanziato culturalmente.

L'adattamento interculturale implica un adattamento bi-direzionale in cui vi è una reciproca responsabilità dell'ospite e dell'ospitante, oppure dei membri della cultura dominante e non, nell'adattarsi l'uno all'altro.

Inoltre, la competenza interculturale è sia una materia che una competenza. Come materia può essere studiata e aggiunta nei curriculum dei percorsi universitari. Poi è una competenza da acquisire. Per insegnare la comunicazione interculturale i docenti devono conoscere sia la teoria che l'applicazione pratica.

Infine la comunicazione interculturale è l'essenza della giustizia sociale: umanità alla pari. Riconoscere gruppi diversi e le loro differenze e pertanto sviluppare una conoscenza interculturale che aiuti a prevenire o gestire conflitti.

Mettere in relazione la competenza culturale con gli studi umanistici tradizionali

Ciò che rende "liberale" l'educazione superiore è il riconoscimento di prospettive multiple. Al contrario dell'educazione "non liberale", come le formazioni religiose fondamentaliste o politiche, l'educazione liberale cerca la diversità di prospettiva e la relatività della verità.

Certamente, l'ideale dell'educazione liberale raramente è completamente raggiunto. È importante, tuttavia, ricordarsi dell'ideale perché si trova costantemente sotto attacco delle forze illiberali o dei fondamentalismi religiosi, degli estremismi politici e degli altri campanilismi. Tradizionalmente, te, l'educazione liberale ha conseguito i propri scopi nei seguenti modi:

- L'enfasi sulle prospettive disciplinari multiple: ovvero dare agli studenti uno spettro di conoscenze multidisciplinari, in modo da fargli comprendere un tema dal generale allo specifico. Così da renderli capaci di sintesi e di portare alla fine il proprio contributo e diventare una forza creativa nella cittadinanza globale. Per il pensiero interculturale è importante la multidisciplinarietà per sconfiggere l'etnocentrismo;
- L'enfasi sul pensiero critico: Uno degli obiettivi primari dell'educazione liberale è che gli universitari siano in grado di pensare criticamente. Il che generalmente significa che lo studente dovrebbe essere in grado di riconoscere i contesti nei quali le cose avvengono - come notiziari, pubblicità, film e romanzi ed avvenimenti politici.

Lo sviluppo della sensibilità interculturale affianca lo sviluppo del pensiero siero critico aggiungendo all'idea generale "di contesto", l'idea della visione del mondo culturale. Quando si è consapevoli della propria cultura e di quella delle altre persone nella situazione, si è in una migliore posizione per capire perché le persone agiscono come fanno e come si può rispondere re al meglio. Per essere dei buoni cittadini globali, i nostri studenti universitari devono no essere capaci di avere un pensiero critico sulla cultura come fanno in altri contesti.

- L'enfasi sull'azione etica. L'educazione liberale presume che gli studenti ti che hanno accesso a prospettive multiple e all'abilità di pensare criticamente formuleranno poi scelte consapevoli, etiche su come comportarsi nel mondo.

Scambi internazionali e studi all'estero

Per rendere le istituzioni scolastiche sempre più internazionali, il numero di studenti che partecipano a programmi di scambio è in continuo aumento. Più di 250.000 studenti universitari statunitensi vivevano all'estero nel 2010-2011, un aumento del 4% dal 2009-2010. 2010. Il programma Erasmus in Europa supporta un numero di partecipanti simile in Europa: 180.000 nel 2009.

Lo studio all'estero genera dei valori ducativi. Di centrale importanza per questa credenza è l'assunto che il contatto cross-culturale generi "complessità internazionale" utilizzabile dagli studenti nelle loro vite professionali e carriere. Tuttavia, prove sempre più evidenti dimostrano che il semplice contatto cross-culturale non ha particolare valore di per sé. Perché il contatto abbia un valore educativo, deve essere preparato, facilitato e rielaborato in modi particolari.

Trasformare il contatto cross culturale in apprendimento interculturale

Gli orizzonti in rapida espansione degli studi all'estero ro ha reso una questione imprescindibile chiedersi cosa se intenda per "cittadinanza globale" o "competenza interculturale", come dovrebbero essere affrontate pedagogicamente nei programmi e come. I contatti cross-culturali sono profondamente emozionanti, ma non si traducono automaticamente in apprendimento interculturale. In altre parole, la mera esperienza del trovarsi in un'altra cultura, persino di essere immersi in un'altra cultura, non si traduce né in una conoscenza specifica di quella cultura, né in principi trasferibili nelle relazioni interculturali.

### **Punti di forza e limiti del contatto**

Di per sé, il contatto cross-culturale le può creare una riduzione degli stereotipi e un aumento della tolleranza; tuttavia, esso può anche esacerbare gli stereotipi e i pregiudizi, ad esempio se il contatto avviene per un soggiorno di vacanza.

Lo studio all'estero è normalmente associato a una diminuzione degli stereotipi sulle le culture ospitanti. Il vantaggio del contatto cross-culturale porta con sé due grandi limiti.

Il primo è che la riduzione degli stereotipi è circoscritto alla cultura con cui si viene in contatto.

Il secondo limite è che il fatto di non avere pregiudizi non è una base particolarmente utile per la comunicazione interculturale. La tolleranza può precludere l'ostilità contro le persone di altre culture, ma se non si riescono ad accettare le opportune differenze culturali, anche la comprensione risulta limitata.

### **Apprendimento interculturale**

I benefici più generali e a lungo termine degli scambi e degli studi all'estero avvengono quando il contatto cross- culturale si trasforma in apprendimento interculturale.

La definizione di apprendimento interculturale è:

“L'acquisizione di un'accresciuta consapevolezza del contesto culturale soggettivo, inclusa la propria, e lo sviluppo di una maggiore capacità di interagire sensibilmente e competentemente nei diversi contesti culturali”

L'ultima parte della definizione di apprendimento interculturale riguarda lo sviluppo della consapevolezza culturale competenza e sensibilità interculturale. Questi termini seguono l'uso del Modello Dinamico di Sensibilità Interculturale (MDSI), in cui "sensibilità" è riferita alla percezione complessa della differenza culturale e "competenza" si riferisce all'attuazione di atteggiamenti culturalmente sensibili attraverso comportamenti appropriati ed efficaci in un altro contesto culturale (Bennett e Castiglioni, 2004). Secondo la teoria sottesa al MDSI, l'apprendimento interculturale basato su questi principi dinamici è trasferibile ad altri contesti culturali, cosicché uno studente che sviluppa una sensibilità culturale in un programma di scambio in Francia può utilizzare la stessa sensibilità in Corea, o in Nigeria, o con altri gruppi etnici in patria.

L'apprendimento interculturale può essere un effetto sia immediato sia a lungo termine dei programmi di scambio culturale. Sul breve periodo, l'apprendimento interculturale comporta l'acquisizione della sensibilità interculturale e la capacità di esercitare la competenza interculturale nella cultura ospitante. Un effetto a medio termine è il trasferimento della sensibilità interculturale e della competenza potenziale dalla cultura ospitante ad altri contesti culturali.

### **Educazione interculturale**

Prima di effettuare un soggiorno all'estero sarebbe d'aiuto un orientamento interculturale con degli esercizi di auto-consapevolezza culturale, delle informazioni sulle differenze culturali e alcune strategie di comunicazione interculturale.

Si è visto che più l'orientamento pre-partenza si avvicina a una formazione significativa in comunicazione interculturale, maggiore è il guadagno immediato in sensibilità interculturale e l'apprendimento tratto dall'esperienza successiva, rispetto a quello che avviene nei gruppi che ricevono un orientamento inferiore.

Walters e Garii descrivono come un'esperienza internazionale possa contribuire allo sviluppo professionale di un insegnante.

Gli insegnanti che hanno studiato all'estero o hanno esperienza di insegnamento all'estero, sono in grado di utilizzare sia la riduzione dei pregiudizi acquisita, che i risultati più avanzati dell'apprendimento interculturale: un rispetto generale per la differenza culturale e una capacità accresciuta di adattarsi alle differenze culturali.

In riferimento al MDSI, ci sono alcuni modi sistematici per comprendere la resistenza ai programmi interculturali, nonché di risolvere i problemi di sviluppo nel contesto dello scambio culturale.

**Negazione:** la negazione può portare alla sindrome della pianificazione infinita, in cui gli studenti resistono ai temi culturali considerandoli irrilevanti o scontati.

**Difesa:** avviene quando gli studenti si chiudono in una bolla composta da compatrioti e si difendono dalla cultura ospitante.

**Minimalizzazione:** i facilitatori devono aiutare gli studenti prima o nella fase iniziale del percorso all'estero, così da sviluppare l'autoconsapevolezza culturale in paragone ad altre culture, prima di entrare nel dettaglio

**Accettazione.** Al fine di affrontare il problema principale dell'Accettazione, si dovrebbe istituire un modello di sviluppo etico nei programmi prepartenza degli studi all'estero, che sia attraverso un corso, o un programma d'orientamento. Questo fornisce ai partecipanti una struttura per organizzare la propria esperienza all'estero. Da una prospettiva costruttivista, non è possibile che le persone abbiano alcun tipo di esperienza senza una struttura. Di conseguenza, la questione non è se guidare o meno l'esperienza all'estero dei partecipanti: è semplicemente una questione di quale struttura useranno i partecipanti per organizzare la propria percezione.

**Adattamento.** L'esperienza di un'altra cultura" è stata per molto tempo uno degli obiettivi dei programmi di studio all'estero. La definizione di ciò che costituisce questa esperienza, però, trova le proprie radici nei paradigmi relativisti o positivisti. Nel primo caso, si pensava che l'esperienza fosse l'esito inevitabile dell'essere nei pressi di eventi quando accadono.

Passare ad un paradigma relativista aggiunge semplicemente il requisito che lo studente sia consapevole che la propria prospettiva possa differire da quella della cultura ospitante.

**Integrazione:** Nel caso degli scambi internazionali e dello studio all'estero, l'integrazione rappresenta l'esperienza in cui si applica una prospettiva interculturale a essenzialmente tutte le attività della propria vita. Come minimo, questo significa che lo studente, al ritorno, avrà una "narrativa" che è la misura in cui una persona abitualmente interpreta gli eventi in termini interculturali.

#### Gestione/Leadership del business globale

È adesso possibile preparare i manager globali e i leader a imparare ad imparare in nuove situazioni cross-culturali, accelerando così la loro adattabilità e migliorando la loro produttività.

Le organizzazioni veramente globali sono andate oltre il pensa globalmente, agisci localmente. Esse hanno acquisito la capacità di imparare continuamente dall'ambiente globale e di sostenere le terze culture virtuali necessarie alla comunicazione multiculturale efficace.

Perché il contatto cross-culturale sia costruttivo, deve essere accompagnato da certe condizioni. Tra queste, il riconoscimento del valore della diversità per quanto riguarda gli ambienti professionali e la necessità della competenza interculturale per conseguire tal valore. Questa condizione è la mentalità interculturale (intercultural mind-set). Ugualmente importante è l'abilità di utilizzare i modelli per imparare a identificare aree potenziali di incomprensione e per scegliere il comportamento appropriato. Questa seconda condizione è "l'insieme di abilità interculturali" (intercultural skill-set). Una terza condizione è la capacità di esperire la differenza culturale in modi sofisticati, definita sensibilità interculturale.

## La mentalità interculturale

Le aziende e altre organizzazioni operano nel mercato globale, quindi ognuna di loro si interfaccia con i clienti. I clienti non vogliono tutti la stessa cosa, quindi conoscere le realtà culturali può essere un vantaggio.

I leader più strategici cercheranno impiegati differenti culturalmente così da coprire più aree possibili.

### L'insieme di abilità interculturali

L'attenzione all'esperienza della worldview. La comunicazione interculturale riguarda le differenze di visione del mondo nei diversi gruppi culturali ed è questa comprensione che si traduce in una gestione più efficace.

Il fattore fondamentale damentale per creare un clima di rispetto della diversità è dimostrare comprensione nei confronti delle diverse credenze, comportamenti e valori delle varie culture soggettive. Sono questi ultimi aspetti della cultura che generano no una creatività della prospettiva e quindi, un vantaggio competitivo.

Utilizzare le generalizzazioni culturali, evitare gli stereotipi culturali

Le persone nelle organizzazioni resistono a volte all'idea delle visioni ni del mondo culturali perché appaiono come "etichette". Essi stanno solo lo cercando di evitare, in maniera giustificabile, gli stereotipi culturali. Sfortunatamente, questo sforzo spesso assume la forma di un tentativo di "trattare ogni persona come un individuo". È questa una forma di sciovinismo, imponendo in questa maniera una nozione occidentale di individualismo dualismo ad ogni situazione. Ancora più importante, questa revisione di un'idea etnocentrica ostacola l'acquisizione di una sensibilità interculturale. È più utile evitare stereotipi culturali con accurate generalizzazioni culturali. Per i manager globali, usare le generalizzazioni culturali rappresenta il modo migliore di affiancare la conoscenza cross-culturale culturale all'apertura alle differenze individuali. Questa combinazione di conoscenza e apertura si traduce nel più forte clima di rispetto per la diversità e quindi, in un vantaggio competitivo.

Accrescere l'apprendimento con le cornici culturali generiche.

La chiave per la comunicazione interculturale pratica è l'uso delle cornici culturali generiche al fine di identificare le differenze culturali rilevanti e predire le incomprensioni comprensioni legate a tali differenze. Che siano utilizzate separatamente o come introduzione ad una conoscenza culturale specifica, le cornici sono strumenti per imparare re ad imparare di cui le aziende globali non possono fare a meno.

### Sviluppare la sensibilità interculturale

Il terzo fattore nell'acquisizione della competenza nella comunicazione interculturale, è il più importante. Questa tipo di sensibilità non è semplicemente un atteggiamento positivo nei confronti della diversità culturale, o il desiderio di andare d'accordo con gli altri. È, piuttosto, la capacità di esperire la differenza culturale.

Il MDSI si riferisce alle diverse esperienze predominanti della differenza culturale. Più l'esperienza della differenza culturale è sofisticata, maggiore sarà la sensibilità interculturale, e quindi il potenziale per l'esercizio della competenza interculturale.

Il MDSI è applicabile nel contesto organizzativo a due livelli. Uno è il livello della "aggregato di individui", in cui sono più probabili alcune percezioni e azioni perché vi sono molte persone in un gruppo o divisione che fanno una particolare esperienza della differenza culturale. Un secondo livello applicativo è "sistemico", in cui l'organizzazione in sé ha una esperienza particolare della differenza culturale incorporata nelle sue policies e procedure, scritte o tacite che siano.

## Capitolo 6 – Scienza e linguistica di Benjamin Lee Whorf

Ogni persona dopo la nascita inizia a imparare a parlare. Il linguaggio forma e influenza il nostro modo di osservare, comprendere e organizzare la realtà.

Il linguista studia la struttura del linguaggio.

Noi facciamo distinzioni nella natura grazie a direttrici imposte dalle nostre lingue native. Le categorie e i tipi che isoliamo dal mondo dei fenomeni non esistono in sé; al contrario, il mondo si presenta in un flusso caleidoscopico di impressioni che devono essere organizzate dalle nostre menti - e questo significa in gran parte dai sistemi linguistici della nostra mente. Noi sezioniamo la natura, la organizziamo in concetti e le ascriviamo significati, principalmente perché condividiamo un accordo convenzionale che le organizza in questo modo - un accordo valido per tutta la nostra comunità linguistica e codificato negli schemi del nostro linguaggio. L'accordo è, naturalmente implicito e dato per scontato, ma le sue regole sono assolutamente obbligate; non possiamo parlare se non aderendo all'organizzazione e alla classificazione di dati dell'esperienza za previste da questo accordo. Questo fatto è molto significativo per la scienza moderna, perché implica che nessun individuo è libero di descrivere la natura con assoluta imparzialità, ma è costretto a certe modalità interpretative anche quando pensa di essere completamente libero.

## Capitolo 7 il potere delle differenze nascoste di Edward T Hall

Esistono, tuttavia, alcuni fili comuni che corrono attraverso tutte le culture, dato che tutti condividiamo le stesse radici di base. In sostanza, ogni cultura è primariamente un sistema per creare, inviare, immagazzinare ed elaborare informazioni. La comunicazione è alla base di tutto'. Sebbene si tenda a considerare il linguaggio come il principale canale di comunicazione, gli esperti di semiotica concordano sul fatto che ovunque, dall'80 al 90 per cento dell'informazione che riceviamo viene comunicato non solo non verbalmente, ma si verifica al di fuori della nostra consapevolezza.

il lato tacitamente acquisito della cultura include una vasta gamma di pratiche e di soluzioni ai problemi che originano dalle esperienze condivise della gente comune. Nonostante questo prendere le distanze dall'accademico, Hall ha osservato che se le persone non si attengono a queste invisibili e fondamentali regole di comportamento e di comunicazione, è impossibile far funzionare la cultura. "Far funzionare il sistema" richiede attenzione a tutto ciò che la gente fa per sopravvivere, procedere nel mondo e ottenere soddisfazione dalla vita. Il fallimento può spesso essere attribuito a uno dei punti seguenti:

1. Tralasciare dei passi cruciali perché non si è veramente capito il sistema.
2. Applicare inconsciamente le proprie regole ad un altro sistema, non funzionerà mai!
3. Rifiutare deliberatamente le regole - scritte o non scritte - e cercare di forzare le proprie regole su di un altro sistema.
4. Cambiamenti c/o stravolgimenti del sistema in tempi di sovvertimento politico, crollo economico, guerra e rivoluzione.

Le comunicazioni culturali sono più profonde e più complesse dei messaggi saggi verbali o scritti. L'essenza della comunicazione interculturale ha più a che fare con il produrre risposte che con l'inviare messaggi. Ed è più importante tante formulare la risposta giusta che inviare il "giusto messaggio". Come esseri umani

siamo guidati da due forme di informazione alle quali accediamo in due modi distintamente diversi: il tipo A - cultura manifesta - che viene appreso tramite le parole e i numeri, e il tipo B - cultura tacitamente acquisita - che è non verbale, ma altamente situazionale e opera secondo regole che non sono consapevoli, non vengono apprese nel senso comune del termine, ma vengono acquisite durante il processo di crescita o semplicemente trovandosi in ambienti diversi. Negli esseri umani la cultura tacitamente acquisita è formata da centinaia e forse migliaia di microeventi che fanno parte dell'insieme ciclico di attività quotidiane, dagli spazi che occupiamo e dal modo in cui ci relazioniamo agli altri. In altre parole, dalla massa di esperienze della vita di ogni giorno. Questo aspetto della cultura tacito è dato per scontato, come una parte naturale della vita, è il fondamento sul quale si basa la mia ricerca degli ultimi quarantacinque anni.

Il lavoro di Hall sulla cultura acquisita si è sviluppato dallo studio delle transazioni su interfacce culturali'. Lo studio di un'interfaccia tra due sistemi è diverso dallo studio di solo uno dei sistemi. Per i suoi scopi, lavorare all'interfaccia si è rivelato fruttuoso perché vengono rivelati gli schemi contrastanti e conflittuali.

Quando parlavamo ma non sapevamo di parlare

Poiché oggi si sa molto sul linguaggio e molto viene dato per scontato, è difficile immaginare la sensazione di chi stava riconoscendo per la prima volta il linguaggio come un sistema che si è evoluto nel corso di molte migliaia di anni. Ciò che è ancora più difficile da immaginare sono le conseguenze che si presagivano di questa nuova conoscenza e le nuove capacità analitiche di comunicazione che venivano intraviste in forma embrionale.

Rivoluzione 1: l'evoluzione del linguaggio

La prima delle grandi rivoluzioni avvenne quando i nostri antenati furono psicologicamente e neurologicamente in grado di parlare, circa 100.000 anni fa°. Fissati i prodromi del linguaggio, venne messa la base per la distinzione tra informazione appresa (tipo A) e informazione acquisita (tipo B). Fino a quel momento la maggior parte di ciò che era conosciuto al fine della sopravvivenza veniva ottenuto attraverso il processo dell'acquisizione. L'acquisizione avviene senza consapevolezza e non c'è alcun modo per impedirla se non eliminando tutti gli input sensoriali. Se questi due passaggi non si verificano, il restante processo di apprendimento, che è fatto di parole, non può avvenire. L'acquisizione non è limitata alla prima parte della vita, ma continua durante tutta l'esistenza.

Rivoluzione 2: la scoperta del linguaggio come linguaggio (metalinguaggio)

Secondo la ricostruzione di Hall, dopo circa 90.000 anni, durante i quali il linguaggio e la cultura si evolsero dal loro stadio primitivo a quello di sistemi di comunicazione altamente complessi a molti livelli, alcuni studiosi compresero che c'era qualcosa di insolito nel parlare. Era stato scoperto un sistema completo e operante. Parlare era diverso da qualsiasi altra cosa che gli umani facevano. Di fatto, la capacità di parlare era qualcosa di veramente notevole. Fino a quel momento la possibilità di parlare era stata data per scontata come una parte della vita, ma niente di particolarmente speciale, non degna di essere esaminata o studiata come un atto che potenzialmente andava ben al di là del processo stesso. Era uno strumento che poteva essere usato. Le parole sono usate per dare forma alle idee", quando questo tipo di domanda viene posta, succedono strane cose, come la creazione di nuovi linguaggi. Infatti, per lavorare su questa intuizione, fu necessario inventare un nuovo linguaggio, un metalinguaggio - un linguaggio per parlare del linguaggio, incluso un vocabolario per distinguere tra eventi linguistici come le parole e i simboli.

**Rivoluzione 3: registrare il discorso**

Non passò molto tempo che avvenne la terza rivoluzione. Dovevano esistere dei modi per mantenere le tracce di tutte le complessità del linguaggio.

#### **Rivoluzione 4: il linguaggio codificato come strumento**

Periodo storico legato ai greci-romani con i primi legislatori come Solone

#### **Rivoluzione 5: le parole usate per dare forma alle idee**

Socrate e Platone

#### **Rivoluzione 6: la scoperta dell'inconscio**

Freud, Jung e Sullivan

#### **La scoperta della cultura**

la scoperta della cultura è recente. Descritta per la prima volta da Louis H. Morgan nel 1877 e da Edward B. Tyler nel 1881, il concetto di cultura ha iniziato solo recentemente a essere noto al di là di una stretta cerchia di studiosi. La cultura è un mezzo sviluppato dalla specie umana, quello che caratterizza la specie umana mentre, allo stesso tempo, differenzia un gruppo sociale da un altro. Se la distinzione tra cultura evidente e cultura manifesta fu popolare negli anni '30, l'interpretazione della cultura come un sistema di comunicazione non apparve come una teoria sistematica della cultura se non a partire dal 1953. La differenziazione tra cultura appresa e cultura acquisita è ancora più recente.

Proseguendo Hall si rivolse verso quelle espressioni di cultura non verbale delle quali l'umanità è divenuta consapevole solo recentemente - l'altro 80-90 per cento delle nostre azioni comunicative. Queste azioni sono quelle responsabili delle maggiori distorsioni della comprensione tra le persone - distorsioni riconducibili al fatto che azioni significative e con un senso vengono lette come proiezioni della propria cultura piuttosto che come espressioni di un'altra cultura. Se c'è un messaggio che voglio trasmettere è che gli uomini devono prendere in considerazione l'esistenza delle caratteristiche "al di là della consapevolezza" della comunicazione. Nell'interazione con gli altri, non dobbiamo mai pensare che avremo piena consapevolezza di tutte le implicazioni di ogni comunicazione. Questo perché non esistono solo fattori di contesto che raramente, se non mai, vengono identificati, ma esistono altre fonti di distorsione - culturali e psicologiche - nel significato quando le persone interagiscono tra loro.

La cultura nasconde molto più di ciò che rivela e, abbastanza stranamente, te, ciò che nasconde lo nasconde meglio ai suoi stessi membri. Anni di studio della cultura mi hanno convinto che il proposito finale dello studio della cultura non è tanto la comprensione di culture straniere, quanto la luce che quello studio ha portato sulla nostra. Esiste un aspetto della cultura che, fino a poco tempo fa, era sconosciuto e, per conseguenza, non analizzato. Mi riferisco ai frame di riferimento taciti, le regole per vivere che variano da cultura a cultura e che possono essere ricondotte alla cultura acquisita. È inconfutabile che la dissonanza nelle relazioni interpersonali e interculturali sia inevitabilmente riconducibile a disturbi del processo percettivo-comunicativo in uno o entrambi i livelli implicito o esplicito della cultura.

#### **Tempo monocronico e policronico**

Nel mondo esistono molti sistemi temporali, ma definisco i due modi di gestione del tempo principali come tempo monocronico e tempo policronico. Tempo monocronico significa prestare attenzione e fare solo una cosa alla volta. Tempo policronico significa essere coinvolti in molte cose allo stesso tempo.

Nelle culture monocroniche, a partire dall'Inghilterra con la sua rivoluzione industriale, il tempo è lineare - paragonabile ad una strada che si snoda dal passato al futuro. Il tempo monocronico si divide abbastanza naturalmente in segmenti; è ordinato e compartimentalizzato e mette in grado una persona di concentrarsi su una cosa alla volta. In un sistema monocronico il programma ha la priorità su tutto e viene considerato sacro e inalterabile. Nelle culture monocroniche il tempo è percepito come se fosse denaro, come qualcosa che può essere "speso", "risparmiato", "spreco" e "perso". Viene anche usato come sistema di classificazione per ordinare la vita e stabilire le priorità: "Non ho tempo per incontrarlo". Siccome il tempo monocronico si concentra su una cosa alla volta, le persone che sono governate da esso non amano essere interrotte. Il tempo monocronico isola le persone le une dalle altre e, come risultato, intensifica alcune relazioni mentre ne abbrevia altre. Il tempo diventa una stanza nella quale alcune persone possono entrare mentre altre ne rimangono escluse. Lo spazio è strettamente collegato al tempo.

### Lo spazio personale

Lo spazio personale come viene usato dai Nordamericani è una sorta di territorio mobile. Ogni persona ha intorno a sé una bolla invisibile di spazio\* che si espande e si contrae a seconda di una serie di cose: la relazione con le persone vicine, lo stato emotivo della persona o il retroterra culturale e l'attività che si sta svolgendo. A poche persone viene consentito di penetrare questo pezzo di territorio mobile e comunque solo per brevi periodi di tempo. Cambiamenti nella bolla dovuti ad ambienti ristretti o ad affollamento portano le persone a sentirsi a disagio o a diventare aggressive. In Nord Europa la bolla è piuttosto estesa e le persone tengono le distanze. Nella Francia del sud, in Italia, in Grecia e in Spagna la bolla diventa sempre più piccola così che la distanza ritenuta intima nel nord è maggiore della normale distanza di conversazione nel sud.

#### Contesto

Ad un livello ancora più astratto del tempo e dello spazio sta l'effetto del contesto sul significato.

Una comunicazione o messaggio di alto contesto (AC) è quella in cui la maggior parte dell'informazione è già nella persona, mentre molto poco si trova nella parte del messaggio trasmesso in maniera codificata ed esplicita. Una comunicazione di basso contesto (BC) è esattamente l'opposto, vale a dire, la massa dell'informazione viene rivestita dal codice esplicito. Un esempio di alto contesto possono essere due gemelli che sono cresciuti insieme e che possono comunicare più economicamente (AC) di due legali in un'aula di tribunale durante un processo (BC), o di un matematico che sta programmando un computer (BC), o di due politici che redigono una bozza di legge (BC), o di due amministratori che scrivono un regolamento (BC). In generale le transazioni di alto contesto pendono più sul lato del sentimento, dell'intimità, mentre quelle di basso contesto sono molto meno personali e orientate sull'emisfero sinistro del cervello. È anche notevole che i passaggi dall'alto al basso contesto segnalino il raffreddamento di una relazione, mentre il passaggio inverso segnala accresciuta familiarità e di solito maggiore calore, per esempio nel passaggio da formule per rivolgersi ad un interlocutore con "Professore" o "Dottore" all'uso del nome di persona.

## Capitolo 10 Gli ostacoli della comunicazione interculturale di Laray M. Berna

Perché il contatto con le persone provenienti da altre culture è spesso frustrante e pieno di incomprensioni? Le buone intenzioni, l'uso di ciò che si pensa sia essere un approccio amichevole e anche la possibilità di benefici reciproci non sembrano sufficienti a garantire il successo della comunicazione - con

sorpresa di molti. Uno scenario peggiore si verifica quando il rifiuto avviene perché il gruppo al quale si appartiene è "diverso". In questo momento di grandi cambiamenti sulla scena internazionale è giusto prendere in seria considerazione alcune delle ragioni dei risultati deludenti di molti tentativi di comunicazione. Nuovi modelli di vicinanza e nuovi tipi di relazioni ci presentano delle sfide nella comunicazione che poche persone sono pronte a raccogliere.

I sei ostacoli

#### 1. L'assunto di similarità

Una risposta alla domanda del perché si verificano incomprensioni c/o rifiuti è che molte persone ingenuamente pensano che esistano sufficienti similarità tra le persone nel mondo da rendere la comunicazione facile. Esse si aspettano che il semplice fatto di essere umani e di avere bisogni comuni di cibo, riparo, sicurezza e così via renda tutti simili. Sfortunatamente trascurano il fatto che le forme di adattamento a questi comuni bisogni biologici e sociali e i valori, le credenze e gli atteggiamenti che li sottendono sono differenti da cultura a cultura. Le comunanze biologiche non sono di grande aiuto quando si parla di comunicazione dove si avverte la necessità di scambiare idee e informazioni, trovare modi di vivere e lavorare insieme o semplicemente dare l'immagine che vogliamo dare.

Nessuno studio interculturale ha provato l'esistenza di un linguaggio non verbale comune fatta eccezione per quelli a sostegno della teoria di Darwin sull'universalità delle espressioni facciali. Paul Ekman ha scoperto che "il particolare schema visibile sul volto, la combinazione di muscoli contratti per esprimere rabbia, paura, sorpresa, tristezza, disgusto, felicità (e probabilmente anche interesse) è lo stesso per tutti i membri della nostra specie".

Poiché sembra che non esistano degli universali della "natura umana" che possano essere utilizzati come base per una comprensione automatica, dobbiamo trattare ogni incontro come un caso individuale, ricercando tutte le possibili percezioni e i mezzi di comunicazione che sono posseduti in comune e procedere da lì.

La sicurezza che deriva dall'assunto di similarità è molto più forte di quella che prevede l'assunto di differenza, dato che la seconda richiede atteggiamenti e comportamenti cauti e una volontà di accettare l'incertezza di non sapere.

L'ostacolo dell'assunto di similarità è un problema, non soltanto per lo straniero, ma anche per le persone del paese ospitante con il quale viene in contatto il visitatore. I residenti di un paese probabilmente si adagiano nell'aspettativa che, dato che la persona straniera è vestita in maniera appropriata e parla un po' della loro lingua, avrà anche codici non verbali, pensieri, e sentimenti simili.

2. Differenze linguistiche. Un problema linguistico è certamente la tenacia con cui alcune persone si attaccano a un solo significato di una parola o di una frase nella nuova lingua, indipendentemente dalla connotazione o dal contesto. Le variazioni nei possibili significati, specialmente quando l'inflessione e il tono vengono variati, sono così difficili da comprendere che spesso vengono accantonate. Questo adagiarsi su di un solo significato fermerà la ricerca di comprensione. L'errata interpretazione negli Stati Uniti della frase di Krushev "Vi seppelliremo" ne è un esempio classico. Anche "sì" o "no" causano problemi. Quando uno straniero sente per la prima volta la frase "Non vuoi del the?" lui o lei traduce il significato letterale della frase e risponde "No", intendendo che ne vuole. L'ospite americano, d'altro canto, ignora la doppia negazione per via dell'uso so comune e l'invitato non riceve il the. Inoltre, in alcune culture è cortesia rifiutare la prima o la seconda offerta di rinfresco. Molti ospiti stranieri hanno patito la fame perché non è mai arrivata la terza offerta. Questo è un altro caso in cui "no" significa "sì".
3. Fraintendimenti non verbali. Le persone provenienti da culture diverse agiscono realtà sensorie diverse. Esse vedono, sentono, Le persone provenienti da culture diverse agiscono realtà sensorie diverse. Esse

vedono, sentono, toccano e annusano solo ciò che per loro ha un po' di senso o di importanza. Esse astraggono tutto ciò che si adatta al loro personale mondo di ricognizione e lo interpretano attraverso il quadro di riferimento della loro cultura.

L'errata interpretazione di segnali e simboli non verbali osservabili - come i gesti, le posture e altri movimenti del corpo - è una barriera comunicativa particolare.

Tuttavia è possibile imparare i significati di questi messaggi, osservabili di solito in modi informali piuttosto che formali. È più difficile capire i codici meno ovvi delle altre culture come la gestione del tempo e delle relazioni spaziali e i sottili segnali di rispetto della formalità.

4. Preconcetti e stereotipi. Gli stereotipi aiutano a fare ciò che Ernest Becker dice che la razza umana, naturalmente incline all'ansia, deve fare: ridurre la minaccia di ciò che è sconosciuto rendendo il mondo prevedibile<sup>16</sup>. Di fatto, questa è una delle funzioni di base della cultura: dispiegare un mondo prevedibile nel quale l'individuo sia fermamente orientato. Gli stereotipi sono credenze eccessivamente generalizzate, di seconda mano, che forniscono delle basi concettuali a partire dalle quali traiamo senso per spiegare ciò che ci succede intorno, in maniera più o meno accurata o adatta alle circostanze. In un paese straniero il loro uso aumenta la nostra sensazione di sicurezza. Gli stereotipi sono psicologicamente e cologicamente necessari al punto che non riusciamo a tollerare l'ambiguità o il senso di impotenza risultante dalla nostra incapacità di capire e interagire con persone e situazioni al di là della nostra comprensione. Gli stereotipi rappresentano degli ostacoli per la comunicazione perché interferiscono con la visione oggettiva degli stimoli - la ricerca sensoriale di segnali che guidano l'immaginazione verso la realtà dell'altra persona. Non sono semplici da superare in noi stessi o da correggere negli altri anche che di fronte alla presentazione di prove. Gli stereotipi persistono perché sono fermamente radicati come miti di verità evidenti nella propria cultura di appartenenza e perché talvolta razionalizzano i pregiudizi. Vengono anche sostenuti e nutriti dalla tendenza a percepire selettivamente solo quelle parti delle nuove informazioni che corrispondono all'immagine che si possiede.
5. Tendenza a giudicare. Invece di provare a capire i pensieri e i sentimenti della visione del mondo dell'altro, pensiamo che la nostra cultura o il nostro modo di vita sia il più naturale. Questa tendenza impedisce quell'apertura mentale necessaria ad esaminare gli atteggiamenti e i comportamenti partendo dal punto di vista dell'altro.
6. Forte ansia. Una forte ansia o tensione, conosciuta anche come stress, è comune nelle esperienze interculturali a causa del numero di incertezze presenti. Le due parole, ansia e tensione, sono collegate perché non si può essere mentalmente tesi senza essere fisicamente tesi. Una tensione moderata e degli atteggiamenti positivi preparano ad affrontare le sfide con energia. Troppa ansia o tensione richiede una qualche forma di sfogo che troppo spesso si manifesta sotto forma di difese come la distorsione delle percezioni, il chiudersi o l'ostilità. Ecco perché viene considerata un ostacolo serio. I sentimenti di ansietà, di solito, permeano entrambe le parti all'interno di un dialogo interculturale. L'ospite si sente a disagio quando parla con uno straniero perché non può mantenere il normale flusso d'interazione verbale e non verbale, Esistono barriere linguistiche e percettive; i silenzi sono troppo lunghi o troppo corti; si potrebbero violare la prossemica o altre norme. Ci si sente anche minacciati dal know-how dell'altro, dall'esperienza e dal giudizio dell'altro - dall'analisi scrupolosa e dal potenziale rifiuto dell'individuo del paese. L'inevitabile domanda "Ti piace qui?", che lo straniero aborrisce, è una richiesta di rassicurazione o al limite un "sensore" che ridimensiona ciò che non si conosce. La risposta solitamente è più gentile che onesta, ma raramente ne siamo consapevoli.

Shock culturale. Se una persona rimane in una cultura straniera per un certo tempo, lo stress di stare sempre all'erta per cercare di evitare di fare "stupidi sbagli" chiede il suo prezzo e la persona verrà colpita da "affaticamento culturale", di solito definito shock culturale.

Lo shock culturale è uno stato di mal-essere, e come una malattia ha effetti diversi, livelli di gravità diversi e tempi diversi per persone diverse. È meno problematico per coloro che imparano ad accettare la diversità culturale con interesse invece che con ansia e gestiscono le normali reazioni di stress mettendo in pratica dei meccanismi positivi per affrontare il problema, come il rilassamento fisico consapevole.

Reazioni fisiologiche. La comprensione della componente fisiologica dell'ostacolo dell'ansia aiuta nel ricercare dei modi che riducano i suoi effetti debilitanti. È difficile da evitare, poiché, in quanto animali umani, il nostro sistema biologico è predisposto in modo tale da far scattare un allarme ogni qualvolta qualcosa viene recepito come "non normale". A seconda della serietà della minaccia potenziale, nel sistema vengono rilasciate quantità extra di adrenalina e noradrenalina; i muscoli si tendono; il ritmo cardiaco, la pressione sanguigna e il ritmo respiratorio aumentano; la digestione si blocca e si verificano altri cambiamenti. Questa risposta di "lotta o fuggi" è stata utile, quando il bisogno di un'azione vistosa era reale. Tuttavia, se il pericolo riguarda il sé sociale di una persona, che è spesso il caso nel mondo di oggi, entrano in gioco troppa ansia o tensione. Questo è particolarmente vero in un ambiente interculturale dove sono necessarie comprensione, scelte ponderate ed empatia al fine di districare le cattive percezioni ed entrare in relazioni fluide. Tuttavia non è tutto "dolore e tormento". Come affermato da Holger Ursin, sin, "la risposta corporea ai cambiamenti nell'ambiente e agli stimoli minacciosi è semplicemente l'attivazione". I ricercatori credono che gli individui controllino la loro risposta emotiva a quell'attivazione per mezzo delle loro cognizioni.

**VEDERE SLIDES che spiegano le fasi dello shock culturale.**