



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea magistrale in Asia Meridionale e Occidentale: lingue, culture e istituzioni

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

### Tesi di Laurea

# La comunicazione interculturale tra le aziende italiane e l'India

#### **Relatore**

Ch. Prof. Marco Zolli

#### **Correlatore**

Dott.ssa Margherita Betto

#### **Laureanda**

Selika Paradisi  
Matricola 811891

#### **Anno Accademico**

**2011/ 2012**

# INDICE

Ringraziamenti.....	3
भूमिका.....	4
Prefazione.....	20
Introduzione .....	21
Cap. 1: La comunicazione interculturale .....	24
1.1 La Globalizzazione.....	24
1.2 Storia della comunicazione interculturale.....	26
1.3 Le teorie di Hostede sulla comunicazione interculturale .....	29
1.3.1 Le dimensioni delle culture nazionali di Hofstede.....	32
1.3.2 Distanza gerarchica. ....	32
1.3.3 Il controllo dell'incertezza .....	35
1.3.4 L'individualismo.....	37
1.3.5 La mascolinità .....	38
1.4 Le teorie di Balboni sulla comunicazione interculturale.....	40
Cap. 2: Interviste.....	46
2.1 Analisi delle interviste .....	48
2.1.1 Valori culturali:.....	50
Il concetto di tempo .....	50
La gerarchia .....	53
La religione.....	56
La fiducia .....	57
La burocrazia e la corruzione .....	58
La conoscenza .....	60
Le metafore .....	61
2.1.2 Linguaggi verbali .....	61
Titoli e appellativi.....	61
Le lingue dell'India.....	62
2.1.3 Eventi comunicativi .....	64
La riunione di lavoro .....	64
Il pranzo o la cena di lavoro .....	65

2.1.4	Linguaggi non verbali .....	66
	La distanza tra i corpi .....	66
2.2	Un Modello operativo .....	67
Appendice A	.....	69
	Intervista a S.A. ....	69
	Intervista a M.A. ....	73
	Intervista a L.B. ....	81
	Intervista a M.C. ....	86
	Intervista a J.G. ....	90
	Intervista a M.G. ....	95
	Intervista a M.J. ....	97
	Intervista a J.F.K. ....	101
	Intervista a B.M. ....	105
	Intervista a B.P. ....	108
	Intervista a I.T. ....	111
Appendice B	.....	114
Conclusioni	.....	127
Bibliografia	.....	129
Sitografia	.....	133

## Ringraziamenti

*“Il sol magna le ore”*

Questa frase mi rimarrà impressa nella memoria per sempre.

Me la disse circa sei mesi fa una persona e solo ora ne capisco pienamente il significato.

Scrivere una tesi di laurea può farti perdere la concezione temporale, la dimensione sociale e ha molti altri aspetti negativi in cui ora non mi voglio addentrare.

Devo tuttavia ammettere che ci sono anche degli aspetti positivi, primo tra tutti l'arricchimento personale che mi ha dato questo lavoro, in cinque anni di università, forse solo ora ho capito dove sto andando.

Ecco perché mi sento di dover ringraziare tutte le persone che, per scelta o per obbligo, mi sono state vicine in questo periodo.

Voglio ringraziare in primis il relatore di questa tesi, il professor Zolli, o meglio, Marco, senza il quale questa tesi non esisterebbe. È stato una fonte inesauribile di conoscenza, di ispirazione e di sincerità.

Ringrazio la correlatrice, la dott.ssa Betto, o meglio, Margherita, per il suo indispensabile aiuto, i suoi consigli e la sua pazienza.

Grazie anche a tutte le persone che mi hanno concesso il loro tempo per le interviste e hanno dimostrato molto interesse per questo lavoro.

Ringrazio infinitamente Carlo, non lo ringrazierò mai abbastanza e lui lo sa.

È il miglior compagno di vita che possa esistere e la sua pazienza non ha confini.

Grazie a mia mamma che mi ha sempre incoraggiato e crede io sia sempre la migliore, grazie ad Anna che c'è sempre stata e mi ha sempre sostenuto.

Grazie ai miei nonni, che con la loro saggezza mi hanno fatto dimenticare i momenti difficili.

Grazie a tutte le mie amiche e amici: a Giulia da New York, a Francesca da Shanghai, a Claudia dalla Sicilia, a Chiara dalla stanza accanto, a Elisa da Milano, a Marta da Torino, a Roberta, Anna e Eugenia per gli aperitivi in campo, a Elisa e Davide per le cene e per l'aiuto con sito web, a Simone da Londra, a Beatrice da Parigi, a Giulia da Berlino.

Grazie a tutti voi che avete reso questo lavoro un bellissimo ricordo.

## भूमिका

पांच साल से हमसे पूछा जाता था कि हमने यह भारत पर अध्ययन कोर्स क्यों शुरू किया है, मेरा उत्तर अनिश्चित ही रहता था।

जब हम बच्चे थे तब मेरे दादा मेरे लिए सालगरी की किताबें पढ़ते थे : काली देवी जी की, ब्रह्मणों और बाघों के बारे में, जो इस सूदूर जमीन पर रहते थे।

मैं इस जगत से इतना मंत्रमुग्ध था कि हमने इसे अनजाने में अपने अंदर में हाईस्कूल तक बसा लिया जहां हमने भविष्य में उभरने वाले देशों जैसे चीन और भारत पर होने वाले कानफेरेंस के सिलसिले में भाग लिया।

वहां हमें पता चला कि भारत चीन की रूपा में सिर्फ एक वादीशागत जानवरों और सन्यासियों से बसा हुआ देश ही नहीं है बल्कि यह एक आर्थिक शक्ति भी बन रहा है।

मेरे विश्वविद्यालयों और स्थानिय दौरों के बदौलत हमें यह बोध हुआ कि भारत के संबंध में मैं इसकी एकल संस्कृति, अद्वितीय जनसंख्या और एक रीत की बात नहीं कर सकते हैं।

भारत का मेरा पहला दौर एक महीने का था, जिसमें वाराणसी के इण्डिया रिसर्च सेन्टर में हिन्दी का कोर्स करना था।

प्रभाव गहरा था। हमने अपने चारों तरफ हर तरह से एक दूसरी दुनिया पायी। कुछ भी अंतरंग नहीं था- ना लोग, ना भोजन, ना ध्वनियां, ना मौसम।

सूची असीम है : मैं कह सकता हूँ की लगभग एक माह तक मैं रात के तीन घंटे से ज्यादा नहीं सो पाता और मैं दिन में एक बार से ज्यादा नहीं खाया।

मैं डरा ज्यादा था, मुग्ध कम।

मैं सोच भी नहीं सकता था कि मेरी वास्तविकता से दूरस्थ कोई और वास्तविकता भी हो सकती थी।

मैं वापस इटली ढेर सारी भावनाओं के साथ आया जिनकी मैं वर्णन भी नहीं कर सकता था क्योंकि अगर कोई भारत नहीं आया तो भारत को नहीं समझ सकता है।

जो विचार मैंने बनाया था, वह तत्काल पलट गया जब मैं एक साल बाद बैक पैपर के रूप में भारतीय महाद्वीप पर घूमने का निश्चय किया।

यह वो अनुभव था जो भारत के प्रति मेरे विचार को बदल दिया : लोगो से सीधा सम्पर्क, यात्रा की योजना बनाना रेलगाड़ी से सफर करना बस मैं तेज बुखार में सफर, आकासिमक तापमान से परिवर्तन, जो राजस्थान में 400 और 50 मसूरी में था।

मैं समझ गया कि कितनी सारी चीजें मे पहले बार में नहीं समझता था और अब भी नहीं समझता हूँ। यह एशिया का वो दृष्ट्यै है जो आराजक ढंग से चलता है और हमारा अपहरण भी कर सकता है।

मैं कभी उनके अनुरूप नहीं हो सकता हूँ , कभी अपने को भारतीय नहीं महसूस कर सकता हूँ। मैं इस देश के प्रति हमेशा एक दर्शक के रूप में रहना पसन्द करता हूँ, जिसका सम्बन्ध प्रेम और घृणा का है। इस तरह मैं समझ गया कि कुछ किया नहीं जा सकता है: हम इनसे भिन्न हैं। यह ठानना अपमानजनक नहीं है, भारतीय खुद इस उत्तर को समझ गए: वे ही हमें दर्शाते हैं कि हमारा पहनावा उनकी तरह नहीं है, हम उनकी तरह खाते नहीं हैं, उनकी तरह बात नहीं करते।

विविधता इशारों से व्यक्त होती है, रोजाना की जिन्दगी की बातों से और जो भारतीय सभ्यता से अपरिचित हैं, उनके लिए यह भटकाव एवं गलतफहमी का कारण बन जाती है।

मारको एम०, रेलवे विभाग के अभियंता हैं जो भारत के वडोदरा, गुजरात में कार्यरत हैं। इन्होंने मुझे बताया कि सबसे पहले वे अपने ड्राइवर से ही संवाद नहीं का पा रहे थे।

“जब मैं एयरपोर्ट से रवाना हुआ, मेरे जवान ड्राइवर ने मेरी सामान से भरी ट्राली मुझसे लेने की कोशिश की, मगर मेरे लिए यह संदेह जनक था तथा मैं स्थानिय रिवाजों से अपरिचित था और मैं उसका फायदा नहीं उठाना चाहता था, तो मेने विरोध किया और उसे समझाने की कोशिश की कि मैं अपना सामान स्वयं ले जा सकता हूँ।

सबसे पहले हमने यह देखा की वह अंग्रेजी नहीं बोलता, सिर्फ कुछ शब्द और उसकी प्रतिक्रिया से उसका छिपा असंतोष जाहिर हो रहा था। यही बात अगले दिनों में कई बार दोहराई। जैसे कि जब

में सुपरमार्केट से खरीदी सामाग्री लेकर निकलता था तथा कई अन्य अवसरों पर भी। समय के साथ मुझे बोध हुआ कि शायद मुझे उसपर ज़्यादा भरोसा करना चाहिए और मैं उसकी दुनियाँ की ओर खुलने लगा। मैंने उसे अपना सामान ढोने दिया और हमने देखा की उसकी मुस्कान दिन पर दिन बढ़ती गयी और हमारा सम्बन्ध समेकित होता गया। आज हम लोग एक दुसरे को सिर्फ एक नज़र या इशारे से समझ लेते हैं। बिना किसी भाषा या सभ्यता की बाधाओं के। अब मैं समझ गया हूँ की मैं पहले अपने पुर्वग्रहों और सामाजिक एवं सांस्कृतिक तरीकों के कारण बहुत सी बातें नहीं समझ सकता था। वो मेरी सेवा के लिए है, दिन और रात और वो इस काम को अच्छी तरह करने की कोशिश करता है, ताकि हमारी जिन्दगी आसान हो जाए, क्योंकि वह जानता है की यही उसका काम है जिसे वह अच्छी तरह निभा कर अगले जन्म में उन्नती की उम्मीद रखता है। अगर मैं उसके काम में बाधा डालता हूँ तो इससे उसका अपमान होगा, खास कर के उसकी बेईज्जती होगी, इसलिए अब मैं उसे वो सब कुछ करने देता हूँ जो उसे मेरे लिए उचित लगता है, इससे वह पूर्ण रूप से संतुष्ट है और ऐसा करके मैं उसकी इज्जत करता हूँ।

इक्कीसवीं सदी में छः में से एक आदमी भारतीय होगा। दुनियाँ चाहे या ना चाहे, नयी सहस्राब्दी में भारतीयों से सम्पर्क में न रहना मुश्किल होगा।

इसलिए मेरे मतानुसार भारतीय उपमहाद्वीप का ज्ञान पाना लाभदायक होगा। आज भारत इतना प्रभावी है की इसके बारे में सरलकृत गलत सूचनाएँ रखना सही नहीं है। भारत, जो की मीडिया के द्वारा योग की जन्मभूमि प्रस्तावित किया गया है, दाल एवं रंगबिरंगे रेशमों और पवित्र ग्रन्थ जो गंगा में नहाते हैं उनकी जन्मभूमि है। ठसा-ठस भरी हुयी रेलगाड़ियाँ सिर्फ एक टकसाली छवी है जो सिर्फ कुछ हद तक ही सत्य है।

भारत अछूती प्रकृति है, भविष्य की गगनचुम्बी इमारतें भी यहाँ हैं और ऐसे घर भी हैं जिसमें बिजली नहीं है। दुनियाँ का सबसे महँगा घर भी है। यहाँ प्रबन्धक हेमबर्गर खाते हैं और साधू महीनों तक व्रत करते हैं। बड़े शहरों की सड़कों पर हर प्रकार का यान है जैसे लगज़री गाड़ियाँ, बैलगाड़ियाँ, बसें, नयी गाड़ियाँ।

इस महान देश को समझने के लिए खास कर भारत के साथ काम करने के लिए यह अत्यन्त जरूरी है की हम यह समझ लें की हम एक दुसरे से कितने भिन्न हैं, कैसे ये दोनों संस्कृतियाँ साथ जी सके और कार्य कर सके।

कुछ ऐसे व्यवसायिक शिष्टाचार एवं नियम हैं जिनका पालन आपको करना चाहिए ताकि आप भारत में रह या काम कर सकें। उदाहरण के तौर पर यह सुझाव दिया जाता है कि किसी भारतीय को चमड़े का सामान नहीं देना चाहिए, आँख नहीं मारना चाहिए क्योंकि यह एक मैथुनिक प्रस्ताव हो सकता है, अपने पैरों को किसी इन्सान की ओर नहीं दिखाना चाहिए।

यह सुझाव वैध हो सकते हैं, लेकिन सिर्फ जब वे सामान्य बोल-चाल में किये जाय। मेरे विचार में बहुत भारतीय लोग चमड़े के सामान पसन्द करेंगे, खास कर अगर वे अच्छी गुणवत्ता के हों या उन पर इतालवी ब्रैन्ड की मुहर हो। यह इसलिए कहा गया है ताकि “एक भारत” पर कहीं बातों का न्यायसिद्ध न हो।

बिहार के एक किसान और बेंगलोर के साफ्टवेयर इन्जिनियर की विविधता असीम है। भारतीय उपमहाद्वीप की विजातिता यहाँ की मुख्य विशेषता है।

अगर एक मन्दिर का पुजारी आपको बायें हाथ में प्रसाद नहीं देना चाहेगा तो एक कम्पनी का सी.इ.ओ. यह ध्यान भी नहीं देगा की आप बाए हाथ से खा रहें हैं।

इस भ्रमंडलीकरण और पाश्चात्य लोगों के भारत में आने से शिष्टाचार में परिवर्तन आ गया है।

मेरे पढ़ाई एवं मेरे भारत में काम के अनुभव में मुझे यह बोध हुआ की हिन्दी भारतीय संस्कृती परम्पराये भारतीय उपमहाद्वीप का इतिहास जानने से आप संचार की गलतफहमी से बच सकते हैं। ये सभ्यतायें पाश्चात्य एवं भारतीय, दोनों कभी-कभी साथ-साथ चलती हैं और कभी-कभी विपरीत दिशा में।

अदरीय गलतफहमी तथा गलत धारणओं से बचने हेतु मेजबान देश का ज्ञान होना काफ़ी जरूरी है।

ये सारी संचार की समस्याए इस पार सांस्कृतिक अध्ययन में संबोधित किये गए हैं।



पार-सांस्कृतिक संचार पात्रता एक कौशल है जो आपको यह निर्धारित करने की अनुमति देता है कि आपको आपके लक्ष्य को पाने की सबसे अच्छी रणनीति क्या है और कि हम जिस आदमी से बातचीत कर रहे हैं उसकी सभ्यता और भाषा हमारी भाषा से कितनी भिन्न है।

संचार की उपलब्धता तब होती है जब हमारा पक्ष सूचना का गुढ़वाचक करता है, जिसे हमने कई जरियों से भेजा है और जिसका संवाद हम करना चाहते हैं।

पार-सांस्कृतिक पढ़ाई के ज़रिये विदेशों के अनुभवों, बहुसांस्कृतिक संचार, जो आज इन्टरनेट के द्वारा सरलकृत है, सोशल नेटवर्क, ईमेल, कई संस्कृतियों के बीच बातचीत में महत्वपूर्ण वृद्धि हुई है।

संचार की कठिनाइयाँ इस घटना के कारक हैं जो भिन्न संस्कृति के व्यक्तियों के बीच होती हैं और गलतफहमी के कारण इनके सम्पर्क में बाधा आती है। जो गलतफहमी भिन्न-भिन्न भाषाएँ बोलने वाले और भिन्न संस्कृति से आए लोगों के बीच में होती है, एक आम बात है। अक्सर जो लोग परस्पर बातचीत में शामिल होते हैं उन्हें यह एहसास ही नहीं होता कि वह गलतफहमी के शिकार हो रहे हैं जब तक अर्थ समझने में बाधा न आये।

मेरे शोध का उद्देश्य यह है कि इस सांस्कृतिक बाधा को कैसे दूर किया जाय! उन व्यक्तियों की रचना जो इन दोनों संस्कृतियों के बीच की कड़ी बन सके ताकि व्यापार में आसानी हो, ताकि इस जटिल देश में सामंजस्य से रहा जाय।

पार-सांस्कृतिक शोध का जन्म अमेरिका में लगभग 1950 में हुआ और पश्चिम यूरोप में 80 के दशक में। संस्कृति और संचार के शोध का एक दूसरे से सम्बन्ध पर ज़ोर देना है। इ.टी. हाल तर्क देते हैं कि - “संचार ही संस्कृति एवं जिन्दगी का केन्द्र है”।

भूमंडलीकरण के आगमन से संचार पार सांस्कृतिक हो गया है। चूँकि संचार 80 एवं 90 के दशक के शोध का महत्वपूर्ण मुद्दा रहा है, पार-सांस्कृतिक संचार इस नये सहस्राब्दी में सांस्कृतिक विद्वानों राजनीति एवं सामाजिक परिवर्तन के (परविविम) का मुख्य विषय है। पार सांस्कृतिक संचार एक संभाषण बातचीत ढाँचों के बीच की एक बातचीत है। जहाँ सम्पर्क एक विधी है, जहाँ

दोनों पक्षों की हित भिन्न है, जहाँ आपसी समझ का बढ़ते-बढ़ते समायोजन होता है, इसमें सौदेबाजी और व्यक्तिगत सोच का आंशिक त्याग होता है। इसके बदले में समझौता एक संतुलन के मुकाम तक पहुँच जाता है।

एक पार-सांस्कृतिक नजरिये से देखने का मतलब उसकी मान्यताओं को त्यागना नहीं है। अन्तरराष्ट्रीयकरण और सार्वभौमिकरण के युग में संस्कृतियों के बीच का सम्पर्क अत्यन्त महत्वपूर्ण हो गया है। स्थानीय स्तर पर यह बढ़ते हुए बहुसांस्कृतिक-समाज, मंडलीय-संस्थानों और अन्तरराष्ट्रीय स्तर पर बहुराष्ट्रीय सहयोग और अन्तरराष्ट्रीय संगठनों के द्वारा व्यक्त होता है। स्थानांतरण बढ़ता जाता है 60 के दशक में पश्चिमी यूरोप की ओर, खास कर के बर्लिन की दिवाल के गिरने के बाद पूर्वी यूरोप की ओर, आर्थिक सम्बन्ध दुनिया भर में इतने बाह्य हो गये कि इससे दुनिया एक भू-मंडलीय गाँव बन जाता है। पार सांस्कृतिक संचार कभी कषेत्रों में उपयोग किया जाता है मगर यह कभी भी अच्छी तरह परिभाषित नहीं किया गया।

समाज के बीच के समपर्कों में वृद्धि और विभिन्न भाषा का इस्तेमाल करने वाले गुटों से अक्सर पैदा होने वाले मुश्किलों का हल पार-संस्कृतिक संचार है।

विभिन्न संस्कृतियों के बीच का संचार की सफलता का कारण सही संकेतो का चयन तथा वार्ताकारी के बीच सही संचार के माध्यम का चयन है।

सामान्य संकेतो के सहभाजन से एक-सी भाषा का सहभाजन करना ही नहीं है। अंग्रेजी का अंतरराष्ट्रीयकरण और लोक भाषा होने से इस बात की कोई गारंटी नहीं है कि संचार में कोई भी पार-सांस्कृतिक गलतफहमी नहीं होगी।

एक विदेशी संस्कृति से आने वाले व्यक्ति से अच्छी तरफ सम्पर्क करने के लिए भाषा के अलावा सांकेतिक समिपस्थ कृयात्मक दृष्ट(ेवबपंससपदहनपेजपब ंदक चेलबीवसवहपबंस द्ध) कौशल अत्यन्त आवश्यक है ताकि हम पार-सांस्कृतिक संचार के लक्ष्य को पा सके। पार-सांस्कृतिक संचार का अर्थ अतः विषय में जाना है। इसका अर्थ है भिन्न संस्कृतियों के लोगों में तुलना को सुविधाजनक बनाना है।

हॉफस्लेड पार-सांस्कृतिक और अन्तरराष्ट्रीयकरण के मुख्य शोधकर्ता है। इन्होंने सांस्कृतिक विविधता को मैनेजमेन्ट की एक समस्या के रूप में 70 के दशक के मध्य में इजाद किया। फिर उन्होंने प्रश्नवाल्या तथा साक्षात्कार किये ये साक्षात्कार आई. बी. एम. के व्यामशाला में संचालित किये गये और हेरमेस के नाम से काफी प्रसिद्ध हुए थे और बहुत बड़े कम्पनियों में उनकी काफी चर्चा हुई थी।

हॉफस्लेड के मतानुसार पार-सांस्कृतिक संचार वह है जो हमें जागरूकता का ज्ञान और कौशल का अर्जन करने देता है।

यह सब जागरूकता लाता है; यह पहचान हर कोई अपने साथ एक मानसिक साफ्टवेयर लाता है जो उसके पालन पोषण के ढंग से आता है और जो लोग अलग महौल में पले-बढ़े होते हैं उनके पास अलग मानसिक साफ्टवेयर होता है। इसके बाद ज्ञान आता है अगर हमलोगों को किसी अन्य संस्कृति के सम्पर्क में आना हो तो हमें जानना होगा कि उनकी लोक कथाएँ उनके नायक और उनके प्रतीत क्या हैं। इंसान भिन्न होते हैं उनका स्वभाव, शारीरिक व सृजनात्मक विशेषताएँ अलग-अलग हैं जो आसानी से देखी जा सकती हैं। इसी वाक्य से बोलीनगर और हॉफस्लेड की किताब “अन्तरराष्ट्रीयकरण” की शुरुआत होती है। यह एक तथ्य है कि इन्सानों के बीच एक अन्तर है। एक समूह में हर व्यक्ति का व्यवहार भिन्न होता है और जो उसे उसी समूह के व्यवहार से अलग बनाता है और उस सभ्यता को अलग बनाता है। हर समाज अपनी संस्कृति में इतना दृढ़ होता है कि ज्यादातर लोगो को यह पता भी नहीं चलता है कि उनपर बचपन से कितना प्रभाव पड़ा है।

आपको जागरूक होकर समझना होगा कि हमलोग संस्कृति के हिस्से हैं और स्वजातीय उत्कृष्टता जो हमें अपनी संस्कृति को सही ठहराती है, इसे त्याग कर सोचना होगा।

हर संस्कृति अपना एक सामाजिक संगठन बनाती है। इस अनुभाग का उद्देश्य आपको यह दिखाना है कि आप इतावली और भारतीय का पाश्चात्य और भारतीय में समानताएँ व अन्तर कैसे समझ सकते हैं।

संस्कृति विश्लेषण पर बात करने के लिए सामूहिक व्यवहार समझने की जरूरत है। इसे हाफस्टेट ने मानसिक सॉफ्टवेयरका नाम दिया है। हाफस्टेट तर्क देते हैं कि संस्कृति जैसे जटिल घटना का वर्णन करने के लिए कोई स्वभाविक भाषा नहीं है बल्कि दो सभ्यताओं की तुलना करने के लिए एकाधिक दृष्टिकोण की जरूरत है। हर सभ्यता में स्तरों पर विभिन्न बातें होती हैं। व्यक्तिगत, सामूहिक, संगठन की या किसी कम्पनी की। मेरे अनुसार संस्कृति की सबसे ज्यादा अर्थपूर्ण प्रचल भाषा है।

किसी विदेशी सभ्यता को जानने के लिए वह उसकी भाषा को जानना आवश्यक है जिसमें वह व्यक्त होती है। भाषा बहुसांस्कृतिक शोध का केन्द्र है क्योंकि यह सभ्यता का सबसे ज्यादा पहचानने योग्य हिस्सा है। इसका कारण यह है कि भाषा तटस्थ नहीं है और विचार का प्रभाव शब्दों पर पड़ता है।

इक्कीसवीं सदी में सामाजिक, राजनीतिक एवं आर्थिक क्षेत्र में काफी बदलाव आये हैं। इन बदलाओं को “ग्लोबल विलेज” की परिभाषा दी जा सकती है।

ग्लोबल विलेज की सफलता भौगोलिकरण का पर्यावाची हो गया है। यह एक ऐसी घटना है जो सालों से दार्शनिक एवं सामाजिक विचार-विमर्शों का केन्द्र हो गया है।

आज भौगोलिकरण सामूहिक संचार से सीधे जुड़ा है। खासकर इन्टरनेट के कारण नेटवर्क के ब्दौलत आज दुनियाँ के किसी भी भाग से सम्पर्क में रह सकते हैं और आपका “समतज म्हव” दुनियाँ में कहीं भी हो सकता है, दूर और सीमायें नहीं रह जाती है। इस दुनियाँ में नेटवर्क के कारण स्थानीय वैश्विक भी हो गया है। हम बहुत से कारणों के साकक्ष्य हो रहे हैं। आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक व्यक्तिगत तथा राष्ट्रीय, जिससे परंपरागत सीमाएं खत्म हो रही हैं, और सम्पर्क के अवसर बढ़ रहे हैं।

भौगोलिकरण का मतलब सभ्यताओं और परम्पराओं का मिलन है, लोग दुनियाँ के एक भाग से दूसरे भाग तक जल्दी और आसानी से जा सकते हैं। हम लोग हजारों मीलों की यात्रा कर सकते हैं। दुनियाँ भर के लोगों से मिल सकते हैं और बात कर सकते हैं। क्या सिर्फ थोड़ी अंग्रेजी जानना बाकी है कहने के लिए तो हाँ लेकिन वास्तव में यह थोड़ा ज्यादा जटिल है।

संस्कृतियों के बीच के मतभेद के कारण लिखित एवं संचार जटिल हो सकता है। शुरुआत के संचार में काफी गलतफहमियाँ हो सकती हैं।

संचार करने का मतलब होता है अपनी सोच को शब्दों और इशारों के द्वारा किसी आदमी या समूह को ज्ञात कराना। इसका मतलब संदेशों का सफल आदान-प्रदान है। संचार में इशारे पारम्परिक दूरी अभिकर्ता के व्यवहार से आती है। जो हर संस्कृति में भिन्न होते हैं। हाफस्लेड का तर्क है कि अगर आप दूसरे शब्दों और भाव भी जाने तो फिर भी उसकी व्याख्या हमारा दिमाग अपने मासिक सॉफ्टवेयर के ही अनुसार करता है।

अक्सर हमारे संचार की दिक्कतें हमारे सांस्कृतिक मूल्यों के कारण होती हैं। इसका कारण दूसरों के मानसिक सॉफ्टवेयरको ही जानना नहीं है बल्कि हमारी सभ्यता के बुनियादी मूल्य भी हैं जो हमारे लिए इतने स्वाभाविक हैं की हम उनके बारे में कभी सोचते भी नहीं हैं।

बात-बोली एवं संचार में होने वाले छः प्रकार की मुश्किलों की बात करता है। जो सांस्कृतिक मूल्यों से सम्बन्धित है। इनमें पहला समय की अवधारणा सम्बन्धित है। समय की अवधारणा न सिर्फ भाषा सम्बन्धित मुश्किलें लाता है मगर सम्बन्धात्मक मुश्किलें भी समय के पालन के बारे में सोचिये। जिन देशों में औद्योगिकरण ज्यादा है उनमें इसका पालन ज्यादा होता है और भारत में इसका अस्तित्व करीब न के बराबर है।

अमेरिकीयों के लिए “समय पैसा है”। अमेरिका में फोन पर बात करते समय व्यवहारिक बातें छोड़कर सीधे मुद्दे पर आते हैं। एशिया में अगर परिवार स्वास्थ्य इत्यादि की खबर न लिया जाय तो इसे दुःख माना जाता है।

संचार की दूसरी मुश्किल सार्वजनिक और निजी धारणा का है। तीसरा उदाहरण अनुक्रम की धारणा का है समुदाय में अनुक्रम की भेद को दर्शाने के कई तरिके हैं। कुछ संस्कृतियों में जैसे के स्केन्डीनेविया के देशों में जहाँ उपक्रम का भेद कम है, यह अक्सर अन्तर निहित है प्रदर्शित नहीं।

कुछ समुदायों में, जैसे कि भारतीय समुदाय में जहाँ सामाजिक स्थिति जन्म से सिद्ध होती है, पदानुक्रमिक दूरी काफी ज्यादा है और इसे साफ दर्शाया जाता है।

संचार की चौथी मुश्किल परिवार के सिद्धान्त से सम्बन्धित है। यह संकल्पना अलग-अलग संस्कृतियों में भिन्न होती है। भारत में परिवार की अहम भूमिका है। अक्सर यहाँ पर परिवार विस्तारित होता है

क्योंकि पारम्परागत रूप से पुत्र अपनी पत्नी के साथ अपने घर में ही रहता है। परिवार की जिम्मेदारी पहले आती है। सबसे मुख्य निर्णय परिवार की शादियाँ होती हैं जो माता-पिता द्वारा निर्धारित होती हैं, व्यवसाय भी परिवार में ही किया जाता है।

पाँचवीं मुश्किल ईमानदारी और वफादारी की है। छठा मुद्दा उपमा का है।

ये सब ऐसे मुद्दे हैं जिनसे हम अनजान हैं मगर ये हमारे रोजाना की जिंदगी में आते हैं। आप एक साँप के बारे में भी सोचिए पाश्चात्य सोच के अनुसार यह एक बुरा और विश्वासघाती जानवर है जिसके पास एक दवीशाखी जीव है। इसके विपरीत एशिया में यह जानवर सुन्दरता का प्रतीक है।

बालबोनी ने कहा था कि “आप अपने रूप को नियंत्रण कर सकते हैं, लेकिन यह समझ जाना चाहिए की अन्य संस्कृतियाँ हमारे रूप को शायद न समझे।”

पार-संस्कृतिक संचार का मुख्य काल अशाष्टिक है। हमारा शरीर भी संचार का माध्यम हो जाता है। भारत के सन्दर्भ में सर को दाये बायें घुमाने का मतलब “हाँ” होता है।

कुछ सामाजिक व्यवहारिक पहल भी होते हैं जो एक संस्कृति से दूसरी संस्कृति में बदलते हैं अगर एक पश्चिमीवासी को हर काम के लिए धन्यवाद कहना उचित लगता है, तो एक भारतीय के लिए ऐसा नहीं है।

सामाजिक-सांस्कृतिक दृष्टिकोण से सबसे बड़ी मुश्किलें औपचारिक-अनौपचारिक तरीकों की होती हैं। भारत जैसे देश में स्थिति के अनुसार उपाधी का प्रयोग करना अहम है। भाषा का चयन भी अत्यन्त महत्त्वपूर्ण है। जहाँ औपचारिक परिस्थिति में अंग्रेजी का प्रयोग करना उचित है, कुछ स्थितियों हिन्दी से सामाजिक तनाव दूर हो जाते हैं और एक पश्चिमीवासी के लिए काफी आसानी हो सकती है।

भारत में लगभग हर 10 लोग अंग्रेजी बोल सकते हैं और हर 20 लोग प्रारंभिक रूप में इसे समझ बोल सकते हैं। मेरे विचार में भाषा के सम्भाषण का संक्षेप में उल्लेख करना चाहिए।

स्रोतों के अनुसार भारत में बोले जाने वाली भाषायें एवं बोलियाँ एक से अधिक हैं। भारतीय गणना के अनुसार 114 भाषा है (इसमें से 10 या 22 लाख लोगों से ज्यादा बोलते हैं) ये 216 बोलियों में विभाजित

हैं। जो 10 हजार या ज्यादा लोगों द्वारा बोली जाती है। यह माना जाता है कि 850 भाषायें शेष के बोल चाल में उपयोग किये जाते हैं और भारत सरकार का कहना है कि 1600 से ज्यादा बोलियाँ हैं।

हिन्दी यहाँ कि सबसे ज्यादा बोलने वाली भाषा है और अंग्रेजी को भी यहाँ मान्यता मिली है और व्यवसाय और राजनीति में इसका काफी प्रचलन है। कुछ लोग अच्छी अंग्रेजी बोलते हैं तो कुछ सिर्फ जन-शब्द।

ज्यादातर प्रदेशों में हिन्दी और अंग्रेजी सिखाना अनिवार्य है। संविधान द्वारा 22 भाषाओं को मान्यता प्राप्त है और राजनीति पढ़ाई में उपयोग होता है।

भारत और पश्चिमी के भेद में यह जानना जरूरी है कि जो कोई किसी भी समुदाय का हिस्सा हो वह अपने समाज के मूल्यों से अपरिचित होता है और वह जब किसी अन्य सभ्यता के सम्पर्क में आता है तो उसे अप्रिय स्थितियों का सामना करना पड़ता है। जिसे आम भाषा में सांस्कृतिक सदमा कहते हैं और भारतीय हमारी संस्कृति में भेद समझने के लिए हमें हिन्दू धर्म के कुछ मौलिक सिद्धान्त समझने होंगे। हालांकि भारत में इस्लाम और अंग्रेजी उपनिवेशवाद का काफी असर रहा है। ज्यादातर आबादी का सांस्कृतिक मूल्य हिन्दू है। भारत अनेक भाषाओं, धर्मों लोगों, गंधों, रंगों का मिश्रण है, जैसे- कर्म का सिद्धान्त, अहिंसा, चार आश्रम, धर्म और उपाधि।

विद्वानों का मत है कि भारतीय परम्परा का मुख्य संस्कृति इसकी स्वभाव है।

भारत की संस्कृति परम्परागत रूप से समूहवादी रही है। उसकी पहचान उनके आसपास से होती है न कि उनके अहंकार से। भारतीय नाम अक्सर उनके माता-पिता के जन्म स्थान पौराणिक कथाओं से लिये जाते हैं जिससे पूर्वजों स्थानों या देवताओं से सम्बन्ध साफ समझ में आता है।

वर्गीकरण को बनाये रखना भारतीय सभ्यता का आधार है। अपने कार्यकाल में मैंने देखा है कि एक कर्मचारी अपने जेष्ठ को चुनौती न देने के लिए गलत आदेश देने में हिचकिचाता नहीं है। अपने वरिष्ठों के लिए श्रद्धा पश्चिमीवासियों के समझ में नहीं आता है।

विद्वानों का कहना है कि भारतीय परिवार में सामूहिक व्यवहार करते हैं और परिवार के बाहर के लोगों से व्यक्तिगत व्यवहार करते हैं होफस्टेड इंसानों की विभिन्नता कुछ श्रेणियाँ बतलाते हैं जिससे हम इन

असमानताओं का विश्लेषण कर सकते हैं। यह मुद्दा हर सभ्यता हर धर्म द्वारा संबोधित किया गया है। यहाँ तक कि प्लेटो, रूसो और कार्लमार्क्स ने भी किया है।

एक समाज में मनुष्यों कि बीच की असमानता तुरंत उभर आती है। जैसे कि शारीरिक और मानसिक फर्क साफ दिखते हैं। यह सामाजिक स्तर पर प्रतिबन्धित होते हैं और आर्थिक अधिकारिक ढंग से साफ जाहिर होता है।

यह स्पष्ट है कि दुनियाँ में कोई ऐसा समाज नहीं है जिसे अपने नागरिकों के लिए समानता हासिल की है। एक लोकतांत्रिक और एकाधिवाद देश में जहाँ मध्यवर्गीय स्थिर संतुलन बनता है, असमानता वहाँ भी हालांकि उत्कृष्ट समाज से कम। शक्ति का संतुलन व्यवसाय के दुनियाँ में भी पाया जाता है। जिस देश में भी राजनीतिक भूमिका और शक्ति में भी असमानता पायी जाती है यही प्रणाली जिस देश में राजनीतिक भूमिका एवं शक्ति के असमान्यता होती है। उस देश में कम्पनियों में काम करने वाली में यही प्रणाली पायी जाती है।

### **शक्ति का विभाजन**

गेरट होफस्टेड के विश्लेषण के अनुसार भारत के समाज में शक्ति का विभाजन काफी गहरा है। यह दर्शाता है की भारत एक आर्थिक एवं सामाजिक बदलाव के दौर में गुजर रहा है। यह स्थिति जनता को प्रवीण नहीं बनाती है क्योंकि यह एक सामाजिक आदर्श है भारत में पदक्रम की सोच है- नेतृत्व सत्ता का पसंदिदा तरीका है।

पदक्रम की स्वीकृति वरिष्ठ एवं अधीन के संबंध का तरिका है कोई वरिष्ठ अपने अधीन जो कोई भी आलोचना नहीं सह सकता है। वरिष्ठ एवं अधीन के बीच परस्पर अधीनता का सम्बन्ध होता है, जिसके जड़ हम अतीत के गुरु शिष्य परम्परा में पा सकते हैं इस कारण से शिष्य अपने गुरु के प्रति सम्पूर्ण शक्ति का भाव रखता है। सत्तता का यह विभाजन इस लिए है क्योंकि समाज में हर व्यक्ति बराबर नहीं होता और यह भारत की संस्कृति में साफ जाहिर है।



## अनिश्चित पर नियंत्रण

होफस्टेड ने कहा है कि अनिश्चित पर नियंत्रण समाज का ऐसा पहलू है जिससे आकस्मिक घटनाओं के प्रति समाज की सहनशीलता देखी जा सकती है अगर सहनशीलता अधिक है तो नियंत्रण अधिक है, अन्यथा नहीं।

होफस्टेड के अनुसार लोगों के आजाद समूह में आजाद होने की इच्छा को जानने का सबसे अच्छा तरीका है कि उनको भविष्य की ओर का मनोभाव समझा जाये इस आधार पर दूसरे तरीके का विकास होता है।

हमारे समाज का एक अहम हिस्सा समय है। एक ओर बढ़ते हुए समय का अनुभव हर व्यक्ति को हालांकि कुछ भारत जैसे सभ्यताओं में समय चक्र होता है। औरों के समय रैखिक है यह तथ्य है कि आप अतीत को जानते हैं। वर्तमान में जी रहे हैं, लेकिन भविष्य अनिश्चित है, एक आम विचार है। समायोजन का भारत में अक्सर इस्तमाल किया जाने वाला शब्द है। इसके कई अर्थ हो सकते हैं। एक तो नियमों के पालन न करने को नजर अंदाज करना और किसी दुर्गम समस्या को हल करने के लिए अभिनव रास्ता खोज निकालना।

जुगाड़ एक आम बोली का शब्द है। हिन्दी में यह शब्द अपरंपरागत तरीके दर्शाता है जिनसे समस्या का हल किया जा सकता है। यह भारतीय प्रतिभा एवं समग्र को श्रद्धांजली है। आम भाषा में यह बिना संसाधनों एवं उपकरणों का संरचनात्मक ढंग से समस्या का हल है। जुगाड़ को अब दुनियाँ भर में स्वीकार किया जा रहा है। यह सादे इन्जीनियरिंग का रूप है जिसमें भारत अग्रणी है।

जुगाड़ एक “रचनात्मक ढंग से बिना उचित संसाधनों के प्रभावी समाधान है।” यह भारती जटिलता का समाधान है। जिस देश में लोगों विविधायें हैं, पारस्परिक सम्पर्क की कमी है उसका यह अच्छा हल है। भारत में हर महीने दूरभाष के 10 लाख क्यों उपभोगता बनते हैं।

आर०के० कुमार के अनुसार जुगाड़ का सबसे अच्छा उदाहरण मुम्बई में खाना पहुँचाने वाली प्रणाली है ये डिब्बा वाले हर रोज लाखों टिफीन स्कूलों व आफिसों में समय से पहुँचाते हैं।

## व्यक्तिवाद

दो प्रकार के समाज होते हैं - एक जिसमें समुदाय होता है और दूसरा जिसमें व्यक्तिवाद होता है। इनमें अंतर व्यक्तियों के आपस में बातचीत करने में और पारिभाषित जीवन में है। कुछ समुदाय जनजातियों में जीते हैं कुछ विस्तारित परिवारों में और कुछ जिनमें कुछ परिवार का महत्त्व खत्म हो चुका है। इटली में भारत से काफी ज्यादा व्यक्तिवाद है।

होफस्टेड के विश्लेषण के अनुसार जो देश ज्यादा अमीर होता है वहाँ के वासी उतने ही ज्यादा व्यक्तपरिक होते हैं।

यहाँ संबोधित कि या मुख्य तथ्य समाज के लोगों की आपस की परस्पराधीकता है। यह उन लोगों का वर्ग है जो मैं और हम की बात करते हैं।

जिस ढंग से भारत व इटली के लोग अपने समाज को व्यक्त करते हैं वो परिवार है। दोनों देशों में यह बहुत अहम तत्त्व है। इस कारण से हम समझ सकते हैं कि भारत और इटली में पारिवारिक व्यवसाओं का कितना महत्त्व है।

## पुरुषतत्व

भूमिकाओं का लैंगिक के जड़ बहुत पुराने हैं और ये सबके लिए एक जैसे नहीं हैं। भूमिकार्यें जितना ज्यादा विभाजित होती है समाज उतना ही पुरुष प्रधान होता है। भूमिका जितनी विनिमय होती है समाज उतना ही स्त्री प्रधान होता है।

सफलता एवं सत्ता के मामले में भारत एक पुरुष प्रधान देश है। भारत एवं अन्य पुरुष प्रधान देशों में जिंदगी का मुख्य लक्ष्य पेशेवर सफलता होती है। सफलता को दिखाना अनिवार्य होता है। खास करके अपने कार्यक्षेत्र में। यह बड़ा मकान जेवरात आदि से होता है।

## जाति व्यवस्था

जाति प्रथा एक समाज पदानुक्रमिक प्रणाली है और पाश्चात्य देशों की समान्तावाद से काफी भिन्न है। जाति प्रथा का श्रोत 3000 साल से भी अधिक है और आज 2 से तीन हजार उपजातियाँ हैं।

आमदनी और हैसियत का जाति से कोई सीधा ताल्लुकत नहीं है मगर भारत के आई०टी० उद्योग ब्राह्मणों के प्रभुत्व है और राजनीति में भी उच्च जातियों का ही शासन है। निःसंदेह शहरों गाँवों के अपेक्षा जाति का महत्त्व कम है लेकिन व्यवसाय में सहयोग जाति पर निर्भर करता है।

जाति प्रथा सामाजिक संगठन पर काफी असर डालता है। सामाजिक समूहों में पदक्रम काफी सख्त है और कम की विशिष्टता थी।

औपचारिक रूप से एक अछूत भी अपने को अमीर बना सकता है और वह कार्य कर सकता है जो पहले उसके लिए मुमकिन न थे।

संविधान के अनुच्छेद नं० 17 में आवश्यकता को औपचारिक रूप से समाप्त कर दिया गया है अम्बेडकर के बदौलत खास कर गाँवों को के इलाकों में आज भी रोजाना की जिंदगी में जाति का असर काफी ज्यादा है। संयुक्त राष्ट्र संग के भेद-भाव के खिलाफ कमिटी के अनुसार दलित, जो कि बिना जाति के लोग कहे जाते हैं, भारत के 16% आबादी है और वे गाँवों के इलाकों में आज भी भेद-भाव के शिकार होते हैं। उन्होंने मन्दिरों में अस्पतालों में, विद्यालयों में तथा अन्य सार्वजनिक स्थानों में भेद-भाव का शिकार होना पड़ता है।

भारत जाति प्रथा की स्थिति का उल्लेख करने के बाद हमें बोध होता है कि इस विकास पर कितना प्रभाव है।

महाद्वीप के अधिक भेद-भाव गाँव के इलाकों में होता है लेकिन शहरों में यह कम नहीं है यहाँ यह छुपे रूप में है। हालांकि पढ़े लिखे शहरी मध्यवर्गी में मिश्रित विवाह होते हैं। कभी-कभी वैशिक अन्दाज में सम्बन्ध भी।

पार-संस्कृतिक संचार के सिद्धान्तों की विस्तृत रेखा देने के बाद इन दोनों देशों के बीच के मौलिक भिन्नता को समझने के बाद कई पेशेवरों मैनेजरोँ और इटली व्यवसायिकों (भारत व इटली में रहने व काम करने वाले) का साक्षात्कार किया।

यह ध्यान देने योग्य है कि अगर कोई व्यवसायिक काम कार्यकाल के लिए भारत आयेगा तो उसे उस देश की भाषा एवं सभ्यता को जानने की कोई जरूरत नहीं है।

इसका कारण यह है कि उसे अंग्रेजी आती होगी और वह पाश्चात्कृत मैनेजर से मिलेगा, बड़े होटलों में रहेगा और भारतीय उपमहाद्वीप का उसे अस्पष्ट ज्ञान नहीं मिलेगा।

अगर कोई आदमी भारत में काफी देर तक रहेगा तो उसे इस देश के हर पहलू से निपटना होगा वह रोजाना की जिंदगी जीयेगा, रोजाना की खरीदारी रेस्टूरेन्ट जाना सहयोगियों या भारतीय क्रमचारियों से बातचीत, अपार्टमेन्ट किराये पर लेना, टेक्सी लेना, स्थानीय लोगों से बातचीत इत्यादि।

इस ढंग से उसके पास इस देश का भरपूर अवलोकन होगा। वह सिर्फ जिवित ही नहीं रहेगा, वह लोगों से बर्ताव भी करते हुए जीयेगा एवं संस्कृतियों के बीच के फर्क को देखेगा।

जो लोग भारत में रह रहे हैं उनका मानना है कि अंग्रेजी का जानना महत्त्वपूर्ण है, लेकिन काफी नहीं है।

व्यक्तिगत संबंध बनाने के लिए, भारत में संचरित होने के लिए अच्छी हिन्दी जानना जरूरी है। जिन लोगों को साक्षात्कार किया गया उनके अनुसार हिन्दी का ज्ञान एक विदेशी के कार्य के कई पहलुओं में भी सुधार ला सकता है। जब तक विदेशी भारतीय लोग उससे ज्यादा तालुकात रखते हैं। हिन्दी बोलना आपको व्यवसाय, पेशेवर, सम्बन्धित तथा संचार में मदद करेगा। हिन्दी में आप सांस्कृतिक अवधारणाओं को जैसे कि सम्मान करने के तरीकों या आदेशात्मक रूपों को व्यक्त कर सकते हैं।

अंतिम समाधान की परिकल्पना के लिए मैं एक मॉडल का प्रस्ताव करना चाहती हूँ जो कि सरकारी एवं वे न तो इलाके के भाषा विज्ञान विभाग के सहयोग से बना है। यह परिचलित मॉडल सांस्कृतिक दूरियों को आनलाइन करने के लिए प्रस्तावित किया गया है। जिस देश में हमारी रुचि हो उस पर क्लिक करने से एक छोटा व्यापक आर्थिक ढांचा आता है और कई लिंक तथा खोज शब्द। ये खोज शब्द चार भागों में विभाजित है जैसे- सांस्कृतिक मूल्य, मौखिक भाषा, गैर मौखिक भाषा, संचार की घटनायें हैं।

इन पर क्लिक करने से आपको दिलचस्पी से देश के बारे में संक्षिप्त व्याख्या मिल जायेगी। यह अंतर-सांस्कृतिक संचार के द्वारा जानकारी देने का पहला तरीका हो सकता है।

## Prefazione

“Nel XXI secolo una persona su sei sarà indiana. Che il mondo lo voglia o no, nel nuovo millennio sarà difficile non interagire con gli indiani.”<sup>1</sup>

Tra i sedici milioni di abitanti di Mumbai, ne è bastato uno a chiarirmi le idee.

J., manager indiano di un'azienda veneta con la quale ero in contatto tramite l'Università Ca' Foscari di Venezia, durante un colloquio, ha risolto alcuni interrogativi che avevo fin dai primi anni di studi universitari: in una prospettiva di lavoro in India, quanto è importante conoscere la lingua hindi e la cultura di questo subcontinente?

Feci questo colloquio poiché i dirigenti dell'azienda si erano proposti l'obiettivo di trovare una figura professionale che conoscesse la lingua hindi, la cultura indiana, che potesse essere affiancata al personale indiano per migliorare la collaborazione tra le due sedi e per facilitare l'inserimento del metodo lavorativo italiano nella sede estera.

Il loro scopo era il primo passo verso il miglioramento dell'internazionalizzazione dell'azienda; per loro era chiaro che accanto alle figure tecniche ci dovesse essere una figura che fungesse da mediatore culturale e linguistico.

Dopo i colloqui conoscitivi in Italia, è stato organizzato un incontro nella sede di Mumbai in modo che io potessi entrare in contatto con l'ambiente lavorativo indiano e il team locale, capire il settore di intervento, conoscere le loro prospettive sul mercato e comprendere cosa ricercavano nella nuova figura professionale.

J., il manager, ha esposto le sfide quotidiane del lavoro in India, l'enorme competizione che esiste nel settore della logistica, ha commentato l'impatto delle aziende e del personale in India, ha elencato le distanze che intercorrono tra il modo di fare business indiano e quello italiano.

Ha confessato che la proposta di cercare in Italia una persona che conoscesse l'hindi e la cultura indiana è stata sua, che lì si sentiva la necessità di una mediazione culturale interna all'azienda.

Ha affermato con decisione che per fare un buon business in India, è fondamentale conoscere la cultura e la lingua perché fondamentalmente “siamo diversi”.

---

<sup>1</sup> Varma P.K., *Dentro l'India*, Lindau, Torino, 2008.

## Introduzione

"L'acquisizione delle abilità di comunicazione interculturale passa attraverso tre fasi: consapevolezza, conoscenza e abilità."<sup>2</sup>

Gli scenari che si sono delineati nel nuovo mondo globalizzato hanno favorito la nascita di nuovi fenomeni sociali portando a considerare sotto una nuova ottica il nostro modo di vivere consolidato, di risolvere i problemi, di affrontare la quotidianità.

Inevitabilmente ci siamo adattati a nuove situazioni di convivenza, cambiando le nostre abitudini, mettendo in discussione e rivedendo, se necessario, le regole che fino ad un certo momento hanno governato il nostro vivere in società.

Abbiamo elaborato diverse strategie nelle quali vengono tenute in considerazione le nuove variabili nate con la circolazione globale di persone, merci e informazioni.

In questo contesto ci siamo trovati a dover comunicare con persone diverse in modi diversi rispetto a come eravamo abituati a fare.

Quello che davamo per scontato della nostra quotidianità, non appare più come tale.

I rapporti globali cambiano, le distanze si accorciano, diventa sempre più naturale spostarsi da una parte all'altra del pianeta.

Il corredo culturale che ogni individuo possiede, se non viene sottoposto a una riflessione critica, può rappresentare un ostacolo o una fonte di interferenze che rendono difficoltosa la comunicazione.

L'obiettivo di questa tesi è capire cosa accade nel momento in cui persone con appartenenze culturali diverse si incontrano e iniziano a lavorare insieme e far nascere in loro la consapevolezza di modelli culturali diversi che, se compresi, possono migliorare la comunicazione.

Questo lavoro non si pone l'ambizioso obiettivo di trattare a fondo gli innumerevoli aspetti che rendono complesse le relazioni interculturali, ma quello di rilevare attraverso alcune interviste, fatte a professionisti italiani che lavorano e/o vivono in India, dei modelli culturali legati al contesto indiano da analizzare e comprendere.

Per ottenere tale scopo la tesi si divide in due parti: nella prima si è ritenuto opportuno inserire una breve analisi delle teorie più accreditate sulla comunicazione interculturale, partendo dalla definizione dei concetti di "cultura" e di "comunicazione" attraverso i modelli di studio di Balboni<sup>3</sup> e Hofstede<sup>4</sup> (vedi cap. 1 pp.12 e 23).

---

<sup>2</sup> Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londra, McGraw-Hill England, 1991, p.230

<sup>3</sup> Balboni P. E., *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia 2007

In questo modo è stato possibile identificare alcuni **modelli** nella cultura nazionale e organizzativa dei due Paesi presi in considerazione.

La seconda parte è dedicata alla ricerca empirica: abbiamo individuato alcuni professionisti, manager e imprenditori che operano in India ai quali è stata sottoposta un'intervista. Dall'analisi ed elaborazione delle risposte sono stati estrapolati degli argomenti comuni, *key words*, da sviluppare.

Con la consapevolezza dell'impossibilità di schematizzare in toto le categorie culturali, si è deciso comunque di ricondurre gli argomenti emersi alle categorie predefinite da Balboni per facilitarne l'analisi.

Queste *key words* non hanno valore quantitativo, come è già stato accennato non si è voluto fare un'indagine statistica, ma hanno un valore qualitativo, soggettivo e parziale.

Tuttavia ci pare significativo come da interviste differenti, gli argomenti in comune siano molti e la maggior parte degli *informant* li abbia descritti in maniera analoga.

Seguendo il modello operativo di Balboni abbiamo voluto sintetizzare le analisi in un sito web, ricalcando il progetto Comint5, come verrà approfondito nel secondo capitolo.

Riepilogando, possiamo sostenere che finché non si acquisisce una consapevolezza della diversità culturale, non si sarà in grado di avere un atteggiamento interculturale, che non significa abbandonare i propri valori per adottarne di nuovi, ma tollerare e rispettare le differenze e accettare il fatto che alcuni modelli culturali nei quali siamo cresciuti non siano condivisi da tutti, quello che potrebbe sembrarci un atteggiamento "naturale" molte volte è "culturale".

Questa diversità si esprime nei gesti, nelle parole di uso quotidiano e può creare spaesamento, fraintendimenti se non si conosce la cultura e in questo caso specifico, la cultura indiana.

M.M., ingegnere nel settore delle ferrovie, lavora in India da due anni a Vadodara, Gujarat, e racconta che all'inizio per lui era un problema comunicare anche con l'autista privato che gli aveva assegnato l'azienda per la quale lavora:

"uscito dall'aeroporto il mio giovane autista si precipitò a prendere il carrello e tutto il mio bagaglio, ma io, in parte diffidente e ignorante dei costumi locali, non volendo approfittare di lui, opposi una certa resistenza e cercai di spiegarli che non c'era bisogno e potevo tranquillamente trasportare il bagaglio da solo. Dapprima notai che non parlava inglese, eccetto pochi vocaboli scontati, e la sua reazione nascondeva un elevato grado di insoddisfazione. La cosa si è ripetuta poi nei giorni seguenti, all'uscita del supermercato con la spesa ed in altre occasioni. Insomma, col tempo iniziai

---

<sup>4</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York, 1991

<sup>5</sup> [http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a\\_id=83421](http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=83421), Comint, Gennaio 2013

a capire che forse dovevo fidarmi di più e iniziare ad aprirmi a quel mondo di novità. Lasciai che prendesse il mio bagaglio e le borse della spesa, notai che il suo sorriso cresceva di giorno in giorno, il nostro rapporto si consolidò sempre più ed oggi ci intendiamo con un semplice sguardo o con un cenno della testa, al di là di ogni barriera linguistica e culturale. Ora ho capito quello che non riuscivo a vedere a causa dei miei pregiudizi e schemi socio-culturali: lui è lì per servirmi, giorno e notte, e cerca di farlo nel migliore dei modi rendendomi la vita più facile, perché lui sa che questo è il suo ruolo e lo deve fare bene per ambire a un ruolo migliore nella prossima vita. Se io gli impedisco di svolgere il suo compito, lo avvilito, quasi lo mortifico, ma soprattutto gli manco di rispetto; oggi gli permetto di fare ciò che lui ritiene di dover fare per me, lui è pienamente soddisfatto, ed io così facendo gli porto rispetto".<sup>6</sup>

Al giorno d'oggi l'India è troppo influente sul mercato internazionale per essere ostaggio di semplicistiche mistificazioni. L'India proposta dai mass media come la culla della spiritualità con lo yoga, la patria del pollo al curry e delle sete colorate, delle vacche sacre che si bagnano nel Gange e dei treni affollati è un'immagine stereotipata che non può più rappresentare questo Paese.

Parlare di "un'unica India" non è coerente: le diversità che percorrono tra un contadino del Bihar e un *Software Engineer* di Bangalore sono innumerevoli. L'eterogeneità è la peculiarità principale del subcontinente indiano.

Durante il ciclo di studi universitario, l'esperienza di lavoro e studio in India, ci siamo resi conto che imparando la lingua hindi, la cultura indiana, le tradizioni, la storia del subcontinente indiano, si possono aprire molte più porte.

Il motivo per cui ci siamo interessati a questo campo di studi interdisciplinare è che la cultura è fortemente responsabile della costruzione delle nostre realtà individuali, delle nostre competenze e soprattutto dei comportamenti comunicativi.

---

<sup>6</sup> Intervista fatta via Skype a M.M., ingegnere ferroviario per B.T. Inc.



## Cap. 1: La comunicazione interculturale

### 1.1 La Globalizzazione

Nel corso del Ventesimo secolo la società è stata investita da una serie di importanti cambiamenti in campo sociale, economico e politico. Tali modificazioni del panorama mondiale possono essere esplicitate attraverso il termine di “Villaggio globale” coniato da Marshall McLuhan nel 1964 con cui esprimeva il concetto per cui con l'evoluzione dei mezzi di comunicazione, tramite l'avvento del satellite che ha permesso comunicazioni in tempo reale a grande distanza, il mondo è diventato piccolo ed ha assunto i comportamenti tipici di un villaggio.<sup>7</sup>

Questo ossimoro riesce a sintetizzare in due termini la condizione che l'uomo moderno vive in questi anni: il passaggio dal “locale” come realtà vicina alla quotidianità dell'essere umano, al “globale”, inteso come l'intero pianeta, il concetto di “villaggio globale” diventa sinonimo di globalizzazione.

Possiamo collocare il principio della globalizzazione con la caduta del muro di Berlino del 1989; da quell'anno in poi ci fu il boom di diffusione dei mezzi di comunicazione di massa, il telefono cellulare e internet. Nel 1990, a Mosca, apre il primo McDonald nella piazza Rossa, nascono le prime multinazionali i nomi delle quali richiamano il fenomeno della globalizzazione.

Oggi la globalizzazione è direttamente collegata al mezzo di comunicazione di massa più potente: internet. Attraverso la rete è possibile essere in contatto con ogni angolo del pianeta e il nostro alter ego “virtuale” può anche essere dall'altra parte del mondo. Si annullano le distanze e non esistono più confini. È soprattutto grazie alla rete che il locale diventa globale in un mondo unico.

“Siamo in presenza di uno straordinario moltiplicarsi di fattori che, provocando la crisi dei confini tradizionali (nazionali, economici, sociali, culturali, individuali) aprono al paradosso del dilatarsi e del contemporaneo restringersi delle occasioni di contatto e di comunicazione interpersonale.”<sup>8</sup>

Globalizzazione significa anche l'incontro di culture e tradizioni diverse: le persone si muovono da una parte all'altra del mondo con molta più facilità e in breve tempo.

Secondo Minerva<sup>9</sup> “tali contatti e spostamenti, reali e virtuali, stanno modificando la logica e lo spirito del legame tra l'individuo e la propria terra e hanno reso oggi il concetto di

---

<sup>7</sup> McLuhan M., *Il villaggio globale. XXI secolo: trasformazioni nella vita e nei media*, Sugarco, Milano, 1992

<sup>8</sup> Minerva Franca P., *L'intercultura*, Laterza, Roma, p. 6

<sup>9</sup> Minerva Franca P., op cit, p. 8

cittadinanza molto più complesso, quello di patria meno statico e scontato rispetto al passato e hanno posto le premesse per un nomadismo fisico, intellettuale e culturale sempre più accentuato”.

Il problema attuale più difficile è quello di tenere insieme particolarità e universalità, località e globalità, evitando che le pur legittime istanze di universalità si traducano in omologazione totalitaria, con la conseguente riduzione della varietà di forme di vita e di cultura, di linguaggi e intelligenze, con l'esclusione cioè della possibilità di essere “disuguali” e di pensare “differentemente”.

Possiamo viaggiare per migliaia di chilometri, contattare e conoscere persone di tutto il mondo. Basta saper parlare un po' di inglese? In teoria sì. In pratica è un po' più complicato perché esistono delle differenze tra culture che a volte rendono la comunicazione verbale e scritta complicata.

Non sono rari i fraintendimenti specialmente nei "primi passi comunicativi".

## 1.2 Storia della comunicazione interculturale

Gli studi sulla comunicazione interculturale nascono negli Stati Uniti intorno al 1950 e arrivano in Europa Occidentale intorno agli anni '80. Tutti gli studi sulla cultura e sulla comunicazione mettono in evidenza la loro interconnessione.

La comunicazione interculturale come settore di ricerca scientifica non si può avvalere di una tradizione particolarmente lunga anche se già nell'Ottocento l'antropologia, l'etnologia, la filosofia storica e la storia dell'arte usano i termini *Kultur*, *Kulturgeschichte* e persino *Kulturwissenschaften*<sup>10</sup>.

Una tematizzazione esplicita della comunicazione tra due culture avviene soltanto all'inizio degli anni '60 con il modello semiotico dell'etnologo E.T. Hall<sup>11</sup> per il quale una cultura è accompagnata da indicatori allusivi: tono della voce, espressione del viso, vestiti, postura. Questi indicatori non sono soltanto portatori di informazioni di carattere formale o tecnico, ma anche di informazioni velate, *informal attitudes* che, se erroneamente o non completamente interpretate, possono portare a fraintendimenti anche gravi.

L'approccio semiotico è riconducibile anche alla definizione di cultura come intesa dall'etnologo C. Geertz secondo il quale il concetto di cultura "denota un modello di significati trasmesso storicamente, significati incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate espresse in forme simboliche per mezzo delle quali gli uomini comunicano, perpetuano e sviluppano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita"<sup>12</sup>.

Con M.J. Gannon i simboli diventano metafore culturali che costituiscono la chiave di lettura per rappresentare e interpretare convenzioni e comportamenti sociali; rivelano inoltre la storia di un paese culturalmente sconosciuto.

Gannon, ad esempio, propone come metafora dell'Italia l'Opera, invece usa la metafora della danza di Shiva per descrivere il subcontinente indiano.

"L'Opera è una metafora dell'Italia stessa: essa comprende la musica, l'azione drammatica, il fasto, il pubblico spettacolo [...] l'Opera e le sue arie riflettono l'essenza della cultura italiana e gli italiani vi aderiscono con un trasporto emozionale che popoli dal temperamento meno drammatico potrebbero trovare difficile da capire."<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Rehbein, "Interkulturelle Kommunikation", a cura, *Kommunikation und Institution*, Tübingen, Gunter Narr Verlag, 1985 pp. 7-39.

<sup>11</sup> Hall E.T., *La dimensione nascosta*, Bompiani, Milano, 1999

<sup>12</sup> Geertz, *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1973 p. 113

<sup>13</sup> Gannon M.J. *Globalmente*, Baldini Castoldi Dalai, Milano, 1997, p. 79

“Tra gli hindu la danza è considerata la più antica e la più importante delle arti. La leggenda le attribuisce anche la creazione del mondo: i tre passi di Brahma hanno creato la terra, lo spazio e il cielo.”<sup>14</sup>

Il metodo di Gannon di usare le metafore per analizzare i Paesi potrebbe essere criticabile poiché questa metodologia crea degli stereotipi culturali, tuttavia è un tentativo, a nostro avviso, di creare una finestra su culture differenti poiché nel mondo globalizzato il contatto tra Paesi diversi è sempre più vicino.

Con l'avvento della globalizzazione ogni comunicazione è diventata interculturale.

Come la comunicazione è stata il tema cruciale della ricerca sociale negli anni Ottanta e Novanta, così la comunicazione interculturale è il tema centrale delle riflessioni degli studiosi della cultura, della politica, delle trasformazioni sociali nel nuovo millennio.

La Comunicazione Interculturale si configura come “un’interazione dialogica, un processo di negoziazione tra frames”<sup>15</sup>, dove per negoziazione si intende un processo bidirezionale, che vede il fronteggiarsi di interessi differenti, che subisce aggiustamenti man mano che la comprensione reciproca migliora, che comporta variazioni e parziali rinunce all’integrità dei singoli punti di vista, a favore di una valorizzazione di tutte le istanze in gioco e del raggiungimento di punti di equilibrio che siano riconosciuti dalle parti coinvolte.

Pertanto entrare in una prospettiva interculturale non presuppone abbandonare i propri valori culturali, ma prevede di metterli in discussione, iniziando un percorso di apertura verso la diversità.

“Nell’era dell’internazionalizzazione e della globalizzazione, la comunicazione tra culture diverse assume un’importanza sempre maggiore: si manifesta a livello locale con una società sempre più multiculturale, a livello regionale con le istituzioni e cooperazioni multinazionali, in ambito internazionale con organizzazioni internazionali.”<sup>16</sup>

L’incremento dei contatti tra società diverse e lontane culturalmente, produce spesso situazioni problematiche o conflittuali che sarebbero risolvibili mediante quella che Balboni definisce “competenza comunicativa interculturale”.

Tuttavia non è una competenza che si acquisisce in poco tempo poiché richiede innanzitutto la presa di coscienza del problema e successivamente la realizzazione di metodi per acquisire questa competenza che sono tutt’ora non accertati scientificamente.

Il successo della comunicazione fra appartenenti a culture diverse dipende dalla scelta del linguaggio che viene usato come mezzo di comunicazione usuale tra interlocutori diversi.

---

<sup>14</sup> Ibidem, p. 380

<sup>15</sup> Giaccardi C., *La comunicazione interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p.46

<sup>16</sup> [http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/comunicazione\\_intercult\\_b.html](http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/comunicazione_intercult_b.html) , novembre 2012

L'internazionalizzazione dell'inglese come lingua franca non garantisce a priori una comunicazione priva di equivoci interculturali, di incidenti comunicativi, ma una condivisione minima di certe finalità comunicative.

Alle lingue straniere spetta un ruolo decisivo nel processo di comunicazione destinato alla comprensione reciproca, tuttavia non si devono considerare soltanto uno strumento di trasmissione di informazioni riguardanti le altre culture.

“La concezione della lingua straniera intesa come sistema di nozioni lessicali, grammaticali e fonetiche è ormai obsoleta. È indispensabile integrare la didattica moderna delle lingue straniere oltre che con una abilità comunicativa che permette di compiere degli atti linguistici anche con una competenza interculturale creando in questo modo una competenza comunicativa interculturale”<sup>17</sup>.

Se si vuole comunicare e comprendere in un'altra lingua, si dovrebbe abbandonare non soltanto il proprio contesto linguistico di riferimento, ma anche allontanarsi dal sistema culturale di appartenenza. L'incontro con la cultura straniera implica un avvicinamento consapevole alla diversità che si riflette anche sulla cultura di partenza.

Si sviluppa così una *cultural awareness*, come espone Hofstede<sup>18</sup>, che investiga con distacco critico il proprio mondo di valori. Poco alla volta si passa da una consapevolezza delle differenze culturali (pur difendendo il proprio mondo) ad una accettazione sempre più ampia di comportamenti e valori diversi.

Nella fase di adeguamento si sviluppano delle abilità: la capacità di cambiamento e di immedesimazione del contesto culturale che portano infine all'internazionalizzazione di un quadro di riferimento biculturale o multiculturale.<sup>19</sup>

Per comunicare con successo con un soggetto appartenente ad una cultura straniera sono necessarie, oltre a quella linguistica, una serie di sottocompetenze (paralinguistiche, gestuali, prossemiche, performative, pragmatiche, psicosociali e sociolinguistiche)<sup>20</sup>, indispensabili per raggiungere l'obiettivo della competenza comunicativa interculturale.

---

<sup>17</sup> Balboni P.E., *Parole comuni, culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale*, Marsilio Editore Venezia, 1999

<sup>18</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York, 1991

<sup>19</sup> [www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/comunicazione\\_intercult\\_b.html](http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/comunicazione_intercult_b.html), consultato a novembre 2012

<sup>20</sup> Berruto, *Fondamenti di sociolinguistica*, Laterza, Roma-Bari, 1995

### 1.3 Le teorie di Hostede sulla comunicazione interculturale

Parlare di comunicazione interculturale vuol dire addentrarsi in un campo interdisciplinare, significa confrontare persone appartenenti a culture diverse.

“L’uso pervasivo di internet, del cellulare, della posta elettronica e di tutte le innovazioni tecnologiche che abbiamo sotto mano quotidianamente hanno permesso la comunicazione diffusa tra persone e culture, ma allo stesso tempo ha reso le differenze culturali più vitali ed evidenti.”<sup>21</sup>

Hofstede, protagonista della ricerca sull'internazionalità e interculturalità a livello mondiale, definito come colui che ha inventato la diversità culturale come problema di management, nella metà degli anni '70 investigò l'influenza della cultura nazionale elaborando questionari e interviste condotti all'interno di una magnifica “palestra” di indagine quale era IBM<sup>22</sup>, ricerca che divenne famosa sotto il nome di *Hermes* e venne discussa molto nei circoli delle grandi multinazionali.

Secondo Hofstede, il compito della comunicazione interculturale è quello di permettere l'acquisizione di consapevolezza, conoscenza e abilità.

“Tutto comincia con la consapevolezza: il riconoscere che ciascuno porta con sé un particolare *software* mentale che deriva dal modo in cui è cresciuto, e che coloro che sono cresciuti in altre condizioni hanno, per le stesse ottime ragioni, un software mentale diverso. Poi dovrebbe venire la conoscenza: se dobbiamo interagire con altre culture, dobbiamo imparare come sono queste culture, quali sono i loro simboli, i loro eroi, i loro miti.”<sup>23</sup>

Tra le culture esistono differenze nel pensare che si basano su valori nati in tempi remoti e trasmessi da generazione a generazione, valori che appaiono come incancellabili. Queste differenze nel pensare restano, quel che può essere superato sono le differenze nella prassi di collaborazione e di convivenza.

“Gli uomini sono diversi: la natura li ha dotati di caratteristiche fisiche e intellettuali differenti, che si notano facilmente.”<sup>24</sup>

Con questa frase inizia il libro *Internazionalità* di Bollinger e Hofstede. È un dato di fatto che tra gli uomini ci siano delle differenze. All'interno di un gruppo, ogni uomo adotta un comportamento diverso, che lo contraddistingue da un altro membro del gruppo e che forma la sua cultura.

---

<sup>21</sup> Villano P., Riccio B. *Culture e mediazioni*, Il Mulino, Bologna, 2008 p. 55

<sup>22</sup> <http://geerthofstede.nl/index.aspx>, novembre 2012

<sup>23</sup> Hofstede, op. cit., p 230

<sup>24</sup> Bollinger D., Hofstede G., *Internazionalità, Le differenze culturali nel management*, Guerini e associati, Milano, 1989, p.24

La cultura è così radicata in una società che la maggior parte delle persone non ha coscienza delle trasformazioni che subisce dall'infanzia in poi.

Ogni cultura crea una propria organizzazione sociale, lo scopo di questo paragrafo è capire in che modo si possono cogliere differenze e affinità tra la cultura italiana, o in generale occidentale, e quella indiana.<sup>25</sup>

C'è una favola indiana che illustra, a nostro avviso, il modo in cui i sociologi trattano la realtà sociale e che analizza i vari punti di vista che mutano a seconda della cultura d'appartenenza.

È una favola ambientata nel mondo dei ciechi:<sup>26</sup>

“Un giorno il popolo dei ciechi si mise a discutere su cosa fosse un elefante. La questione pareva così seria che se ne occupò l'Accademia. Occorreva trovare una definizione. Definire è già avere sotto controllo, e quindi dominare. Perciò venne istituita una commissione di Saggi. Essi discussero animatamente:

- E' un muro - diceva uno,
- Nient'affatto, è un tronco d'albero - diceva il secondo,
- Non ci siamo, replicava il terzo, assomiglia ad una grossa liana -
- Ma no, ma no, interloquiva il quarto, è una specie di foglia di banano grande e larga”

Il tempo passava, si doveva concludere. Il popolo assetato di sapere bloccò le uscite.

A questo punto i sociologi propongono quattro tipi di finale:

#### 1- Finale di tradizione occidentale

Si organizzò un combattimento. Vinse il più forte. E da allora si seppe che l'elefante era una specie di liana animale e commestibile.

#### 2- Finale moderno occidentale di tradizione accademica - europea

Il cieco con più titoli la spuntò in forza della sua voce più potente e da allora tutti seppero che l'elefante era una grossa foglia commestibile.

#### 3- Finale di tradizione afro-asiatico

Mettendo in comune le esperienze di tutti, i ciechi riuscirono finalmente a sapere di cosa si trattasse: un enorme animale, simile ad un muro che poggiava su quattro tronchi d'albero e dal quale discendevano una grossa liana e due foglie di banano.

#### 4- Finale dell'assistenza ai Paesi in via di sviluppo

---

<sup>25</sup> Il paragone, a mio avviso, è più consono farlo tra la cultura europea, di stampo quindi occidentale, e quella del subcontinente indiano, che è da considerarsi quindi non come nazione, ma come continente, vista la vastità territoriale, il numero di abitanti e il retaggio storico.

<sup>26</sup> Questa favola è stata più volte reinterpreta ad esempio da Carl Bennet in *Elephant and Blind Men*, da Tolstoj in *Libri di lettura per fanciulli*. L'originale è tratta dal *Udana 6.4, Titha Sutta* del *Canone Pali* Buddhista.

La saggezza trionfò. Si riconobbe la menomazione dei ciechi e si interpellò il più vicino assistente tecnico. Si trattava di un giovanotto che amava scherzare. Grazie a lui, l'elefante diventò una grossa trottola munita di antenne di farfalla che volteggiava sfiorando le grandi erbe della savana e danneggiando le piantagioni.<sup>27</sup>

Secondo Hofstede, anche noi ci comportiamo come i ciechi davanti a quello che lui stesso definisce *l'elefante sociale*; per scoprire di cosa si tratta si devono collegare i punti di vista di tutti, questo perché l'oggettività nell'indagine non esiste.

Il nostro studio sarà sempre arbitrario, ma quello che si dovrebbe fare è analizzare le opinioni degli altri studiosi e confrontarle con le proprie, diventando intersoggettivi.

Hofstede distingue fra cultura in senso stretto, cioè la civiltà e i suoi frutti come l'arte, l'educazione e la letteratura, e cultura in senso più ampio, intesa come l'atteggiamento mentale collettivo che fa agire un intero gruppo in maniera uguale, in altre parole una sorta di programma mentale alla base del pensiero, delle emozioni e delle azioni di un gruppo o popolazione

È bene evidenziare quindi che Hofstede ha effettuato una divisione della programmazione mentale in tre livelli: il primo è il livello universale che riguarda tutta l'umanità e comprende il sistema biologico umano come atteggiamenti espressivi quali il riso, il pianto o comportamenti aggressivi.

Segue il livello collettivo specifico di un certo gruppo di persone. Qui si situa la cultura umana: vengono manifestati fenomeni quali il linguaggio, gli usi e costumi tipici di una certa comunità, il mantenere una certa distanza fisica, il modo di mangiare, di dormire, i rituali.

In cima a questa divisione c'è il livello individuale che è la parte intima e personale della programmazione umana. Non esistono individui con la stessa personalità, con lo stesso carattere. Anche se appartenenti ad una stessa cultura, ogni individuo avrà un comportamento diverso da un altro.

Per la collettività umana, la cultura corrisponde a quello che la personalità è per l'individuo. Hofstede afferma che non esiste un linguaggio universale per descrivere un fenomeno così complesso come la cultura.

Quando si cerca di confrontare due culture c'è la necessità di un approccio multidisciplinare. La cultura ingloba numerosi fenomeni riscontrabili a livelli differenti: individuo, gruppo, organizzazione o società.

---

<sup>27</sup> Bollinger D., Hofstede G., op. cit.



Hofstede condusse uno degli studi più completi su come nei luoghi di lavoro, i valori vengono influenzati dalla cultura.<sup>28</sup>

Ha analizzato un grande database dei punteggi ottenuti dai dipendenti di IBM raccolti tra il 1967 e il 1973 in più di settanta Paesi diversi e su questi dati produsse delle ricerche.

“La cultura è la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o una categoria di persone dagli altri.”<sup>29</sup>

### 1.3.1 Le dimensioni delle culture nazionali di Hofstede

I valori che distinguono i Paesi l'uno dall'altro possono essere raggruppati statisticamente in quattro *cluster*:<sup>30</sup>

1. Distanza gerarchica
2. Individualismo o collettivismo
3. Mascolinità o femminilità
4. Il controllo dell'incertezza

I punteggi dei Paesi sulle *dimensioni* sono relativi poiché le società vengono confrontate ad altre società. Senza fare un paragone il punteggio di un Paese è privo di significato. Questi punteggi relativi sono stati dimostrati di essere abbastanza stabili nel corso di decenni.

“Le forze che provocano alle culture di modificarsi, tendono ad essere globali o su scala continentale. Questo significa che colpiscono molti Paesi contemporaneamente, in modo che se una cultura si modifica, si modificano anche le altre e le relative posizioni rimangono le stesse.”<sup>31</sup>

Abbiamo scelto di riportare le dimensioni di Hofstede applicate all'Italia in relazione con l'India.

### 1.3.2 Distanza gerarchica.

La distanza gerarchica “è il grado in cui i membri meno potenti di istituzioni o organizzazioni in un paese si aspettano e accettano una distribuzione ineguale del potere.”<sup>32</sup> quindi questa categoria viene spiegata dai sistemi di valori dei membri meno potenti, e non dai *leader*.

---

<sup>28</sup> <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, Dicembre 2012

<sup>29</sup> Hofstede G., *Culture and Organization: Software of the Mind*, op. cit., p. 20

<sup>30</sup> Ibidem p. 23

<sup>31</sup> <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

<sup>32</sup> Hofstede, op. cit., p. 26

Nella classifica l'India nella categoria della distanza dal potere ha un punteggio di 77 su 100 comparando con la media mondiale di 56.5.

L'analisi di Hofstede sull'India mostra che la società presenta una forte distanza dal potere: ciò indica che l'India stia attraversando un grosso cambiamento economico e sociale.

Il sistema castale è stato messo fuori legge, ma il punteggio così alto nella categoria della distanza dal potere dimostra che questo atteggiamento è ancora attuale.

Questo punteggio della distanza dal potere indica la presenza di diseguaglianze di potere e di redistribuzione della ricchezza all'interno della società.

Questa condizione, tuttavia, apparentemente non mina l'equilibrio tra le classi della popolazione poiché viene accettata come una norma culturale.

La distanza gerarchica è percepita come il grado di disparità tra chi detiene il potere e chi subisce questa autorità. È un grado di percezione che varia da paese a paese.

Per quanto riguarda i Paesi di nostro interesse, Italia e India sono rispettivamente al 34° e 10° posto.

Questi dati indicano il diverso modo in cui questi due Paesi percepiscono la distanza gerarchica.

In India è presente un forte senso gerarchico: lo stile di *leadership* preferito in contesto indiano è di tipo gerarchico.

L'accettazione della gerarchia genera uno stile d'interazione tra il superiore ed il subalterno per cui il primo non potrà mai tollerare alcuna critica che provenga dal secondo. Non solo l'indiano obbedisce, a volte può "straobbedire".

L'esperienza diretta di un ingegnere ferroviario italiano che lavora in India sulla la distanza di potere nelle aziende: "La persona più senior è sicuramente anche la più alta in grado e siede al centro, è il primo a prendere la parola e la indirizza al più alto in grado dell'alta delegazione. I restanti membri del team rimangono muti e non prendono l'iniziativa se non autorizzati esplicitamente dal senior boss. I problemi possono nascere se si indirizza una domanda direttamente a qualcuno senza passare per tramite del boss, lo si mette tremendamente in imbarazzo...da evitare sempre! Va benissimo cercare la persona e discutere bilateralmente durante i break, ma mai di fronte a tutta l'audience del meeting."<sup>33</sup>

Esiste il concetto dello "yes, Sir" per cui qualsiasi cosa il capo chieda al suo dipendente, egli si sente in dovere di farlo, a prescindere dal fatto che sia giusto o sbagliato o abbia capito o meno la richiesta.

---

<sup>33</sup> Intervista a M.M. ingegnere ferroviario

Le relazioni gerarchiche sono accettate e le norme di comportamento sono comprese, questi sono elementi tipici di una leadership verticale. Secondo R. Kumar, “può essere difficile iniziare una relazione con un pari grado e ancor più difficile mantenerla. Un subalterno indiano non può intraprendere nessuna azione senza l'esplicita approvazione del suo superiore.”<sup>34</sup>

Così come osserva anche Sinha il sottoposto “ ha bisogno di un feedback continuo e di continui elogi per sostenere lo sforzo di quello che vuole conseguire.”<sup>35</sup>

Per quanto riguarda la mia esperienza personale lavorativa in India<sup>36</sup>, posso dire di aver ricevuto elogi e apprezzamenti per lavori da me svolti, come traduzioni o ricerche di mercato, che a volte mi sembravano esagerati. Dopo di che mi è stato spiegato che ricevere feedback positivi era una norma, era un modo di incentivare il lavoro.

Quello che si crea tra superiore e subalterno è un rapporto di interdipendenza le cui radici si possono ritrovare nel rapporto antico tra maestro e discepolo, tra guru e śiṣya per cui il discepolo prova un sentimento di devozione assoluta nei confronti del maestro.

Tuttavia in Occidente questo rapporto di dipendenza è visto spesso negativamente.

“Pur dovendo ammettere che il manager occidentale non sarebbe comunque riconosciuto alla stessa altezza di uno indiano dai suoi sottoposti, è altrettanto giusto affermare che certamente subalterni indiani sarebbero delusi se il manager occidentale non si sforzasse di coltivare una relazione di dipendenza.”<sup>37</sup>

E' assolutamente vitale per l'occidentale in India sforzarsi sinceramente di comprendere tanto il modo di pensare quanto gli schemi di comportamento indiani.

Intervistando uomini d'affari italiani che lavorano in India o con l'India, ci siamo resi conto che loro stessi hanno avuto difficoltà ad entrare in questo contesto gerarchico indiano.

Alcuni di loro hanno ribadito come, solo con il tempo e con la fiducia, siano riusciti a guadagnarsi un posto adeguato all'interno del loro ufficio.

Che cosa possono significare le differenze nella distanza gerarchica nella collaborazione interculturale? Un dirigente originario di un paese a grande distanza gerarchica, come è l'India, dimostrerà sempre il suo potere, perché è una cosa normalissima in patria.

Si aspetterà rispetto dai suoi subordinati, che tengano comportamenti formali e che abbiano timore nei suoi confronti. Subordinati di provenienza di un paese di breve distanza gerarchica non si comporteranno così, ma tenteranno di discutere con il dirigente, vorranno essere ascoltati, criticheranno il dirigente se non risponde adeguatamente.

---

<sup>34</sup> Kumar R., Kumar Sethi A., *Fare affari in India. Guida per manager occidentali*, Etas, Milano, 2007, p. 83

<sup>35</sup> Sinha C. P., *Facets of Indian Culture*, Bihar Puravid Parishad, 1998, p. 125

<sup>36</sup> Presso la Indo Italian Chamber of Commerce and Industry, sede di Bengaluru.

<sup>37</sup> Kumar R., op. cit., p.85

La dimensione della distanza dal potere è dovuta al fatto che in una società non tutti gli individui sono uguali, esprime l'attitudine della cultura indiana verso quelle disuguaglianze che non sono presenti tra noi.

Ovviamente non esiste una società nella quale tutti gli individui sono uguali, ma ci sono delle società nelle quali alcuni individui sono meno uguali degli altri e ciò lo dimostra questa categoria.

### **1.3.3 Il controllo dell'incertezza**

Secondo Hofstede il miglior modo per comprendere se gli uomini vogliono davvero essere liberi all'interno della loro comunità, è esaminare che tipo di atteggiamento sviluppano nei confronti del futuro.

Su questa base si sviluppa la seconda categoria: il controllo dell'incertezza.

Nella classifica che Hofstede ha stilato per questa categoria, l'Italia è al 23° posto, l'India è al 45°: in India c'è un'accettazione dell'imperfezione, nulla deve essere perfetto o deve andare esattamente come era stato pianificato.

Quello che viene definito da Hofstede il controllo dell'incertezza è una dimensione culturale che misura il grado di tolleranza che una società può accettare di fronte all'incertezza causata da fatti a venire: se la tolleranza è debole il controllo è forte, e viceversa.

Uno degli elementi fondamentali della nostra società è il tempo: se per alcune culture, come quella indiana, il tempo ha un andamento ciclico, altre hanno una visione lineare del tempo.

Può succedere che l'incertezza sul futuro crei stati d'ansia, più o meno tollerabili, all'interno di alcune società.

L'India è tradizionalmente un paese paziente in cui la tolleranza per l'imprevisto è alta: è anche accolta come una pausa dalla monotonia.

Una parola usata spesso in India è "*adjust*", regolazione, che può voler dire molte cose: dal chiudere un occhio per aver violato delle regole trovando una soluzione innovativa, al risolvere un problema di natura insormontabile.

Questo atteggiamento è generato dalla miseria in cui vive il paese, ma è anche un aspetto vincente dell'India riconducibile al concetto di *Jugaad*.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Ahuja S., Prabhu J., Radjou N., *Jugaad Innovation*, Random House India, Noida, 2012

*Jugaad* è un termine colloquiale della lingua hindi che indica risorse, connessioni, applicazioni speciali o “trucchi” da utilizzare in modi non convenzionali. In sostanza è un omaggio al genio indiano e al pensiero olistico. Il significato colloquiale di questa parola è abbondantemente utilizzato e indica la capacità del popolo indiano di far funzionare cose esistenti o di crearne nuove con poche risorse e mezzi. Il termine *Jugaad* viene sempre più riconosciuto in tutto il mondo come una forma accettabile di ingegneria frugale della quale l'India è pioniera.

La storia vuole che una ditta giapponese, pianificando di fondare in India la prima unità moderna per la produzione di automobili, inviasse due specialisti per valutare il livello di preparazione e le strutture per la riparazione e manutenzione delle vetture in tutto il paese. Era il periodo in cui in India si assemblavano solo pochi modelli di Ambassador<sup>39</sup> e qualche Fiat. Nonostante la mancanza dei pezzi di ricambio, tutte le officine indiane, grandi e piccole, riuscivano a riparare ed assemblare pezzi alle auto. Quando gli increduli giapponesi chiesero come avessero fatto, gli indiani risposero che avevano utilizzato la tecnica dello *Jugaad*.<sup>40</sup>

*Jugaad*, “l'arte vivace di superare vincoli improvvisando una soluzione efficace con risorse limitate”<sup>41</sup>, è un antidoto alla complessità dell'India: un Paese con milioni di diversità, scarsità diffusa in ogni campo e che esplose di interconnessione: in India ogni mese ci sono 10 milioni di nuovi abbonanti alle compagnie telefoniche.

Secondo R. Kumar, il miglior esempio di *Jugaad* è il sistema di consegna in ufficio del pranzo, in tutta Mumbai, chiamato *Dabbawallas*. Questi fattorini del *tiffin*, pranzo cucinato a casa e riposto nei *dabba* (contenitori ad uso alimentare), consegnano centinaia di migliaia di contenitori, *lunch-box*, in uffici e scuole nei tempi prefissati. Questa impresa funziona in modo così straordinario che alcuni di questi piccoli imprenditori sono stati invitati a fare delle lezioni in importanti *business school* indiane<sup>42</sup>.

Quello che ai nostri occhi risulta essere degno di nota è che fino a qualche anno fa non veniva usata nessun tipo di tecnologia, ma che tuttavia le loro consegne erano assolutamente puntuali. Negli ultimi anni si sono aggiornati e adesso, tramite un software online, è possibile ordinare i pasti anche via SMS<sup>43</sup>.

Si dice: nulla è impossibile in India, a patto che si sappia “regolare”.

---

<sup>39</sup> Macchina ufficiale dell'esercito e di molti ufficiali di polizia, un simbolo di potere e l'icona della grande famiglia indiana. <http://italy-india.gruppozenit.com/HindustanMotors-Ambassador-auto-India>, novembre 2012

<sup>40</sup> R.Kumar, op.cit., p.94

<sup>41</sup> N.Radjou, “UseJugaad to innovative, faster, cheaper and better”, Harvard Business Review, Gennaio 2010

<sup>42</sup> A.K. Diwanji, “Dabbawallahs: Mumbai's best managed business”, [www.rediff.com](http://www.rediff.com), Novembre 2003

<sup>43</sup> K.Vaswani, “India's tiffinwallas fuel economy”, [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk), Luglio 2006

### 1.3.4 L'individualismo

Nella classifica di Hofstede, per quanto riguarda la categoria dell'individualismo, l'Italia è al 7° posto, l'India invece è al 21° posto.

Si possono distinguere due tipi di società: quelle comunitarie e quelle individualiste.

Questa differenza è stabilita in base a come gli individui interagiscono tra loro all'interno del gruppo e come vivono la vita familiare. Ci sono alcune comunità che vivono in tribù, altre che vivono con un ambiente familiare allargato, altre ancora in cui il valore della famiglia è scomparso.

Si può dire che le società comunitarie valorizzano il tempo impiegato per il gruppo, in quelle individualiste si dà importanza solo al tempo che si dedica a se stessi.

Da questi dati si può dedurre che l'Italia è un Paese molto più individualista dell'India.

Secondo l'analisi di Hofstede, più il Paese è ricco, più la mentalità degli abitanti sarà individualista<sup>44</sup>

L'elemento fondamentale indirizzato a questa dimensione è il grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri. Questa categoria ha a che fare con l'immagine della gente stessa in termini di "io" o "noi".

In una società individualista la gente è interessata solo a se stessa e alla sua famiglia mentre in una società collettivista la gente appartiene ad un gruppo e si prende cura dei membri dello stesso in cambio della loro fiducia.

Il fatto che l'India sia al 21° posto nella classifica dimostra il tratto collettivista della sua società.

C'è una forte propensione ad appartenere ad un più ampio contesto sociale in cui si prevede che gli individui agiscano in conformità al bene comune. In una situazione tale, le azioni delle persone sono influenzate da diversi fattori quali il parere della propria famiglia, che molto spesso è di un tipo di famiglia allargata, del gruppo di lavoro e da altre reti sociali più ampie che hanno qualche affiliazione con il contesto.

Per una persona che vive in una società collettivista, essere respinta o giudicata male dal proprio gruppo, può lasciare un senso di vuoto incolmabile o provocare spaesamento perché si ritroverebbe senza una guida, un supporto morale.

La cultura indiana è tradizionalmente vista come collettivista dato che "la loro identità si sviluppa intorno a noi anziché all'io. I nomi indiani comprendono spesso parte del nome del

---

<sup>44</sup> Bollinger D., Hofstede G., *Internazionalità*, op. cit., p. 109

genitore, del luogo d'origine o di figure mitologiche che sottintendono un legame con gli antenati, con un luogo fisico o perfino con il mondo delle divinità.”<sup>45</sup>

Tuttavia c'è un punto in comune tra Italia e India: entrambe la società esprimono la collettività, secondo Hofstede, attraverso la famiglia, elemento molto importante in entrambe le nazioni. Facendo un parallelo con il mondo dell'impresa si può notare l'incidenza e l'importanza economica che le imprese a carattere familiare hanno nel tessuto economico italiano e indiano.

### **1.3.5 La mascolinità**

In questa categoria, Hofstede analizza la differenza tra i generi nelle società e l'incidenza di questa discrepanza nel mondo del lavoro.

“La divisione sessuale dei ruoli ha origini antichissime e non è uguale per tutti i popoli. Più i ruoli sono differenziati, più la società mostrerà tratti che si possono definire maschili, mentre più i ruoli sono intercambiabili, più la società mostrerà tratti femminili.”<sup>46</sup>

La divisione dei ruoli in base al genere si attua in tutte le società, in quelle con caratteristiche maschili l'uomo ha il compito di dimostrare di essere il più forte, di comandare, mentre la donna si occuperà della qualità della vita.

Al contrario, nelle società di tipo femminile, i ruoli sono meno differenziati ed entrambi i sessi collaborano per la qualità della vita.

Nella classifica di Hofstede l'indice di mascolinità dell'Italia occupa il 4° posto su 53 paesi con un punteggio di 70 su 100, l'India invece è al 21° posto con un punteggio di 56.

Hofstede afferma che se una società ottiene un punteggio alto nella categoria della dimensione della mascolinità è indice di una società guidata dalla competizione, dall'ambizione al successo e dalla meritocrazia.

Se una società ottiene un punteggio basso per la dimensione della mascolinità indica che i valori dominanti che vigono all'interno di questa sono la cura per gli altri e la qualità della vita, invece una società femminile è tale quando la qualità della vita è il segno del successo.

La questione fondamentale che distingue queste due categorie è che cosa motiva le persone all'interno della società: voler essere il migliore, per una società maschile, o il piacere per ciò che si fa, per quella femminile.

---

<sup>45</sup> Sinha C. P., op. cit., p. 95

<sup>46</sup> D.Bollinger, G.Hofstede, op. cit., p. 116

Secondo questa classifica, l'India ha ottenuto una società maschile. Anche se è leggermente al di sopra del punteggio medio, l'India è in realtà molto “maschile” in termini di successo e potere.

Come negli altri Paesi maschili, la vita ruota intorno al successo e ai risultati professionali, è molto importante rendere visibile il successo, soprattutto sul posto di lavoro, con l'ostentazione di oggetti di lusso: gioielli, auto, case.



## 1.4 Le teorie di Balboni sulla comunicazione interculturale

“Nel mondo globalizzato tutti parlano inglese e credono che basti per capirsi; dopo qualche anno, gli immigrati in Italia parlano italiano quindi ci capiscono e ci capiamo.

In realtà le due frasi precedenti sono false”.<sup>47</sup>

Con questo assunto Balboni ci trasmette un messaggio fondamentale: parlare e comunicare non sono sinonimi.

Parlare significa sapere usare una lingua.

Comunicare significa far conoscere, rendere noto ciò che si pensa attraverso parole e gesti alla persona o al gruppo di persone che si ha di fronte. Significa “**scambiare dei messaggi efficaci**” che raggiungano il nostro scopo. La comunicazione (dal latino *cum* insieme, *munire* legare, costruire, *communico* mettere in comune, far partecipe) presuppone che ci siano almeno due soggetti: un soggetto che parla e un ricevente che ascolta.

È un’attività che comporta un certo grado di cooperazione e, che appare diversa dall’informazione, è volontaria e definibile secondo delle variabili: il luogo, il tempo, l’argomento, il ruolo dei partecipanti e i loro scopi e i messaggi extralinguistici.

La comunicazione include i gesti, le distanze interpersonali, le espressioni, i modi di fare, tutti elementi che variano da cultura a cultura e non avviene nel vuoto: essa si situa all’interno di un *evento comunicativo* dove ci sono alcuni elementi da tenere in considerazione.<sup>48</sup>

Questi elementi sono: *i partecipanti* dell’evento che hanno ruoli sociali, scopi comunicativi, atteggiamenti psicologici diversi l’uno dall’altro; lo *spazio fisico* cioè il luogo in cui avviene l’evento e lo *spazio temporale*; il *contesto culturale* dato che in uno scambio comunicativo la cultura è parte integrante della lingua.<sup>49</sup>

Anche se si conoscono i gesti, le parole, il significato delle espressioni, la nostra mente li decodifica secondo un *software mentale*<sup>50</sup>.

I valori culturali, i linguaggi verbali e quelli non verbali, gli eventi comunicativi assumono significati diversi a seconda della cultura del luogo.

“La comunicazione interculturale è regolata da alcuni valori culturali profondi, ha come strumenti due gruppi di grammatiche, rispettivamente nei linguaggi verbali e non verbali, e si realizza in

---

<sup>47</sup> Balboni P.E., *La comunicazione interculturale*, op. cit., p. 32

<sup>48</sup> Balboni P. E., *Imparare le lingue straniere*, Marsilio, Venezia, 2007, p. 51

<sup>49</sup> Ibidem p. 53

<sup>50</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, op.cit.

eventi comunicativi; gli eventi sono governati da regole sia universali sia culturali, e queste ultime sono potenziali fonti di attriti interculturali.”<sup>51</sup>

Molto spesso i problemi di comunicazione sono dovuti all'incongruenza dei nostri valori culturali e quelli del nostro interlocutore.

Questo perché si è inconsapevoli non solo dei *software mentali* altrui, ma anche del fatto che alcuni valori fondamentali della nostra cultura che ci appaiono così “naturali”, in realtà sono “culturali” e raramente li mettiamo in discussione.

Balboni propone sei esempi di problemi comunicativi legati ai valori culturali, il primo che viene affrontato è relativo al **concetto di tempo**.

Ci sono delle differenze sostanziali all'interno di questa categoria: ad esempio è ovvio che per un italiano la giornata inizi con l'alba, mentre è altrettanto ovvio che per molti asiatici e africani che la giornata cominci con la notte. È risaputo che per un cristiano, ebreo o musulmano veda il tempo come una linea, con un inizio e una fine, mentre un hindū o un buddhista il tempo lo percepisce come circolare.

Con questi esempi è facile intuire la complessità della questione: la maggior parte delle volte ciò che a nostro avviso è naturale, in realtà è culturale.

Il concetto di tempo crea problemi relazionali, non solo linguistici. Basti pensare al concetto di puntualità che è molto sentito nei Paesi con un alto tasso di industrializzazione, al contrario per un indiano la puntualità è concetto quasi sconosciuto.

Per gli americani “*time is money*”, una telefonata dagli Stati Uniti andrà dritta al punto senza troppi convenevoli, al contrario per un orientale, andare dritti al punto senza informarsi sulla famiglia, sullo stato di salute è sinonimo di maleducazione.

Il secondo problema comunicativo analizzato è quello legato al **concetto di pubblico e privato**.

“Un parco inglese o cileno è di tutti: quindi è anche mio e ne difendo la pulizia, un parco portoghese o cinese è di tutti, quindi non è di nessuno”.<sup>52</sup>

Questa riflessione sul pubblico e privato è esplicativa di come, a seconda della cultura, cambia il valore che si dà ad uno spazio.

Un inglese o un cileno avranno quindi rispetto dei luoghi pubblici, non li inquineranno perché c'è un senso civile molto più alto. In questa analisi non ci sono giudizi morali, ma c'è una generalizzazione dei comportamenti culturali relativi alle nazionalità. Tuttavia

---

<sup>51</sup> P. Balboni, *La comunicazione interculturale*, op. cit., p. 19

<sup>52</sup> Balboni op. cit., p. 38

riconosciamo che la cultura, essendo parte dell'umanità, è sempre un concetto molto soggettivo.

Il terzo esempio riguarda il **concetto di gerarchia, di status**.

Il problema comunicativo di questo concetto nasce nel momento in cui si deve esprimere lo status, o il rispetto che a tale ruolo è dovuto.

Ci sono diversi modi per esprimere la distanza gerarchica all'interno di una comunità: in alcune culture come quelle dei Paesi scandinavi, dove la distanza gerarchica è bassa, è molto spesso implicita, non esibita.

In altre, come in quella indiana, dove lo status è acquisito dalla nascita a seconda della casta, la distanza gerarchica è molto ampia e deve essere esibita.

“Per mantenere lo status non si può perdere la faccia: un arabo, per quanto fluido sia il suo inglese, sarà in alcune situazioni incapace di dire - I'm sorry - se ritiene che scusarsi gli faccia perdere la faccia”.<sup>53</sup>

Il quarto problema comunicativo è legato al **concetto di famiglia**: è un concetto che varia da cultura a cultura. Ad esempio per un Giapponese la famiglia ha un ruolo particolare: l'azienda nella quale lavora diventa la famiglia.

In India la famiglia ha un ruolo fondamentale, si tratta la maggior parte delle volte di una famiglia allargata, questo perché, tradizionalmente, il figlio maschio rimarrà a vivere, una volta sposato, nella casa dei genitori con moglie e figli.

I doveri famigliari vengono prima di tutto, le scelte più importanti vengono decise in famiglia: i matrimoni vengono combinati dai genitori per i propri figli, gli affari si fanno all'interno del nucleo famigliare.

Il quinto problema riguarda il **concetto di onestà**, di lealtà.

Si può accennare quanto la corruzione sia presente in alcuni Paesi in modo più esplicito e sia una pratica quotidiana pagare la “mazzetta” per qualsiasi pratica banale. E quanto, invece, venga vista in modo deplorabile da altri. In India la corruzione fa parte della vita quotidiana, come fa notare lo storico Gyan Prakash<sup>54</sup> se si ha bisogno di qualsiasi documento, della patente, bisogna pagare le famose *bakshish*, mazzette.

Il signor Thoniparambil Raguhanandan è un pensionato che ha lavorato per oltre trent'anni negli uffici della pubblica amministrazione della regione indiana del Karnataka. Nel 2010, stanco di tutte le mazzette che ha visto circolare nel corso della sua carriera pubblica per “vendere servizi dovuti” e “comprare posizioni privilegiate” in barba alla giustizia, ha deciso con Swati Ramanathan, suo marito Ramesh e Sridar Iyengar di realizzare il sito “Ho

---

<sup>53</sup> Balboni P.E., *Le sfide di Babele. Insegnare le lingue nelle società complesse*, Utet, Torino, 2002 p. 67

<sup>54</sup> [www.lettera43.it/economia/macro/india-la-corruzione-frena-lo-sviluppo\\_4367567316.htm](http://www.lettera43.it/economia/macro/india-la-corruzione-frena-lo-sviluppo_4367567316.htm), novembre 2012

pagato una mazzetta” (*I paid a bribe*) che gestisce a tempo pieno con l’aiuto di numerosi volontari.<sup>55</sup>

Onestà e lealtà hanno una duplice natura per Balboni: una profonda e personale per la quale se un arabo dà la propria parola è una garanzia indissolubile. Un'altra sociale e legale per la quale è onesto ciò che le leggi definiscono tale.<sup>56</sup>

Il sesto, e ultimo, problema comunicativo è legato al **mondo metaforico**.

Sono concetti di cui siamo inconsapevoli, ma che viviamo quotidianamente. Basti pensare alla concezione occidentale del serpente: un animale maligno, con la lingua biforcuta, infido. Al contrario in Asia, questo animale è simbolo di bellezza e di grazia.

Balboni afferma che “non è possibile controllare il proprio orientamento metaforico, ma è possibile diventare consapevoli del fatto che altre culture possono non capire le nostre metafore.”<sup>57</sup>

Un ruolo fondamentale nella comunicazione interculturale lo hanno i **codici non verbali**, le parti del corpo comunicano e interferiscono nella comunicazione in modo inconsapevole.

È risaputo che la gestualità a volte caricaturale degli italiani può infastidire un inglese, mentre per un giapponese è molto disdicevole soffiarsi il naso in pubblico.

L’esperienza in India mi ha portato a sopportare i rumori sonori a fine pasto dei colleghi, poiché per loro hanno un’accezione positiva: sono l’indicazione di aver gradito il pranzo.

Balboni afferma che “In tutti questi casi il rischio comunicativo è duplice: da un lato, la persona non consapevole di queste cose può essere portata a considerare aggressivo o irrispettoso il comportamento altrui e quindi può attuare strategie di contrattacco; dall’altro, il fatto di essere messo di fronte a forme di comunicazione ignote distrae chi parla, costringendolo ad un autocontrollo faticosissimo.”<sup>58</sup>

Un altro codice non verbale è il **modo di vestirsi**; nell’ambiente del business americano giacca e cravatta sono obbligatorie sempre sui toni del blu o del grigio. Diversamente un manager, vestito in *jeans* e *tshirt* sarà meno credibile ai molti.

In India, il gusto per la moda è molto diverso dal nostro. Per quanto riguarda l’ambiente lavorativo, per gli uomini è quasi sempre d’obbligo la camicia, per le donne è indicato un abbigliamento sobrio che non lasci scoperte spalle e gambe. Gli abiti tradizionali vengono consigliati solo in momenti informali o tradizionali come i matrimoni o le feste nazionali.

---

<sup>55</sup> [www.ipaidabribe.com](http://www.ipaidabribe.com), novembre 2012

<sup>56</sup> Balboni, op. cit., p. 48

<sup>57</sup> Balboni P.E., *Le sfide di Babele*, op. cit., p. 50

<sup>58</sup> *Ibidem* cit. p. 68

Un linguaggio non verbale molto importante è il **silenzio**: per gli orientali il silenzio che precede una risposta è sinonimo di rispetto verso la domanda, di riflessione profonda.

Come ci fa notare Villano<sup>59</sup> nella nostra cultura, pause e silenzi possono causare imbarazzo durante una conversazione, quindi vengono evitate con *small talk*.

Ci sono anche alcuni aspetti socio-pragmatici della comunicazione che variano da cultura a cultura: se per un occidentale è buona educazione ringraziare ad ogni gesto che gli viene fatto, per un indiano non è così.

Per esperienza personale posso dire che la parola “grazie”, in hindi धन्यवाद, andrebbe usata con parsimonia. Gli indiani ringraziano solo nel momento in cui è stato fatto qualcosa di veramente rilevante. Ricordo le prime volte che ringraziavo in modo automatico: il cameriere al ristorante, l'autista del tuktuk, il ragazzo che faceva le pulizie sulle scale e a volte ricevevo in risposta uno sguardo di disapprovazione.

Nel momento in cui mi sono accorta che per un indiano la parola grazie ha un valore profondo e non è solo un intercalare abusato, i “grazie” ricevuti sono stati i più sentiti.

Balboni<sup>60</sup> fa notare che ci sono anche delle mosse comunicative permesse in alcune culture e in altre no. “Interrompere” per cooperare alla comunicazione è permesso in area latina e vietato in area anglofona, “ironizzare” è un’ottima mossa in Inghilterra, ma è sconsigliato in Nord Africa.

Sul piano socio-culturale i problemi maggiori sono quelli legati all’uso del registro formale - informale.

Per un Paese come l’India, dove la gerarchia è fondamentale, l’uso del registro adatto, a seconda della situazione in cui ci si trova, è molto importante.

Anche la scelta linguistica è molto importante: ci sono occasioni formali nelle quali è meglio parlare in Inglese, altre nelle quali l’Hindi può sciogliere tensioni sociali e aprire molte porte che potrebbero rimanere chiuse ad un occidentale.

Per Balboni quindi “non si può insegnare la comunicazione interculturale, varia troppo da cultura a cultura e si evolve continuamente, a opera dei mass media, del turismo, degli scambi commerciali. Si può imparare però a osservare i problemi di comunicazione interculturale.”<sup>61</sup>

Balboni afferma che questi problemi di comunicazione interculturale derivano da tre componenti<sup>62</sup>:

---

<sup>59</sup> Villano P., Riccio B. *Culture e mediazioni*, Il Mulino, Bologna, 2008 p. 73

<sup>60</sup> Balboni P.E., *Le sfide di Babele*, op. cit. p. 71

<sup>61</sup> Balboni P. E., *Imparare le lingue straniere*, Marsilio, Venezia, 2007, p.59

<sup>62</sup> Ibidem p. 60

1. I valori come il tempo, lo spazio, la gerarchia, il senso di famiglia, l'opposizione tra pubblico e privato. Gli stessi valori che Hofstede definì *software of the mind*<sup>63</sup>
2. I linguaggi non verbali: gesti, distanza interpersonale, espressione del volto, il modo di vestirsi
3. I linguaggi verbali: alcuni aspetti linguistici, l'uso di un registro formale o informale, l'uso di titoli o appellativi, le metafore, la retorica, i modi di dire.
4. I problemi di comunicazione hanno delle conseguenze anche negli eventi comunicativi che possono essere una cena di lavoro, una telefonata, un discorso in pubblico e così via.

---

<sup>63</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations*, op.cit.

## Cap. 2: Interviste

Dopo aver delineato le teorie sulla comunicazione interculturale, aver stabilito che non si può insegnare questa competenza, ma si possono solamente osservare i problemi che nascono da questi scambi comunicativi<sup>64</sup>; abbiamo deciso di intervistare un campione significativo di professionisti, manager e imprenditori italiani che vivono e lavorano tra Italia e India per capire in che modo queste persone reagiscono di fronte ai problemi relativi alla comunicazione interculturale.

Si è voluto optare per un campione qualitativo e non quantitativo, sottolineando l'esperienza individuale dell'intervistato. Trattandosi di un campione d'inchiesta, non abbiamo voluto seguire particolari criteri d'indagine; ci siamo basati sull'esperienza di studio e di lavoro all'estero e durante l'intervista, a seconda della reazione dell'intervistato, si sceglievano le domande da fare.

Dato che l'interesse cognitivo del capitolo verte sui modelli argomentativi dei soggetti in studio, sui processi attraverso i quali comunicano nel discorso la loro definizione della situazione, abbiamo optato per un'intervista discorsiva libera e non guidata.<sup>65</sup>

Abbiamo scelto di prediligere questo tipo di intervista in quanto "l'intervistato risponde alle domande dell'intervistatore con parole sue, scelte lì per lì, costruendo nel modo che gli è più congeniale la propria argomentazione."

Grazie alla scelta di fare questo tipo di intervista e non dei questionari, è stato possibile avere più informazioni sull'intervistato, sul suo profilo socio demografico, sulle credenze, sugli atteggiamenti che lo contraddistinguono, sul suo stato, su di un insieme di proprietà. Questi elementi sono per lo più espressi con una specifica coloritura emotiva, si colgono le espressioni, le scelte verbali, situazioni che andrebbero perse con un questionario.

Durante queste interviste sono emersi punti di vista differenti, dovuti ad esperienze lavorative e personali diverse, "l'intervista discorsiva consegna al ricercatore non fatti ma parole, che costituiscono un insieme di definizioni delle situazioni vissute."<sup>66</sup>

Nonostante l'intervista discorsiva sia strutturata in modo meno rigido di un questionario, è molto importante stabilire in anticipo quale tipo di informazione si desidera ottenere da un insieme di interviste per poter progettare in modo coerente una strategia di raccolta e analisi di questi materiali.

---

<sup>64</sup> Vedi capitolo 1 p. 22

<sup>65</sup> Cardano M., *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci, Roma, 2003, p. 86

<sup>66</sup> Ibidem, p. 75

Ecco perché abbiamo seguito un percorso per strutturare l'intervista: la parte iniziale riguarda informazioni generali legate all'attività che il soggetto svolge in India e in Italia, gli aspetti relativi ai tempi e ai luoghi e i punti di forza della azienda.

Dopo questa prima parte di presentazione, subentra una parte legata all'esperienza di internazionalizzazione in India, alle difficoltà incontrate, alla strategia aziendale usata, alle somiglianze o alle disuguaglianze tra i due Paesi.

La parte finale dell'intervista è quella più inerente al nostro campo di interesse: tratta il tema della comunicazione, delle difficoltà linguistiche, degli aspetti culturali indiani che possono influenzare il processo di internazionalizzazione, del forte senso gerarchico aziendale indiano.

Il campione di intervistati è stato selezionato secondo una scelta ragionata poiché sono tutte persone che lavorano tra Italia e India; con una parte di loro sono in contatto da quando ho fatto lo stage con la IICCI. In quei mesi di tirocinio ho partecipato ad importanti convegni, soprattutto a Mumbai, nei quali ho avuto l'occasione di conoscere professionisti italiani che da anni vivono in India e mi hanno raccontato le loro esperienze, altri contatti sono stati forniti dal prof. M. Zolli.

La scelta di fare questo tipo di ricerca sul campo intervistando, quando è stato possibile di persona, quando per motivi logistici era impossibile, via Skype, questi professionisti, ci ha permesso di conoscere un ambiente lavorativo che troppo spesso è distante dall'ambito universitario.

Crediamo che la collaborazione tra il mondo accademico e quello aziendale sia di importanza strategica per consentire allo studente di partecipare in modo attivo al processo di internazionalizzazione delle imprese attraverso stage, periodi di formazione, conferenze.

A questo proposito ci sembra opportuno citare il progetto FSE Regione Veneto: "Le dinamiche produttive venete rivolte verso l'India: monitoraggio, analisi e definizione di strategie aziendali e formative universitarie. Questionario sul Nordest".<sup>67</sup>

Si tratta di un progetto del 2007 che prevedeva la collaborazione tra l'Università Ca Foscari e la Regione Veneto per condurre un'indagine sulle strategie aziendali delle imprese venete nell'approccio con il mercato indiano, attraverso una griglia di proposte e possibilità per collaborare con i comparti formativi dell'Università.

Il prof. S. Beggiora, a questo proposito, spiega che l'analisi è stata svolta attraverso un questionario distribuito ad un abbondante campione di aziende, al quale è seguito un

---

<sup>67</sup> Beggiora S., *India e Nordest: il mercato del terzo millennio*, Cafoscarina, Venezia, 2009, p. 259



periodo di approfondimento in India dove, attraverso conferenze, dibattiti e meeting, si è conosciuta l'esperienza diretta di persone che lavoravano in India da anni.

Sono state tutte esperienze diversificate e il tentativo di omologarle fallì, poiché l'India è uno scenario in piena metamorfosi, "si tratta di materia mutevole, di conseguenza materia nuova per chiunque".<sup>68</sup>

Nella sezione del progetto FSE dedicata all'Università e Impresa<sup>69</sup> emerge un dato interessante: molti imprenditori che scelgono l'India come Paese in cui investire, ignorano l'esistenza di un'istruzione universitaria di orientamento orientalista e i pochi che ne sono al corrente ritengono che per la *business activity* servano conoscenze tecniche e non culturali o linguistiche.

I dati di questa indagine fanno emergere che il 38,5% delle aziende intervistate ritiene inutile la collaborazione tra Università e Impresa<sup>70</sup>, il restante 61,5% crede che invece sia utile.

Sono delle percentuali da considerarsi positive, come fa notare Beggiora "ritenevamo che il medio imprenditore del Nordest, già sovraccarico dei grattacapi dell'internazionalizzazione, non avesse di fatto il tempo di considerare l'opzione di una collaborazione esterna con l'università."<sup>71</sup>

Dalle interviste fatte è emerso un forte interesse degli *informant* verso il campo di studi indologici questo probabilmente perché, grazie all'esperienza in loco, si sono resi conto che il processo di internazionalizzazione aziendale non prevede solo tecnicismi, ma soprattutto confronti culturali e linguistici.

## 2.1 Analisi delle interviste

Quello che a nostro avviso è importante evidenziare è che nel momento in cui un imprenditore trascorre in India solo un breve periodo di lavoro, senza mai viverci in modo stanziale, non potrà capire la necessità di conoscere la cultura e la lingua del Paese.

Questo perché è avvantaggiato dal fatto di conoscere l'inglese e di relazionarsi solamente con manager occidentalizzati; inoltre alloggerà nei grandi alberghi e avrà solo una vaga impressione di quello che è il subcontinente indiano.

Al contrario, nel momento in cui una persona si troverà a vivere per un periodo medio lungo in India, dovrà relazionarsi con ogni singolo aspetto di questo Paese.

---

<sup>68</sup> Beggiora S., op. cit., p. 261

<sup>69</sup> In questo caso con Università si intende il Dipartimento di Lingue Orientali dell'Università Ca Foscari di Venezia.

<sup>70</sup> Beggiora S., op. cit., p. 322

<sup>71</sup> Ibidem p. 324

Dovrà immergersi in ogni aspetto quotidiano: fare la spesa, andare al ristorante, parlare con i colleghi o con i dipendenti indiani, affittare un appartamento, prendere un taxi, parlare con la gente del posto.

In questo modo in lui emergerà una visione più completa di questo Paese; non dovrà solo sopravvivere, ma vivere la sua vita relazionandosi con le persone e notando le differenze culturali. Tra gli intervistati che hanno vissuto in India, c'è la convinzione che è molto importante conoscere l'inglese, ma che questa lingua non basta. Per creare rapporti personali che vadano al di là del business, per comunicare in India è bene conoscere l'hindi.

Secondo loro, la conoscenza dell'hindi può migliorare anche molti aspetti lavorativi: la popolazione indiana è molto più disponibile quando un occidentale si dimostra interessato alla loro lingua, alla loro storia, alla loro cultura. Quindi parlare hindi può aiutare il business, le relazioni professionali e facilitare la capacità comunicativa.

Con la lingua hindi si possono esprimere anche concetti culturali, quali ad esempio le forme di rispetto o le forme imperative che con l'inglese vanno perse.

La fase di analisi delle interviste è stata fatta seguendo lo schema del prof. P. Balboni<sup>72</sup> mantenendo come cornice teorica la competenza sulla comunicazione interculturale.

Si sono scelte delle macro categorie entro cui analizzare degli elementi comuni alle varie interviste.

“La comunicazione interculturale è governata da gruppi di competenza: rispettivamente verbali e non verbali, ed è realizzata nel contesto degli eventi comunicativi che contengono sia elementi universali, sia elementi culturali locali.”<sup>73</sup>

Le macro categorie della competenza comunicativa interculturale sono quattro<sup>74</sup>:

- Valori culturali: spazio/tempo, pubblico/privato, gerarchia, stato, famiglia, fedeltà, religione.
- Linguaggi verbali: suoni, scelta delle parole, problemi grammaticali, struttura del testo, aspetti socio pragmatici, retorica, metafore, modi di dire
- Linguaggi non verbali: espressioni, gesti, odori, rumori del corpo, distanza tra i corpi, oggetti, vestiario
- Eventi comunicativi: cocktail, cene, telefonate, lavoro di gruppo, negoziazioni, parlare in pubblico, e-mail

---

<sup>72</sup> Balboni P.E., *Intercultural Communicative Competence: A model*, Guerra, Perugia, 2006

<sup>73</sup> Ibidem p. 14

<sup>74</sup> [http://ricercaveneto.teoriacomunicazione.it/frontend/zona\\_detail.php?zg\\_id=3](http://ricercaveneto.teoriacomunicazione.it/frontend/zona_detail.php?zg_id=3) sito consultato a Gennaio 2013.

Con le interviste fatte non è stato possibile sviluppare tutti questi elementi, ma sono emersi dei punti in comune, a nostro avviso salienti, che sono stati analizzati.

### **2.1.1 Valori culturali:**

#### **Il concetto di tempo**

Sant'Agostino espone nella Città di Dio due concezioni del tempo: quello cristiano "lineare" e quello pagano "ciclico"<sup>75</sup>. Il tempo ciclico proprio dei pagani è considerato contrario alla possibilità di esercitare il libero arbitrio, necessario a sua volta per premiare e punire gli individui.<sup>76</sup>

Il tempo ciclico, inaccettabile per la Chiesa cristiana, comprende la credenza della metempsicosi, la teoria della reincarnazione delle anime e la "vita oltre la morte", il ciclo del *samsāra* e la possibilità ultima di raggiungere la liberazione dell'anima, *mokṣa*.

L'induismo, come filosofia, vede il tempo in una prospettiva cosmica: secondo il credo hindu, il processo di creazione procede per cicli, ogni ciclo si divide in quattro epoche (ognuna delle quali dura dai duemila e cinquecento ai dieci mila anni umani a seconda delle diverse scuole filosofiche).<sup>77</sup>

Sebbene questa base filosofica del tempo come processo ciclico possa fornire qualche spiegazione della noncuranza indiana nei confronti del tempo, è molto difficile fornire una spiegazione del paradosso per cui gli indiani sono estremamente precisi per quanto riguarda il tempo religioso. Le date di eventi importanti, quali matrimoni o incontri d'affari decisivi, è doveroso non fissarle mai durante periodi astrali non propizi.

Tra questi momenti sventurati annoveriamo il Rahukaalam: secondo l'astrologia Vedica, certi periodi del giorno, chiamati Rahukaalam, sono periodi sfavorevoli e durante i quali non si dovrebbe iniziare nessun tipo di lavoro.

Questo periodo varia da un luogo all'altro, a seconda dell'ora dell'alba e del tramonto. La durata del giorno, periodo compreso tra l'alba e il tramonto, viene suddiviso in otto parti uguali: durante il primo periodo di ogni giorno della settimana c'è il Rahukaalam<sup>78</sup>.

Per via dei Rahukaalam un ex Primo Ministro indiano si rifiutò di registrare gli incartamenti per la sua candidatura e, recentemente, un famoso veggente hindu, presumibilmente

---

<sup>75</sup> [www.augustinus.it/latino/cdd/index2.htm](http://www.augustinus.it/latino/cdd/index2.htm) Testo integrale de La città di Dio

<sup>76</sup> Hawking S., *Dal Big Bang ai buchi neri*, BUR, Milano, 2005.

<sup>77</sup> Kumar R., Kumar Sethi A., *Fare affari in India*, op. cit., p. 92

<sup>78</sup> <http://www.astrojyoti.com/rahukalam.htm>, Gennaio 2012

implicato in un crimine, chiese al giudice di non pronunciarsi sulla sua domanda di cauzione durante il momento di Rahukaalam.<sup>79</sup>

Rahukaalam fa riferimento al pianeta mitico "Rahu" (il sopraffattore) che viene ritenuto la causa dell'eclissi. La mitologia vuole che Rahu fosse un demone maligno che venne decapitato dal dio Visnu su ordine del sole e della luna. Si ritiene che il decapitato Rahu erri per i cieli nel tentativo di divorare il sole e la luna (di qui le eclissi) e di disseminare caos e malvagità nel mondo. Si dice che gli effetti negativi di Rahu siano all'apice durante alcuni periodi del giorno, Rahukaalam, e che quelli che hanno la sfortuna di nascere in questi momenti sono destinati a vivere senza pace, senza denaro e in generale senza appagamento. Questi giorni sono calcolati con precisione da sacerdoti, secondo una complicata metodologia astrologica, determinando ad esempio la stagione dei matrimoni. Nei giorni più propizi sono celebrati in tutto il Paese migliaia di matrimoni.<sup>80</sup>

Abbiamo fatto una breve ricerca tra i nostri conoscenti indiani per capire se anche loro, in qualche maniera, tenessero in conto di queste credenze relative al tempo.

Anup, originario di Bangalore, ora vive e lavora a Kinshasa come libero professionista, fu il *tutor* all'IICCI, ci conferma che queste superstizioni variano di stato in stato e, anche all'interno del singolo stato indiano, c'è un modo eterogeneo di seguire queste tradizioni. Quelle che la famiglia gli ha tramandato e che tutt'ora segue, sono queste:

- Non ci si taglia i capelli di martedì: infatti molti barbieri tradizionali non lavorano in quel giorno. Anche i matrimoni non si svolgono di martedì.
- Alcuni uomini d'affari non pagano le fatture di venerdì poiché si crede che la dea Lakshmi non sarà felice se effettueranno i pagamenti durante questa giornata.
- Gli eventi di buon auspicio come matrimoni, fidanzamenti, inaugurazioni di negozi o uffici, generalmente non si svolgeranno durante il mese di Asadha Masa, che corrisponde a Luglio.
- Il Rahukaalam è il momento del giorno più nefasto in cui è sconsigliato svolgere qualsiasi attività.
- I genitori insegnano a non tagliarsi le unghie e a non usare le forbici durante la notte, per paura che arrivino gli spiriti maligni. Questa credenza popolare veniva usata come deterrente quando l'elettricità non era ancora un uso comune per non farsi male, tuttavia ancora molte madri usano questa regola in casa.

---

<sup>79</sup> R. Kumar, *Fare affari in India*, op. cit., p. 93

<sup>80</sup> R. Kumar, *Fare affari in India*, op. cit., p. 95

- Una tradizione ancora molto in uso è di non spazzare il pavimento dopo il tramonto, altrimenti anche Lakshmi verrebbe spazzata via e con lei tutti i guadagni

Tanmaya A., originaria di Bangalore, ora vive e lavora in Michigan e racconta la sua esperienza in merito a queste tradizioni:

- Per i periodi di buon auspicio: appuntamenti, cerimonie, inaugurazioni di case, nuovi business, viene solitamente consultato un sacerdote per capire quale possa essere il momento migliore dell'anno per celebrare questi momenti in base alle congiunzioni astrali.
- Rahukaalam, Yamaganda, Galukikala, sono considerati momenti del giorno sfortunati in cui iniziare una nuova attività.
- I giorni di luna piena e quelli di luna nuova sono considerati sfortunati, al contrario, la fase di transizione tra luna nuova, *amavasya*, e luna piena, *poornima*, è considerata molto propizia.
- Si raccomanda di non tagliarsi i capelli o le unghie il sabato o dopo il tramonto
- Si raccomanda di non trasportare carne cruda durante la notte
- Si dice che se si comprano vestiti di martedì, questi si strapperanno o rovineranno facilmente.

Il concetto di tempo è elemento di diversità tra culture, queste tradizioni appaiono ai nostri occhi lontani anni luce, ecco dunque che per Balboni fa parte della macro categoria dei valori culturali.

Anche Hofstede utilizza questo valore culturale come elemento d'analisi di una società attraverso la categoria del *controllo dell'incertezza*. Si è largamente discusso di come ci sia un modo diverso di percepire il tempo: secondo la classificazione di Hofstede l'India è un Paese molto tollerante e paziente, che ha una concezione del tempo ciclico.

Dall'analisi delle interviste si deduce che per la maggior parte degli intervistati in Italia e in India ci sono due modi diversi di percepire il tempo.

Ad esempio M.G., amministratore delegato di un'azienda veneta che importa materie prime dall'India racconta: "alla richiesta di revisione prezzi a gennaio, forse ad aprile risponderanno".

C'è in generale, tra gli intervistati la consapevolezza che il concetto di tempo indiano sia molto più dilatato del nostro.

B.P., funzionario pubblico, vive a Mumbai da 5 anni e dice: “l’indiano in media dice che “sì, questa cosa si farà”, ma non bisogna dare per assodato che sarà così effettivamente. Il loro domani non è mai domani, ma è l’equivalente di una settimana. Il loro “Sì” è quasi sempre “forse”, e “domani” è sempre procrastinato.”

Anche M.C. imprenditore, da molti anni lavora con l’India fa notare che: “Esiste anche il problema della comunicazione, non solo dal punto di vista linguistico di per se, ma anche culturale, per cui se io dico “domani” loro capiranno “la settimana prossima”. C’è un concetto temporale molto relativo.”

È evidente che il concetto di tempo indiano è molto diverso da quello occidentale, è un elemento che si percepisce dopo un po’ di tempo, ma se si parte avendo coscienza di questo presupposto, le manovre d’azione diventano più semplici.

## **La gerarchia**

Il sistema castale rappresenta un ordinamento gerarchico della società ed è in netto contrasto con il principio di equità tipico delle società occidentali.

Il sistema delle caste ebbe origine più di tremila anni fa e si ritiene che oggi ci siano dalle duemila alle tremila sottocaste.

Non sempre c’è correlazione tra lo status e il reddito anche se è interessante notare che il settore dell’IT indiana, fiore all’occhiello del paese, è dominata principalmente dai bramini così come, anche se non sorprende molto, la classe politica è stata dominata da persone appartenenti alle caste più elevate.

Indubbiamente le caste sono meno importanti in ambito urbano che in ambito rurale anche se l’appartenenza ad una casta, nel campo degli affari, può motivare o meno i soggetti a cooperare tra di loro.

Come ci fa notare Beggiora<sup>81</sup> conoscere la provenienza castale, in ambito lavorativo, per alcuni manager è importantissimo in quanto può fornire informazioni di notevole importanza e si potrà fare una stima approssimativa sull’affidabilità e la flessibilità di accettare compromessi.

“Per un hindu la casta è il lignaggio di appartenenza, con il quale vi è un legame così forte che non può essere mai spezzato.”<sup>82</sup>

Il sistema delle caste continua ad esercitare una notevole influenza sull’organizzazione sociale, attraverso la rigida gerarchia tra i vari gruppi e la specializzazione lavorativa:

---

<sup>81</sup> Beggiora S., *India e nordest: il mercato del terzo millennio*, op. cit., p. 255

<sup>82</sup> Ibidem

formalmente oggi anche un intoccabile ha la possibilità di arricchirsi e praticare professioni che in passato gli erano precluse ma, di fatto, l'appartenenza a una casta, soprattutto nelle campagne, continua a condizionare pesantemente vari aspetti della vita quotidiana.

Con l'articolo 17<sup>83</sup> della Costituzione indiana è stata formalmente abolita l'“intoccabilità”, grazie anche all'azione di Ambedkar, ma secondo il Comitato delle Nazioni Unite per l'eliminazione della discriminazione, i senza casta, che oggi sono spesso definiti come Dalit, che rappresentano il 16 % circa della popolazione indiana, sono di fatto ancora discriminati soprattutto nelle aree rurali e per quanto concerne l'accesso a luoghi di culto, ospedali, scuole e altri luoghi pubblici.<sup>84</sup>

La casta si definisce secondo tre principi: endogamia, specializzazione professionale; e rigida gerarchizzazione. Con questi principi è stata costruita quella che rappresenta forse la più antica gerarchia sociale del mondo.<sup>85</sup>

Con il censimento del 1901 furono create le caste, nominandole, le categorie politiche e sociali per definire e ripartire la popolazione indiana e viene ufficialmente riconosciuto, o assegnato, il rango esatto di ogni singola casta. Interesse principale del governo coloniale era quello di dividere i sudditi indiani in gruppi che potessero venire messi in concorrenza fra loro, prevenendo “sia l'insorgere di processi di omologazione sociale, sia la diffusione di forme di solidarietà politica.”<sup>86</sup>

Ci sono dei lavori che possono compiere solo i *brahmini* come l'intermediazione con il divino, mentre i lavori manuale ed impuri: la raccolta dell'immondizia, degli escrementi, la conciatura delle pelli, sono compiti degli intoccabili, *dalit*.

Quest'ultimi, nella visione più tradizionale, “contaminano” con la loro presenza il territorio, persino la loro ombra può essere impura.

Avendo delineato ad ampie linee la situazione relativa al sistema castale in India, ci si rende conto che hanno ruolo condizionante circa lo sviluppo del subcontinente.

Tuttavia non mancano episodi di matrimoni misti, di relazioni “cosmopolite” tipiche soprattutto della borghesia cittadina acculturata.

Armellini afferma che “guardando alla situazione indiana con occhi occidentali verrebbe da pensare che solo l'immobilismo del sistema castale può compensare pulsioni rivoluzionarie che altrove sarebbero incontenibili. Ma forse è questo l'errore: guardare la casta da una prospettiva simile.”<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> <http://www.cgsird.gov.in/constitution.pdf>, Febbraio 2013

<sup>84</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/india\\_\(Atlante-Geopolitico\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/india_(Atlante-Geopolitico)), novembre 2012

<sup>85</sup> <http://www.ispionline.it/it/documents/volume%20SIDERI%20INDIA.pdf>

<sup>86</sup> Torri, *Storia dell'India*, GLF Laterza, Bari, 2000, p.450

<sup>87</sup> Armellini A., *L'elefante ha messo le ali. L'India del XXI secolo*, Università Bocconi Editore, Milano, 2008, p.

Si vuole sottolineare il fatto che, nonostante lo sforzo intellettuale, un occidentale non avrà mai capito l'essenza del sistema castale indiano.

Nonostante le molte accezioni negative della divisione castale, "è grazie a questo sistema che hindu, musulmani, cristiani e sikh convivono pacificamente in India"<sup>88</sup>

In ambito lavorativo la gerarchia indiana è solitamente molto esplicita, diretta: un'osservazione o una proposta ad un capo importante devono essere fatte seguendo la scala gerarchica.

C'è un forte sentimento gerarchico dovuto sia all'anzianità, sia al potere.

M.A., da qualche anno in India, in merito a questo argomento dice: "Noi occidentali in India cerchiamo sempre di essere affabili, buoni con tutti nel primo approccio; trattiamo l'uomo del *chai* allo stesso modo in cui si tratta la segretaria e il collega. Questo atteggiamento è sbagliato perché crea dei problemi, questo atteggiamento di "uguaglianza", la percezione che hanno della tua autorità, così facendo viene sminuita, anche se per un occidentale si riservano di valutarla."

Anche J.G., avvocato, ha vissuto a Delhi per diversi anni fa notare una cosa molto interessante: "La differenza è dovuta, forse, al forte sentimento di gerarchia insito negli Indiani. Le persone quando si incontrano, non hanno nemmeno bisogno di parlarsi per capire su che piano si devono mettere. Come italiano, non essendo incasellabile in una categoria castale, la subisco un po' meno."

Un altro appunto interessante nasce nel momento in cui gli viene chiesto se un occidentale potrebbe avere la stessa autorevolezza di un indiano: "all'inizio ti rispettano solo per il fatto che sei straniero, ma al giorno d'oggi non è più così, la vera autorevolezza te la devi guadagnare. Per esempio il suffisso "ji" che si mette dopo il nome, l'ho sempre sentito riferito al capo dello studio ma dopo anni ho ricevuto questo suffisso perché nel tempo hanno capito che potevo meritarmelo."

B.M. direttore commerciale di una nota tessitura veneta che da molti anni è presente anche in India racconta un episodio: "Una nostra dipendente di origini indiane, nata e cresciuta negli Stati Uniti, ha fatto carriera e ottenuto un ruolo importante come direttrice di divisione; nonostante ciò nessuno la rispettava perché era di origini paria.

Purtroppo c'è una gerarchia interna che va rispettata."

La divisione castale è ancora radicata nella società indiana ed è visibile anche all'interno delle aziende che a loro volta hanno un ordine gerarchico ben preciso.

---

<sup>81</sup>

<sup>88</sup> Sing K., *India. An Introduction*, Vision Books, New Delhi, 2000, p. 43



Un occidentale vive questa divisione in modo contraddittorio, è in netto contrasto con i principi di equità su cui si basa la democrazia, ma è una divisione che, secondo molti sociologi, crea un equilibrio all'interno dell'eterogenea società indiana.

## La religione

“Questa complessità deriva dal fatto che il sistema sociale indiano, in quanto realizzazione dei precetti base dell'induismo, è stato soggetto negli anni a una miriade di influenze [...]. Le basi essenziali della cultura indiana, tuttavia, sono ancora costituite dai principi fondamentali dell'induismo, che continuano a plasmare il pensiero e il comportamento indiano.”<sup>89</sup>

La religione è intrinseca nella società indiana, è assimilata nella cultura, è da considerarsi alla stregua di una tradizione.

In India, come noto, non si può parlare di un'unica religione visto la varietà di credi presenti nel subcontinente. Le religioni hanno una forte influenza sul mondo del lavoro, basti pensare che ci sono lavori solamente per hindu, altri solamente per musulmani, altri solo per cristiani, ebrei, parsi, sikh o jaina.

Secondo l'indologo Sontheimer l'induismo può essere suddiviso in cinque componenti: il lavoro e l'insegnamento dei Brahmani, l'ascetismo e la rinuncia, le religioni tribali, le religioni folk e la bhakti. Questo modello verrà da lui applicato al culto di Khandoba, uno dei culti più complessi e diffusi in tutto il Maharashtra che ha equivalenti in Karnataka e Andra Pradesh.

Per Sontheimer la storia dell'induismo si basa sull'interazione dinamica di queste cinque componenti, non c'è gerarchia tra queste, sono tutte di pari importanza.

La sesta componente è il non hindu, l'altro, il resto del mondo che influenza l'induismo.

Negli ultimi 2000 anni l'induismo ha interagito in India con il cristianesimo, l'ebraismo, l'islam, lo zoroastrismo e altri credi. Il risultato di queste interazioni è qualcosa che i fondamentalismi chiamano corruzione del paradigma puritano. Ma il risultato è il tessuto sociale e culturale presente in India, qualcosa di molto raffinato e molto lontano dall'ideologia sciovinista e xenofoba.<sup>90</sup>

“La religione è una componente vitale della vita quotidiana in India: nelle case indiane c'è quasi sempre un piccolo santuario dedicato alla divinità d'elezione e quando incontrano un estraneo non

---

<sup>89</sup> Kumar R., Kumar Sethi A., *Fare affari in India*, op. cit., p. 65

<sup>90</sup> [http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2002-07-15/edit-page/27321302\\_1\\_folk-components-rudra](http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2002-07-15/edit-page/27321302_1_folk-components-rudra), Gennaio 2013

è raro che il primo argomento di discussione sia la religione. Non considerano la loro fede una dimensione privata.”<sup>91</sup>

Le persone che abbiamo intervistato hanno avuto esperienze diverse in relazione a questo campo. C'è chi tende a dare risposte molto specifiche e puntuali, frutto forse di ricerche: M.A.:“Certamente sì, la religione ha molto impatto sul business: se uno è hindu, parsi o musulmano si vede, ciascuno ha le proprie caratteristiche. La religione hindu ha la visione del successo professionale come una delle fasi della vita, chi fa i soldi è un bravo hindu, adempie al proprio *dharma*. Per la religione cristiana è diverso, c'è quindi questa ulteriore spinta religiosa, che ti consente di arricchirti.

Non c'è nulla di puramente spirituale in India, anche la religione è molto pragmatica, è una società utilitaristica. Il modo in cui si fa business cambia a seconda della religione.”

Si può avere un punto di vista diverso, come fa notare B.P.: “No non credo sia un fatto legato alle religioni. Dalla mia esperienza posso dire che è una cosa più legata alla provenienza geografica, ad esempio si sa che i Gujarati sono molto *business oriented*, hanno una proiezione molto focalizzata sul business, i Bengalesi sono visti come quelli più rilassati, non così ossessionati dal lavoro. In generale credo che questa distinzione si possa fare più sulla provenienza geografica che religiosa. Anche se ad esempio per quanto riguarda la comunità parsi, che per il 90% vive a Mumbai, è tutta molto inserita nella comunità degli affari: sono tutti medici, avvocati, imprenditori ed una comunità molto potente.”

L.B. vive in India da poco, ma grazie agli studi indologici riesce ad avere un approccio diverso nel mondo del business infatti afferma che: “Quando si fa business, quando si vende, la religione, e la cultura in generale, impattano sempre. È logico.”

La religione è intrinseca nella società indiana, è assimilata nella cultura, è da considerarsi alla stregua di una tradizione, si deve imparare a convivere anche con questo Stato laico ma profondamente devoto.

## **La fiducia**

Le relazioni personali sono fondamentali per fare business in India, non ci si limita al rapporto formale d'ufficio, ma è necessario creare un legame che vada al di là di questo, che consenta di parlare della propria famiglia, dei propri hobby, delle proprie aspirazioni.

---

<sup>91</sup> Grihault N., *India! A quick guide to customs & etiquettes*, Alchemy, Kolkata, 2004, p. 89

Questo tipo di relazione personale si basa molto spesso su un valore culturale molto sentito in India: la fiducia.

“I buoni negoziatori creano non solo parole, ma anche forti legami interpersonali con le loro controparti. Devono essere in grado di guadagnarsi la fiducia altrui e possedere allo stesso tempo la capacità di fidarsi degli altri.”<sup>92</sup>

I.T.: “... questo ovviamente dopo che hanno imparato a fidarsi di noi, perché con gli indiani bisogna sempre creare un relazione personale oltre che professionale. Io l’ho sempre creata in prima persona, questo grazie anche al fatto che ho studiato hindi, conosco in parte la loro cultura e sono riuscita ad avvicinarmi più facilmente a loro.”

M.C.: “Certo, non so mai realmente se mi stanno mentendo, anche se credo che non mi mentano quasi mai, ma che omettano solo alcune cose.

Ho trovato persone delle quali posso fidarmi, ma molto spesso, da quello che sento e vedo, si racconta tutto e il contrario di tutto. Quindi per creare rapporti di business ci deve essere anche un rapporto di conoscenza personale, di stima e fiducia reciproca.”

J.G.: “Ora ho rapporto di fiducia reciproca con i miei colleghi, raggiunto dopo tanti anni. Ho avuto rispetto verso di loro, ho mantenuto un tipo di approccio personale, conosco le loro abitudini, se hanno figli, di che religione sono: anche questo cambia il modo di lavorare. La complessità Indiana è anche questo, ci deve essere un livello personale oltre a quello professionale.”

La maggior parte degli intervistati sottolinea come sia differente fare business con un indiano o con un occidentale. Con il primo, finché non si sarà stabilito un rapporto di fiducia, sarà molto complesso fare affari, come ribadisce I.T.: “si deve aver molta pazienza, sono degli ottimi commercianti e se possono fregarti, soprattutto all’inizio, lo fanno. Riescono ad abbassare i prezzi in meno che non si dica. Si devono avere mille occhi con loro, ma se si riesce ad ottenere la loro fiducia, non tradiranno mai.”

### **La burocrazia e la corruzione**

Questa categoria non è classificabile come valore culturale, tuttavia è molto rilevante nella società indiana.

È un elemento che si può analizzare in modo trasversale tra la categoria del valore gerarchico indiano e la concezione del tempo.

---

<sup>92</sup> Kumar R., Kumar Sethi A., *Fare affari in India*, op. cit., p. 172

Ci sono tempi lunghissimi che accompagnano le operazioni burocratiche indiane e c'è una fase di "anticamera"<sup>93</sup>, a volte non necessaria, che serve a rimarcare il potere sul tempo altrui e la propria superiorità.

M.C. in merito al tema della burocrazia afferma: "Gli italiani sono particolarmente adatti all'India, perché in Europa l'Italia è un incubo dal punto di vista burocratico, noi siamo difficili per i tedeschi e gli indiani sono difficili per noi.

Ci vogliono almeno sei mesi a costituire una società in India e servono moltissimi documenti. A Singapore si crea una società in due giorni, in India bisogna attendere dai quattro ai sei mesi. La burocrazia è molto lenta, il loro "domani" vuol dire la settimana prossima."

B.M. oltre ad evidenziare la lentezza burocratica indiana fa emergere un tema importante e delicato: la corruzione. "La legislatura indiana è molto complessa, ecco perché è bene affidarsi a studi legali specializzati, noi ci siamo affidati allo studio T.&T. Ci sono voluti 10 anni per appianare tutti i problemi.

La burocrazia indiana presenta un sottobosco fatto di favori, piaceri e cose del genere, e bisogna sapere come muoversi perché altrimenti la pratica rimarrà sul tavolo per anni."

Anche M.A. in merito al tema della burocrazia e della corruzione ha una sua opinione, a nostro avviso molto interessante: "La burocrazia indiana è talmente complessa che la corruzione sembra l'unico modo per poter mantenere in vita un sistema economico parallelo.

Se si rendessero le cose più semplici, non ci sarebbe più bisogno della spintarella, le inefficienze consentono di poter prendere delle scorciatoie.

Forse è giusto il loro modello di business che tende a soddisfare il fabbisogno di moltissime persone; l'India non potrebbe mai essere automatizzata, perché così si toglierebbe lavoro a milioni di persone.

Magari anche la corruzione è un elemento indispensabile in un sistema come quello Indiano che non riuscirà mai a riformarsi in maniera organica perché è troppo complesso. L'India mi fa pensare che tante inefficienze sono probabilmente necessarie per far sopravvivere tutti."

Secondo le indagini del Global Transparency Index<sup>94</sup>, l'India nell'indice di percezione di corruzione risulta essere al 95° posto su 183 (NDR l'Italia non è molto distante) dove il 183° è lo Stato con maggiore percezione di corruzione.

---

<sup>93</sup> Balboni P. E., *La comunicazione interculturale*, op. cit., p. 42

<sup>94</sup> [www.cpi.transparency.org/cpi2011/results/](http://www.cpi.transparency.org/cpi2011/results/), consultato a Marzo 2012

## La conoscenza

L'idea di conoscenza è prevalentemente nozionistica, ma ovviamente dipende dal grado di istruzione di ciascuno. Se un occidentale ha una visione più globale delle situazioni in nelle quali opera, generalmente un indiano tende ad affrontare il problema in maniera parziale, manca la componente di analisi critica. Di fronte ad una domanda diretta come "hai capito?" tenderà a dare sempre risposte affermative, come manifestazione di rispetto verso un superiore, indipendentemente dal fatto che sia vero o no.

"E' importante realizzare che la gente in India potrebbe dire quello che pensano tu voglia sentire, piuttosto che dirti la verità oggettiva. Alla domanda: - è questa la strada giusta per il tempio?- risponderanno - sì- . Quindi si deve scegliere con attenzione la domanda corretta da fare, ad esempio: - qual è la strada per il tempio?-"<sup>95</sup>

L.B. : "Una delle maggiori differenze in questo senso è che gli indiani ragionano in maniera molto schematica, quasi in progressione aritmetica. Alle volte questo genera problemi rispetto alla nostra cultura che certamente è più libera da certi vincoli schematici ed il nostro approccio commerciale è più "estroverso".

J.G.: "Ad esempio noi occidentali cerchiamo sempre di avere un quadro generale delle problematiche mentre gli Indiani tendono ad andare molto nel dettaglio e nello specifico; ciò comporta per il mio lavoro un problema fondamentale, perché un avvocato professionista deve cercare di mantenere il più possibile una visione a 360° su tutto ciò che succede e non solo su quello che il cliente è riuscito in autonomia a dare come indicazione o a chiedere al collega Indiano.

Per questo meccanismo, all'inizio ci sono state delle frizioni e ho chiesto alla parte Indiana un ragionamento più organico e non a compartimenti stagni."

M.A. racconta un aneddoto su questo tipo di atteggiamento mentale indiano, un'esperienza che gli è successa il secondo giorno di lavoro in India: "non avendo il pc collegato allo scanner ho chiesto alla mia segretaria, che aveva lo scanner attivo, la scansione di una lettera che avrei dovuto mandare in direzione a Siena via e-mail. Sono tornato in ufficio e dopo un'ora ho notato che non mi era arrivato nulla nella casella di posta; sono tornato da lei e le ho chiesto se avesse fatto la scansione, ottenendo risposta affermativa. Così ho domandato come mai non me l'avesse inoltrata via mail e lei ha risposto che io non le avevo chiesto di mandarla via e-mail, ma solo di fare la scansione.

---

<sup>95</sup> Grihault N., *India! A quick guide to customs & etiquettes*, op. cit., p. 162

Queste cose accadono quotidianamente, bisogna fornire sempre un obiettivo, non si deve dare solo un compito, ma anche l'obiettivo. Se il compito diventa obiettivo allora la comunicazione funziona. Tutto va istituzionalizzato, non bisogna solo comunicare.”

## **Le metafore**

La metafora è “una figura retorica che risulta da un processo psichico e linguistico attraverso cui, dopo aver mentalmente associato due realtà differenti sulla base di un particolare sentito come identico, si sostituisce la denominazione dell'una con quelle dell'altra.”<sup>96</sup>

Durante questo processo simbolico di trasposizione di immagini, che è legato alla cultura e alla psicologia del parlante, possono accadere degli incidenti comunicativi nel momento in cui l'interlocutore non appartiene alla stessa cultura. Difatti la metafora risulta essere più o meno efficace a seconda di alcuni fattori: la lingua, la distanza concettuale o fisica fra i due interlocutori.

Un esempio di incidente comunicativo legato a questo valore culturale lo racconta J.F.K.: “Il più simpatico è successo non nell'ambito del lavoro, ma mentre volendo organizzare una danza indiana tipica per il matrimonio di un amico.

Avevo chiesto ad un ragazzo indiano di aiutarmi con l'organizzazione di questo balletto e lui si è presentato con dieci prostitute perché pensava che con “danza” noi intendessimo altro. Questo è stato forse il più eclatante e grottesco.

Invece in ambito lavorativo capita ad esempio, se devo cercare un agricoltore a cui fare un'intervista e mi fanno parlare con un meccanico. Sono fraintendimenti che accadono tutti i giorni.”

### **2.1.2 Linguaggi verbali**

#### **Titoli e appellativi**

Come è già stato accennato precedentemente, in India è di fondamentale importanza il rispetto dell'ordine gerarchico, che si dimostra anche con l'utilizzo di titoli o appellativi davanti al nome dell'interlocutore.

Nelle occasioni formali è sconsigliato chiamare il proprio interlocutore solamente con il cognome; di solito questo deve essere preceduto da “Sir” o “Madam” a seconda che sia

---

<sup>96</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/metafora/>, Gennaio 2013

uomo o donna nel caso non si conosca la qualifica di questo. Nel caso si sia a conoscenza della qualifica, è corretto porre davanti al nome “Doctor”, “Professor”, “Architect”, “President” e così via.

Una forma di cortesia molto diffusa è l’uso del suffisso onorifico “ji” जी, particella senza alcun valore morfologico, ma semanticamente usata come marcatore di rispetto in interazioni con interlocutori da rispettare.

Un altro modo di mostrare rispetto verso l’interlocutore è quello di usare il pronome di seconda persona “आप” che corrisponde al “lei” di cortesia italiano. Il suo uso è vario e può essere riferito a soggetti considerati superiori per condizione sociale o lavorativa, a soggetti più anziani o sconosciuti.

In India esistono svariati appellativi onorifici<sup>97</sup>, strategie grammaticali o elementi extra linguistici<sup>98</sup>, per dimostrare rispetto e cortesia, ma diversamente dall’italiano o da molte lingue occidentali, in India raramente si usano i termini “per favore”, “per piacere” o “grazie” nelle richieste.<sup>99</sup> Questo perché accanto a strutture grammaticali come l’imperativo onorifico, gli appellativi di cortesia e altri elementi linguistici, l’uso di questi termini sarebbe un surplus.

Gli intervistati in merito a questo tema hanno esposto le loro esperienze.

Ad esempio J.G. dice: “la vera autorevolezza te la devi guadagnare. Per esempio il suffisso “ji” che si mette dopo il nome, l’ho sempre sentito riferito al capo dello studio ma dopo anni ho ricevuto questo suffisso perché nel tempo hanno capito che potevo meritarmelo.”

Anche M.A. spiega come non sia riuscito a cambiare l’abitudine occidentale di dire sempre “grazie” che si tratti di essere al ristorante, in ufficio, per strada: “Non riesco a cambiare il mio modo di fare: ringrazio sempre alla maniera Italiana con un “grazie”, ma so che in alcuni casi non andrebbe fatto.”

## **Le lingue dell’India**

“L’inglese è parlato in India da un po’ meno del 10% della popolazione; un altro 20%, forse, lo capisce abbastanza e riesce a esprimersi in forma elementare.”<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Titoli che vengono usati solo per iscritto in lettere o inviti formali che corrispondono all’equivalente inglese di Mr o Sir श्रीमान, श्री, l’equivalente di Madam (se sposata) श्रीमती o Miss (donna nubile) कुमारी

<sup>98</sup> Con elementi extra linguistici si intende il linguaggio non verbale, la prossemica e la cinesica.

<sup>99</sup> La traduzione dell’espressione “per piacere” è कृपया o कृपा करके, “grazie” si traduce शुक्रिया धन्यवाद.

<sup>100</sup> A. Armellini, *L’elefante ha messo le ali*, op. cit., p. 159.

Abbiamo notato che il numero totale di lingue e dialetti varia a seconda delle fonti e del metodo di conteggio, e molti indiani parlano più di una lingua, quindi i dati che abbiamo preso sono stati il risultato di ricerche incrociate nei siti istituzionali indiani più autorevoli.

Il censimento indiano elenca 114 lingue (22 delle quali sono parlate da più di un milione di persone) e sono ulteriormente suddivise in 216 dialetti o "lingue madri", pronunciate da 10 mila o più parlanti.<sup>101</sup>

L' Hindi e l'inglese sono le lingue ufficiali, l'insegnamento delle quali è obbligatorio in molti Stati del Paese e la Costituzione indiana riconosce altre 22 lingue (art. 343)<sup>102</sup>.

L'inglese ha un'importanza strategica nel mondo degli affari, della finanza e della politica, sebbene la conoscenza della lingua inglese sia molto variabile: si passa da una conoscenza molto fluida, al saper dire solo poche parole.

Le lingue legalmente riconosciute dalla Costituzione sono: Assamese, Bengali, Bodo, Dogri, Gujarati, Hindi, Kannada, Kashmiri, Konkani, Maithali, Malayalam, Manipuri, Marathi, Nepali, Oriya, Punjabi, Sanscrito, Santhali, Sindhi, Tamil, Telugu e Urdu.

Numerose altre lingue sono riconosciute dai singoli Stati, ma non vengono ufficialmente riconosciute dal governo centrale.

Infatti, alcuni confini statali vengono stabiliti sulla base delle linee linguistiche.

Le lingue più comunemente parlate sono Hindi (40,2% della popolazione), bengalese (8,3%), Telugu (7,9%), Marathi (7,5%), e Tamil (6,3%).<sup>103</sup>

Abbiamo quindi chiesto ai nostri *informat* se secondo loro la conoscenza dell'inglese è sufficiente per comunicare in India.

M.A. afferma: "No, per comunicare non è sufficiente. È sufficiente per fare *business*. L'hindi ha delle costruzioni che vanno oltre l'aspetto linguistico, che riportano anche gli aspetti sociali e culturali; se non si ha consapevolezza di come funziona la lingua hindi si fa più fatica a comprendere com'è la società Indiana. Si parla di gesti, di modi di dire, di utilizzo dei costrutti linguistici. L'inglese rimane comunque una seconda lingua anche per gli Indiani, si tratta sempre di dover tradurre qualcosa in un'altra lingua.

J.G. "Per scalare il rapporto personale sarebbe molto importante parlare hindi; non lo faccio perché parlare inglese mi consente di non avere il problema della comunicazione immediata. Però sono profondamente convinto che questa sia una mia grave mancanza, perché l'India è un paese che apprezza moltissimo l'interesse nei confronti della loro

---

<sup>101</sup> [http://censusindia.gov.in/Census\\_Data\\_2001/Census\\_Data\\_Online/Language/Statement1.htm](http://censusindia.gov.in/Census_Data_2001/Census_Data_Online/Language/Statement1.htm), Gennaio 2013

<sup>102</sup> Costituzione Indiana <http://www.cgsird.gov.in/constitution.pdf>, Gennaio 2013

<sup>103</sup> Library of Congress <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/India.pdf>, Aprile 2012



cultura; per alcune cose è facile mettermi alla pari, come per i film, la musica, i libri, le situazioni politiche e storiche Indiane; ogni volta che riesco a parlare, subito prima o subito dopo di una negoziazione, di accadimenti o fatti che riguardano il sistema India e la loro cultura, vengo sempre molto apprezzato. Il rapporto di lavoro viene facilitato ma imparando anche la loro lingua, probabilmente, il fattore di facilitazione verrebbe moltiplicato.”

M.C. “Secondo me non è un problema linguistico. Anche se parlo in inglese, parliamo comunque due lingue diverse, non veniamo dallo stesso pianeta.

Anche se parlassi in hindi, non avrei la più pallida idea di che cosa passi nella testa del mio interlocutore; pur sapendo che vive nelle baracche, in mezzo alla strada senza acqua corrente ed elettricità, comunque non lo capirei.

L’inglese va assolutamente bene, perché l’ostacolo non è linguistico, è culturale. Veniamo da due mondi diversi, ma nel momento in cui io parlo inglese e ho il dirigente che parla inglese e traduce in hindi, linguisticamente sono arrivato a dare il mio messaggio, la problematica non è linguistica, ma è di come si vive tutti i giorni, come si è stati educati.”

I.T. “Loro stessi mi sentivano più vicina, riuscivo a comprendere alcune sfumature del loro comportamento, il fatto di saper dire qualche breve frase in hindi aiutava molto e anche conoscere la loro religione è una marcia in più.

Ritengo che per lavorare in India si debba conoscere la cultura di questo Paese, è un mondo a parte e non si può affrontare soltanto in termini di business.

Conoscendo la lingua hindi si aprono più porte e si semplifica tutto.”

M.J. “Sicuramente quando si dice che l’India è un Paese anglofono si dice una piccola bugia, in questo modo anche l’Italia potrebbe essere considerabile come anglofona. Quando il livello culturale degli interlocutori scende, alla pari scende la capacità di parlare inglese. L’inglese è sufficiente ma la conoscenza dell’hindi è un valore aggiunto importantissimo, che ti può aprire molte porte professionali e può facilitare enormemente la vita quotidiana.”

### **2.1.3 Eventi comunicativi**

#### **La riunione di lavoro**

In una riunione d’affari in India solitamente emerge subito la gerarchia; il capo entra per primo, è lui che prende la parola ed viene riverito da tutti.

Normalmente chi prende le decisioni occupa il posto di capotavola, affiancato dai suoi collaboratori più stretti.

È buona norma lo scambio dei biglietti da visita che vengono consegnati e ricevuti con la mano destra e riposti con cura nella tasca della giacca.

Prima di una riunione d'affari è usuale fare delle brevi conversazioni di circostanza: sul clima, il cricket, la borsa di Mumbai.

È fondamentale avere molta pazienza anche per fare affari, è probabile che le riunioni durino più del previsto o che alla fine di questa non si giunga ad una conclusione.

La società indiana ha una forte avversione per i "no" diretti, per cui è preferibile usare un linguaggio più diplomatico e meno diretto.

M.A. "Io non ho mai visto concludere niente in un'occasione ufficiale di lavoro, non ho mai fatto una riunione alla fine della quale si è firmato qualcosa. L'incontro c'è perché ci deve essere, è la formalità, è importante perché si affrontano gli aspetti tecnici. Dopodiché la firma viene messa in contesti completamente diversi, con una telefonata o davanti ad un cocktail."

## **Il pranzo o la cena di lavoro**

Sebbene non si sia mai parlato di questo argomento con gli intervistati, è giusto spendere poche righe su questo tema.

Per gli indiani l'ospitalità è sacra, quindi l'ospite sarà trattato con molto riguardo.

Nel caso in cui l'ospite è invitato ad un pranzo o ad una cena in casa, è buona educazione togliersi le scarpe prima di entrarvi.

In India tradizionalmente si usa la mano destra per mangiare, quindi prima di sedersi a tavola ci si deve lavare le mani e il gesto va ripetuto anche alla fine del pasto.

Bisogna ricordare anche che ci sono delle restrizioni alimentari in India: gli hindu non mangiano manzo e sono generalmente vegetariani, i musulmani non mangiano carne di maiale e solitamente non bevono alcolici, per cui sulle tavole degli indiani ci sarà per lo più carne di pollo, di agnello o pesce oltre all'abbondanza di verdure, spezie e riso.

È assolutamente vietato "contaminare" il cibo degli altri toccandolo con le mani o con la propria forchetta: le regole di purezza del cibo sono molto severe.

Se si è stati invitati ad un pranzo o ad una cena di lavoro in casa, è cosa gradita contraccambiare l'invito e portare un regalo come segno di gratitudine.

Se si stati invitati ad un pranzo o ad una cena di lavoro in un ristorante, sarà colui che ha fatto l'invito a pagare (di solito lasciando anche una mancia al cameriere).

## 2.1.4 Linguaggi non verbali

### La distanza tra i corpi

La distanza tra i corpi è una dinamica molto complessa che varia dal genere, dall'età, dal tipo di rapporto, dall'estrazione sociale.

“Nel momento in cui ci si troverà in fila, la distanza tra voi e la persona che vi sta davanti non deve essere superiore alla lunghezza del braccio tra il gomito e la punta delle dita della mano tesa.”<sup>104</sup>

Tuttavia ci sono dei limiti che vanno tenuti bene in mente, il contatto fisico generalmente è visto in modo molto diverso e le distanze sono più ampie rispetto allo standard italiano, soprattutto tra uomo e donna.

Il contatto laterale è previsto solo tra individui dello stesso sesso, non è raro trovare due giovani uomini passeggiare mano nella mano per strada in segno di amicizia.

S.A.: “Mi viene in mente un aneddoto dove un vulcanico imprenditore italiano, durante una cena, in simpatia ha denudato il partner indiano per fargli indossare dei jeans, pensando di creare un clima di simpatia. Ma ahimè si creò un clima di imbarazzo generale.

Il contatto fisico in India si vive in modo diverso.”

---

<sup>104</sup> <http://forbesindia.com/blog/shopkeeper-in-law/the-elbow-push-factor/#ixzz29N8pOUAF>, Febbraio 2013

## 2.2 Un Modello operativo

Durante le ricerche e l'elaborazione della tesi ci siamo resi conto della mancanza di esempi e modelli pratici da usare per "informarsi" sulla comunicazione tra indiani e italiani, così come della scarsità di letteratura e studi da cui attingere informazioni su questa declinazione della comunicazione interculturale.

In conclusione abbiamo pensato di sviluppare e proporre un modello operativo dinamico, consultabile online dagli utenti interessati. L'intenzione ultima è renderlo interattivo nel senso di adatto a raccogliere al suo interno i contributi di ognuno, così da potenziarne l'efficacia come veicolo fondamentale per la comunicazione indo-italiana.

Questo modello operativo consiste in un sito web<sup>105</sup> utilizzabile come strumento di analisi e contenitore di informazioni comprensibile e alla portata di tutti. Questo sito ricalca il progetto Comint<sup>106</sup>, nato da una collaborazione tra il dipartimento di studi linguistici e comparati dell'Università Ca' Foscari di Venezia, la Regione Veneto e il Ministero degli Affari Esteri.

"Comint ha l'obiettivo di promuovere gli aspetti educativi, economici e sociali in relazione alla comunicazione interculturale. Tale obiettivo è raggiunto attraverso attività di ricerca e di formazione. Per la promozione e la conduzione delle sue attività il Tclub collabora attivamente con diverse istituzioni educative nazionali ed internazionali oltre che con il mondo dell'economia."<sup>107</sup>

Tra i progetti realizzati da questo laboratorio c'è la *Mappa della Comunicazione Interculturale*, che abbiamo voluto riproporre nel nostro modello poiché molto efficace, dinamica e di impatto.

Questo modello operativo ha come cornice la comunicazione interculturale tra le aziende italiane e il subcontinente indiano e sintetizza i dati ottenuti nella fase di analisi della nostra ricerca.

L'interfaccia proposta è di immediata comprensione e passibile di essere arricchita con link specialistici e finestre dedicate ai commenti e al caricamento di contributi esterni.

La pagina iniziale è focalizzata su una mappa del globo che è possibile cliccare aprendo una *scheda Paese* con un breve quadro macroeconomico dell'India.

Abbiamo inserito una cartina politica dell'India per permettere una visione complessiva del territorio in questione.

---

105 <https://sites.google.com/site/paradisiselika/>, vedi anche Appendice B

106 [http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a\\_id=83421](http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=83421)

107 Ibidem

L'analisi delle interviste ha permesso di estrapolare delle parole chiave che abbiamo inserito sul fondo di questa pagina; sono state raggruppate in quattro macrocategorie seguendo il modello di Balboni: valori culturali, linguaggi non verbali, linguaggi verbali ed eventi comunicativi.

Ogni macro area contiene le parole chiave e tra queste quelle evidenziate sono le stesse che abbiamo analizzato nel capitolo precedente. Cliccando sulla parola si aprirà una nuova schermata nella quale verrà fornita una breve introduzione del concetto affrontato seguita dalle frasi salienti estrapolate dalle interviste.

Un ulteriore livello di approfondimento si ottiene cliccando sopra la sigla dell'intervistato e ottenendo la visualizzazione dell'intera intervista.

Questa modalità di indagine dinamica consentirà di avere il quadro completo del percorso svolto durante la stesura della tesi.

Per incrementare le informazioni contenute nel sito nella schermata iniziale, nella colonna a destra, sono stati inseriti tre video che riteniamo molto interessanti perché collegati al tema della comunicazione interculturale.

Il primo video è lo spot promozionale del 2013 di *Incredible India!*<sup>108</sup> che contiene immagini molto accattivanti e significative del viaggio di una turista occidentale in India.

Il secondo video, *English Speaking Indian Style*<sup>109</sup>, illustra, in modo ironico, come un insegnante indiano insegna la lingua inglese.

Il terzo video è il *trailer* della serie televisiva americana *Outsourced*<sup>110</sup> in cui vengono mostrate le difficoltà di un manager americano inviato in India per sorvegliare lo staff indiano addetto al servizio clienti.

Abbiamo creato anche una pagina di *link utili* che comprende i siti istituzionali indiani, i siti delle maggiori testate giornalistiche indiane, alcuni siti utili alle imprese, dei blog sull'India e siti di centri culturali di rilievo che operano tra Italia e India.

Questo sito web si propone di essere in futuro una piattaforma di *e-learning* in cui anche gli studenti di hindi, esternando i loro percorsi di studio universitario e le esperienze avute in India, possano collaborare a migliorare la nostra proposta iniziale.

---

108 <http://www.youtube.com/watch?v=p5GU9odcbfo> Incredible India!

109 <http://www.youtube.com/watch?v=bhR1nJ1oY9M> English Speaking Indian Style

110 [http://www.youtube.com/watch?v=\\_wR3LhFlgGo](http://www.youtube.com/watch?v=_wR3LhFlgGo) Outsourced Trailer

## Appendice A

### Intervista a S.A.

Responsabile del dipartimento commercio estero per un'importante associazione di industriali di Vicenza.

#### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Noi rappresentiamo un'associazione di circa due mila aziende associate, siamo una delle province più manifatturiere italiane, dove tradizionalmente c'è una forte vocazione all'esportazione. Questa vocazione ci impone di affiancare le nostre imprese con una serie di servizi a supporto delle loro attività sui mercati esteri come: dogane, contrattualistica, fiscalità finanza e quant'altro, ma affrontiamo anche il tema della formazione e dell'informazione per le aziende.

Perché l'India? L'India perché da una parte il commercio internazionale si sta profondamente trasformando e si sta individuando in quelli che una volta si chiamavano "Paesi in via di sviluppo", in realtà adesso sono i veri e propri *driver* della crescita e della domanda mondiale. Nel contesto della nostra Provincia, che è molto specializzata nei mercati europei, c'è la sfida di ampliare sempre di più gli orizzonti di crescita di attività industriali e commerciali anche nei mercati non europei, per cui l'India ci è parsa un obiettivo ineludibile. Abbiamo affrontato la sfida con l'India, da una parte proponendo ai nostri associati questo corso su più tappe di approfondimento e analisi del mercato, dall'altra realizzando una pubblicazione dedicata al mercato indiano (anche se non è la prima, ne facemmo una anni fa, vista la forte richiesta dell'allora Presidente di C., quando egli, inaugurando il meccanismo delle "missioni di sistema", volle andare in India presentando uno strumento di conoscenza, studio e analisi del mercato indiano.).

Con la nuova versione ci siamo proposti di allargare il campo di analisi con altre fronti, inserendo una presentazione macro e micro economica del Paese, ma anche evidenziando una serie di problematiche non banali come il tema dell'approccio interculturale. Posto che ogni Paese ha le sue abitudini e le sue regole, a maggior ragione li hanno questi mercati lontani, che hanno una storia e una tradizione culturale diversa dalla nostra.

Queste guide Paese inoltre contengono delle ricostruzioni di esperienze aziendali di successo o non, nella speranza che queste testimonianze possano essere utili a chi su questi mercati voglia operare in modo strutturato.

### **Che attività andate a svolgere in India?**

È soprattutto un'attività di supporto e affiancamento alle aziende. Siamo anche molto attivi, oltre che nell'ambito della formazione e dell'informazione, anche nella promozione delle attività commerciali attraverso il contributo che possiamo dare al sistema "istituzionale" di riferimento che c'è nella nostra Provincia o Regione. La camera di commercio di Vicenza ha una camera di commercio speciale, *Made in Vicenza* che, insieme ad un gruppo di aziende speciali, (tra l'altro a Mumbai condivide anche un *desk* alla IICCI una presenza stabile con un incaricato) fa parte di attività promozionali.

In India ci sono state altre missioni oltre a quella di M., volute dalla nostra casa madre: nel 2007 con Prodi e Bonino e più recentemente una serie di iniziative di natura più settoriale e circoscritta o specializzate su settori, l'ultima di due anni fa con l'allora presidente Z. e il sottoscritto con una tappa dedicata a Chennai.

### **Secondo lei quali sono le difficoltà maggiori che può incontrare un imprenditore quando si affaccia sul mercato indiano?**

Credo che l'India sia un mercato molto particolare, non lo dico da conoscitore, sebbene ci sia stato, ma attraverso quello che abbiamo ricostruito tramite le esperienze dei nostri associati, è un mercato dalle potenzialità enormi, dove tradizione e cultura sono assai diversi dalla nostra, ci sono problemi legati "al non detto" nel senso che anche se gli indiani dicono che la divisione castale non esiste più, in realtà è ancora molto presente. Ci sono le "superstizioni", basi culturali religiose molto forti, che impongono certi comportamenti che ai nostri occhi possono sembrare assurdi.

È difficile penetrare anche commercialmente il mercato indiano, non solo sotto il profilo delle esigenze e la forte personalizzazione dell'offerta dei prodotti, alle logiche di prezzo e di competitività dei prodotti stessi, ma anche perché i nostri imprenditori percepiscono l'India come un mercato fortemente nazionalista, dove si privilegia il Made in India.

### **La maggior parte delle aziende vicentine presenti in India di quale settore si occupa?**

Prevalentemente sono aziende di prodotti di meccanici, di meccanica strumentale, prevalentemente oggi Vicenza vende in India macchine di vario genere, apparecchiature metal meccaniche, metallurgia specialistica e fa ancora abbastanza fatica a promuovere le tipicità dei nostri beni di consumo: oreficeria, abbigliamento o mobili.

Oggi in tutto il mondo è complesso tentare di esportare i propri prodotti stando qui, a Vicenza, senza andare sul posto. Bisogna essere presenti sul posto, avere dei punti di contatto, di fornire servizi accessori, l'assistenza e quant'altro.

### **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

È interessante che sul mercato indiano nello specifico, si sconti un eccesso di fiducia da parte dei nostri imprenditori: l'India viene percepita e vista come un mercato dalla diffusa conoscenza della lingua inglese. E quindi, come tale, un mercato che non pone problemi, perché in teoria con l'inglese si va un po' dappertutto, ci si capisce. Nella comunità degli affari l'inglese è di uso corrente, ma molto spesso questa convinzione rappresenta una sottovalutazione dei problemi legati alla differenziazione linguistica e culturale tout court.

È ancora un po' uno scoglio da superare e da aggirare l'India.

Sono stati fatti dei ragionamenti sulla possibilità di sviluppare alcuni progetti che mettano in relazione le nostre imprese con le professionalità che escono da Ca' Foscari, dalle facoltà di lingue orientali, creando anche percorsi di stage, cosa che secondo me è assai interessante, può offrire molte opportunità, però vedo che gli imprenditori con cui mi confronto non sono così convinti tuttora.

L'India può proporre tuttavia, rispetto ad altri mercati asiatici, degli schemi culturali e comportamentali che si avvicinano maggiormente all'imprenditoria italiana: la cultura dell'impresa familiare.

Ricordo una JV tra un medio imprenditore vicentino e un imprenditore indiano che si è gradualmente unita partendo dalla costruzione di legami tra le due famiglie.

Il rapporto personale è di fondamentale importanza per fare business.

Mi viene in mente un aneddoto dove un vulcanico imprenditore italiano, durante una cena, in simpatia ha denudato il partner indiano per fargli indossare dei jeans, pensando di creare un clima di simpatia. Ma ahimè si creò un clima di imbarazzo generale.

Il contatto fisico in India si vive in modo diverso.



Su questi temi credo ci sia molto da fare, è importante quello che sta facendo l'Università, è importante quello che possiamo fare noi per mediare l'offerta formativa con le esigenze delle nostre imprese.

Grazie all'aiuto di Ca' Foscari, stiamo sviluppando un progetto di mediazione interculturale "Risorse in crescita", dove si vuole creare un percorso per introdurre i manager, gli imprenditori, a relazionarsi con i temi della mediazione culturale e, non ultimo, anche con aspetti più pratici, come strategie di marketing, di comunicazione, le scelte da fare in termini di personalizzazione dei prodotti. Dovrebbe essere un corso, basato su una parte introduttiva generale che aiuterà i partecipanti a scegliere un'area geografica d'interesse: India, Cina, Sud Est asiatico...

Sono i mercati più complicati dal punto di vista culturale per noi italiani.

Questo non vuol dire che sia facile approcciare un francese o un tedesco, ma si può fare con degli schemi molto più vicini e simili.

C'è in parte una consapevolezza dei gap culturali tra gli industriali, ecco perché abbiamo scelto di fare questo progetto.

### **Cosa consiglierebbe ad un imprenditore che si affaccia al mercato indiano?**

Gli direi di investire nella conoscenza: molto spesso per tradizione, molte delle nostre imprese affrontano i mercati sulla base di contatti emotivi o epidermici, sul passaparola. Oggi come oggi l'evoluzione dei mercati, la competizione, le mille difficoltà richiedono un approccio più sistematico e convinto.

Soprattutto perché dalla conoscenza e dalla pianificazione deriva la continuità d'azione fino ad arrivare ad un radicamento su quel mercato.

Come farlo dipende da ogni impresa e dalla tipologia del prodotto.

È evidente che la probabilità del successo di una politica di marketing e di vendita presuppone il radicamento nel mercato che in India non è del tutto agevole anche in termini logistici. Conosciamo la complessità di uno stato federale, con le sue problematiche d'integrazione e armonizzazione con gli altri stati, con regole fiscali e iva diverse e dove oltretutto la logistica e le infrastrutture sono un tallone d'Achille.

Ecco perché se si va in India, bisogna andarci a ragion veduta e con un progetto industriale scrupolosamente. In caso contrario si rischia di ottenere risultati negativi.

## **Intervista a M.A.**

Chief Representative di un'importante banca italiana a Mumbai.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Io lavoro per una famosa banca italiana nell'ufficio di rappresentanza di Mumbai. E' utile descrivere cosa significa "Fare banca" in India; in questo momento lì abbiamo un ufficio di rappresentanza che non è una filiale bensì una struttura più leggera dove non si può svolgere attività bancaria diretta: non si possono aprire conti correnti, non si erogano servizi bancari diretti ma si svolge un'attività di collegamento, promozione, marketing dei servizi della casa madre in India. Questo perché esiste una serie di restrizioni per l'operatività di soggetti esteri e soprattutto per gli istituti finanziari, a causa delle quali per operare in India con una filiale è necessario avere delle licenze che Noi speriamo di ottenere in qualche anno.

L'attività in India, per ora, è di sola assistenza ai nostri clienti Italiani che hanno rapporti commerciali con il paese, che importano e/o esportano in India o che intendono effettuare degli investimenti diretti, quali aprire sussidiarie, filiali, joint venture.

La nostra attività consiste nell'aiutare e facilitare l'ingresso di queste aziende nel mercato Indiano dal punto di vista finanziario: strutturare i piani finanziari, mettere le aziende in contatto con le banche Indiane con le quali noi lavoriamo.

Si può definire più un'attività di consulenza che bancaria.

### **Come è orientata la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

La nostra filosofia è di assistere i nostri clienti, non vogliamo andare in India a fare business diretto.

### **Quali sono i punti di forza della Vostra azienda e cosa Vi ha portato ad avere successo in Italia e in India?**

Al momento siamo la terza banca come dimensioni in Italia, anche se in termini di risultati economici non stiamo brillando ultimamente; il nostro ufficio in India, però, non guarda i numeri quanto la qualità del servizio che offriamo.

**Quando Vi siete affacciati sul mercato Indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

La prima difficoltà che abbiamo incontrato è stata trovare i locali per aprire l'ufficio, infatti per un anno e mezzo abbiamo utilizzato una sede temporanea.

Il secondo problema è stato ottenere licenze e autorizzazioni per essere a norma con la legge Indiana che è molto complessa. La *compliance* con la normativa Indiana è stata quella più difficile da superare.

Per quanto riguarda i successi e gli insuccessi sono quelli delle aziende che seguiamo, per fortuna sono più i successi. Da questi si può dedurre se la nostra attività di affiancamento finanziario è stata utile o no.

**Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto apportare al prodotto/servizio?**

Abbiamo dovuto modificare il nostro servizio in base alle normative Indiane, l'integrazione con quella Italiana, alla quale noi siamo soggetti, è stata la cosa più complessa.

Abbiamo dovuto trovare un mix giusto per rispettare entrambe le normative.

Al nostro servizio, invece, non abbiamo dovuto apportare nessun cambiamento perché siamo abbastanza tradizionali; abbiamo deciso di mantenere tutti i servizi che potevano andare bene anche in India.

Al momento in India ci sono sei banche Italiane che hanno uffici di rappresentanza, ma non c'è nessuna banca Italiana che ha una filiale operativa.

Per un'azienda Italiana, confrontarsi con la stessa banca con la quale opera in Italia, sarebbe molto interessante: agevola l'accesso al credito, ottimizza i costi.

**Qual è la Vostra strategia presente/futura sul mercato Indiano (se rivelabile)?**

Sarà un'espansione moderata e cauta con l'apertura di una filiale operativa che possa assistere le aziende Italiane il numero delle quali sta aumentando considerevolmente in India.

**Quali sono le leve che utilizzate per competere sul mercato Indiano (se rivelabile)?**

La leva più efficace è l'attenzione al cliente, il monitoraggio, l'inseguimento; la relazione banca-cliente è lo strumento principale, quando si parla di aziende Italiane. Se si parla di banche indiane è il prezzo.

## **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra mercato Italiano e Indiano, se ve ne sono?**

Nel mercato finanziario, in questa particolare fase storica, il problema comune è avere accesso al credito, superare la difficoltà che le banche hanno ad erogare credito alle aziende. Entrambi i Paesi necessitano di diminuire i non *performing assets*, cioè tutti quei prestiti che hanno minore valore ad essere ripagati. Sia in India sia in Italia è abbastanza forte il deterioramento degli *asset*; tutti i prestiti che le banche hanno nel portafoglio, fino a qualche anno fa avevano interessi che in default salivano al 2-3%, ora salgono al 10 %.

Questo fenomeno è uguale in entrambi gli Stati. In Italia questo fatto è legato alla crisi economica, in India è legato a problematiche di analisi del credito. Il problema in India è a monte: all'atto della valutazione del credito di un'azienda non si hanno informazioni sufficienti per poter dire se questa azienda merita o meno di essere affidata.

Non ci sono sistemi informativi centralizzati, le banche non hanno una centrale rischi.

## **Come è stato l'impatto con la lingua Indiana?**

Molto difficile, soprattutto riuscire ad inserirsi nella stessa lunghezza d'onda del loro inglese. Non so l'hindi e mi sono molto pentito di non averlo studiato, però nel nostro ambiente l'hindi serve per creare una relazione personale. Questa è fondamentale perché anche quando si fa business in India la relazione personale è molto importante, anche se poi qualsiasi negoziazione o trattativa è fatta in inglese, che sia ufficiale o no.

Le banche hanno quasi tutte la sede principale a Nuova Delhi e Mumbai, alcune a Bangalore e a Chennai e una a Calcutta; ovviamente le banche hanno sedi in tutta l'India e mandano i manager in giro, quindi all'interno delle stesse banche tutte le procedure sono in inglese, anche il linguaggio aziendale comune è l'inglese.

## **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

No, per comunicare non è sufficiente. È sufficiente per fare business. L'hindi ha delle costruzioni che vanno oltre l'aspetto linguistico, che riportano anche gli aspetti sociali e culturali; se non si ha consapevolezza di come funziona la lingua hindi si fa più fatica a comprendere com'è la società Indiana. Si parla di gesti, di modi di dire, di utilizzo dei costrutti linguistici. L'inglese rimane comunque una seconda lingua anche per gli Indiani, si tratta sempre di dover tradurre qualcosa in un'altra lingua.

In inglese andrebbero tradotte anche le sfumature che presenta l'hindi ma durante la traduzione la maggior parte di queste vengono perse.

### **Ha mai avuto difficoltà a relazionarsi con un suo collega o dipendente Indiano?**

Sì, tantissime difficoltà; cito un aneddoto del mio secondo giorno in India: non avendo il pc collegato allo scanner ho chiesto alla mia segretaria, che aveva lo scanner attivo, la scansione di una lettera che avrei dovuto mandare in direzione a S. via mail. Torno in ufficio e passata un'ora, noto che non mi era arrivato nulla via mail; torno da lei e le chiedo se avesse fatto la scansione, ottenendo risposta affermativa. Così le chiedo come mai non me l'avesse inoltrata via mail e lei risponde che io non le avevo chiesto di mandarmela via mail, ma solo di fare la scansione.

Queste cose accadono quotidianamente, bisogna dare sempre un obiettivo, non si deve dare solo un compito, ma anche l'obiettivo. Se il compito diventa obiettivo, allora la comunicazione funziona. Tutto va istituzionalizzato, non bisogna solo comunicare. L'aspetto più problematico è che nel momento in cui non si danno obiettivi (sbagliando), questi non vengono nemmeno chiesti; è dato per scontato che non ce ne siano. È un inseguimento costante dalla a alla z.

Esiste anche il meccanismo di richiedere feedback al personale, ma non si può perdere troppo tempo a fare report.

Noi occidentali in India cerchiamo sempre di essere affabili, buoni con tutti nel primo approccio; trattiamo l'uomo del *chai* allo stesso modo in cui si tratta la segretaria e il collega, quando si parla di educazione: quando si finisce il *chai*, passiamo in cucina e appoggiamo la tazza vuota, cosa incomprensibile per i miei colleghi indiani che aspettano che vengano a prenderla.

Non riesco a cambiare il mio modo di fare: ringrazio sempre alla maniera Italiana con un "grazie", ma so che in alcuni casi non andrebbe fatto. Questo atteggiamento è sbagliato perché crea dei problemi, questo atteggiamento di "uguaglianza", la percezione che hanno della tua autorità, così facendo viene sminuita, anche se per un occidentale la si riservano di valutare.

Dopo un po' che si è in India si ha la reazione contraria, si inizia ad essere rigidi anche in modo esagerato. Bisogna riuscire ad essere autorevoli senza essere autoritari, e imporsi senza alzare la voce, non in modo scortese come a volte fanno gli Indiani. Bisogna valutare i rapporti di equilibrio e di forza ed essere saggi nella comunicazione. Se sapessi

l'hindi riuscirei ad esprimere questa autorevolezza nel modo migliore, con le forme imperative, con le forme di cortesia, superando l'omologazione data dall'inglese.

**Secondo lei un dipendente Indiano vive in modo diverso la leadership di un manager Indiano rispetto a quella di uno straniero?**

Sì, generalmente il manager straniero viene visto come quello che ha le soluzioni, che ha i soldi, quello che porta qualcosa di nuovo; viene considerato una grandissima opportunità che a volte viene sfruttata anche in modo negativo, vedendolo come l'alocco che non conosce l'ambiente. Con i manager stranieri si sviluppano rapporti diversi, utilitaristici e opportunistici, e più frequenti rispetto al manager Indiano; con questo nel momento in cui il rapporto di gerarchia è stato stabilito, si sta alle sue decisioni, con quello straniero a volte si cerca di approfittare della sua impreparazione.

**Crede che alcuni aspetti delle religioni Indiane possano influenzare il modo di fare business?**

Certamente sì, se uno è hindu, parsi o musulmano: ciascuno ha le proprie caratteristiche. La religione hindu ha la visione del successo professionale come una delle fasi della vita, chi fa i soldi è un bravo hindu, adempie al proprio *dharma*. Per la religione cristiana è diverso, c'è quindi questa ulteriore spinta religiosa, che ti consente di arricchirti.

Non c'è nulla di puramente spirituale in India, anche la religione è molto pragmatica, è una società utilitaristica. Il modo in cui si fa business cambia a seconda della religione.

**E' a conoscenza delle divisioni castali? Se sì, in che modo queste interagiscono nel mondo del lavoro?**

Personalmente non ho mai vissuto questo nel mio ufficio perché siamo in pochi. Sicuramente laddove la differenza di casta comporta una differenza di ruolo, tra il *chai wala*, la segretaria o il manager, queste divisioni sono molto evidenti. Nell'ambiente finanziario di Mumbai, però, conta più il successo che uno ha, la carriera professionale, che non la provenienza castale. C'è un'attenzione forte a quanto si è raggiunto e ottenuto rispetto alla casta. Sei importante perché hai i soldi, anche se sei un paria.

I soldi e il potere creano un nuovo status symbol.

### **In che modo viene ostentato il potere in India?**

Nell'ambiente di Mumbai c'è una forte differenza tra i “*nouveau riches*”, per i quali è molto importante lo *show off*, e la vecchia borghesia o imprenditoria Indiana delle grandi famiglie come i Tata, che hanno molta eleganza e dignità e non ostentano mai la loro ricchezza.

C'è la tendenza a ostentare la ricchezza: per esempio sono stato invitato ad un matrimonio che è durato quattordici serate, una delle quali era una serata bingo con un AudiA8 come primo premio.

Questo *show off* genera in coloro che non possono permettersi lo stesso molto risentimento. Il famoso Ambani ha deciso di costruire il suo super grattacielo nel quartiere ricco di Mumbai per sottolineare il fatto che sono tutti ricchi, ma lui è più ricco di tutti loro.

### **L'ambiente lavorativo di Mumbai è maschilista?**

Per una donna non è mai lo stesso, anche se Mumbai è un'isola felice. L'India non è un paese liberale, *friendly*, non è un paese aperto alla donna.

Ad esempio capita spesso che se una donna fa una domanda ad un uomo, questo risponda senza guardarla in faccia, ma parlando con il collega uomo a lei vicino.

Non c'è quasi mai un'equiparazione dei sessi, anche per quanto riguarda i contratti di lavoro; non esiste la maternità, non c'è tutela della donna, anche se ci sono delle donne che rivestono ruoli manageriali molto importanti.

Non è impossibile quindi fare carriera, ma l'ambiente comune è per lo più ostile.

### **Crede che la conoscenza della lingua hindi sia importante nel mondo del lavoro?**

Nei rapporti professionali con altre persone e altre aziende molto si basa su feeling personali; se vado a fare una chiacchierata con il manager della State Bank of India in inglese e dopo poco ci vai tu, parlando cinque minuti in hindi delle vacanze che hai fatto in India passando subito dopo all'inglese per parlare della Banca, sicuramente quando andremo via lui si ricorderà più di te che di me. Quello è un valore incredibile, anche se la negoziazione tecnica si fa in inglese, quei primi cinque minuti servono a creare un rapporto personale fondamentale.

### **Il fatto di avere una relazione personale al di fuori del rapporto di lavoro è importante?**

Io non ho mai visto concludere niente in un'occasione ufficiale di lavoro, non ho mai fatto una riunione alla fine della quale si è firmato qualcosa. L'incontro c'è perché ci deve

essere, è la formalità, è importante perché si affrontano gli aspetti tecnici. Dopodiché la firma viene messa in contesti completamente diversi: una telefonata o davanti ad un cocktail. Se arriva qualcuno che non ho voglia di ascoltare con un “mi dica” trasmetto il messaggio “fai in fretta”. Altrimenti, normalmente, c’è una fase di preambolo, poi si inizia e in seguito avverrà la conclusione.

È importante mescolare anche il privato con il lavoro, “il sacro e il profano”.

In questo modo valutano la tua conoscenza che del paese.

### **Per quanto riguarda la corruzione?**

Mi sono misurato con la corruzione quando è arrivato un container con i mobili che ho dovuto sdoganare al porto di Mumbai; mi hanno chiesto “una tassa” che era negoziabile, quindi ho capito che non si trattava di una tassa vera e propria. Nell’ambiente finanziario invece non mi è mai capitato di averne a che fare, è tutto pulitissimo.

Per quanto riguarda la vita quotidiana non mi sono mai trovato in situazioni scomode, se però fai un party in casa e hai la musica alta di notte, se arriva la polizia e non vuoi casini sai che devi dare dei soldi.

La corruzione però esiste, anche se non mi sono mai misurato con la mia attività nella quale non girano soldi, è disgustosa e istituzionalizzata.

E’ evidente perché la burocrazia Indiana è così complessa e la corruzione sembra l’unico modo per mantenere in vita un sistema economico parallelo.

Se si rendono le cose più semplici, non c’è più bisogno della spintarella, le inefficienze consentono di poter prendere delle scorciatoie.

Forse è giusto il loro modello di business che tende a soddisfare il fabbisogno di moltissime persone; l’India non potrebbe mai essere automatizzata, perché così si toglierebbe lavoro a milioni di persone.

Magari anche la corruzione è un elemento indispensabile in un sistema come quello Indiano che non si riuscirà mai a riformarsi in maniera organica perché è troppo complesso. L’India mi fa pensare che tante inefficienze sono probabilmente necessarie per far sopravvivere tutti.

### **Crede che le differenze culturali possano limitare o influenzare gli scambi commerciali tra Italia e India? Se sì, in che modo?**

Assolutamente sì, possono limitarli perché le aziende Italiane non sono in grado di capire le necessità del cliente Indiano o viceversa. Non ho successo perché non capisco il



mercato e il mercato è dato da fattori prettamente culturali. Il mercato è fatto di persone. Poi ci sono i problemi di comunicazione: si trova il cliente giusto e il prodotto adatto, ma poi arriva il momento in cui bisogna parlare con il cliente.

Ritengo che noi occidentali non facciamo abbastanza caso agli aspetti formali delle relazioni, forse a causa di Kant, siamo molto concentrati sulla sostanza, la forma ha importanza relativa. In India è il contrario come dimostra il legame con la menzogna; per un Indiano una bugia a fin di bene è un'ottima soluzione per non creare problemi.

È importante come lo dici, non quello che dici.

### **Cosa consiglierebbe o raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato Indiano?**

Di avere le idee chiare, non andare in India perché non ci sono altre opportunità perché allora è meglio non andarci, ci deve essere un progetto specifico e strutturato.

Bisogna essere costanti, non si deve tenere l'India come scialuppa di salvataggio, perché l'India deve essere studiata.

Si deve investire tanto, non in termini di soldi, ma di energie e di tempo, di pazienza. Bisogna avere un orizzonte temporale più lungo, non si possono ottenere risultati in breve periodo.

Determinazione, chiarezza degli obiettivi, pazienza e ottica a lungo tempo.

## **Intervista a L.B.**

Creative Manager di un magazine online dedicato all'India, realizzato da una società che si occupa di internazionalizzazione di aziende, IT solution e comunicazione digitale.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia sia in India?**

Siamo una società che nasce con lo scopo di offrire alle aziende la possibilità di acquisire maggiore competitività sui mercati di tutto il mondo, attraverso lo sviluppo di progetti digitali capaci di declinare la tecnologia più all'avanguardia con le esigenze dei clienti. Consapevoli delle interrelazioni sempre più frequenti fra tutti i rami delle aziende con le esigenze della tecnologia, sappiamo che incrementare la *Digital Performance* significa incrementare la performance aziendale "tout court". E abbiamo iniziato da noi stessi, creano una struttura con quattro divisioni che affrontano le aree di possibile incremento della performance nostra e dei nostri clienti: *IT SOLUTIONS* per reti e hardware, *DIGITAL COMMUNICATION* per il marketing digitale e la comunicazione, *SOFTWARE SOLUTIONS* per gli applicativi, *OUTSOURCING SOLUTIONS* per ottimizzare investimenti e risorse umane.

### **Che attività specifica svolgete in India?**

In India risiede tutta la parte di sviluppo software, di outsourcing di processo e di monitoraggio 24/7.

### **Come è orientata la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

La nostra cultura aziendale è orientata al trovare soluzioni per i nostri clienti che abbiano un basso impatto economico e nei processi e migliorino molto la performance. Siamo un'azienda molto orizzontale, con quattro B.U. che coprono tutte le possibili esigenze digital di un'azienda. Ecco perché la nostra filosofia è quella di metterci in ascolto di una necessità e trovare una soluzione. Con Italia e India abbiamo unito la grande creatività e innovazione delle idee tipica del nostro paese con la qualità e facilità di reperimento di eccellenze tecniche che permette l'India. Ecco perché siamo un'azienda di grandi mediazioni: sia tecnologiche con soluzioni interamente o quasi interamente custom, sia culturali.

**Oggi, a livello internazionale, come si posizionano i Vostri prodotti? E all'interno del mercato indiano?**

La maggior parte dei nostri prodotti e servizi è collocata in territorio Italiano. Lavoriamo sia con PMI sia con grandi imprese proprio perché la tipologia di soluzioni che proponiamo, essendo quasi interamente custom, vanno a rispondere esigenze specifiche dell'azienda cliente. Nel mercato Indiano abbiamo, anche mediante il nostro ufficio commerciale di Delhi, una buona posizione di mercato. Anche in questo caso lavoriamo per grandi gruppi sia indiani sia internazionali.

**Quali sono i punti di forza della Vostra azienda e cosa Vi ha portato ad avere successo in Italia e in India?**

Il nostro punto di forza maggiore è l'orizzontalità della nostra offerta. Mediante le nostre conoscenze che percorrono le quattro B.U. sopra descritte possiamo offrire prodotti massimamente efficaci e funzionali che coniugano con eccellenti risultati le esigenze del cliente e minimizzano i tipici *trade-off* delle aziende (come quello tra IT e Marketing per citarne uno). Inoltre a livello economico l'India per noi costituisce una grande chance di *saving* che ci permette un posizionamento commerciale aggressivo e vantaggioso se commisurato al valore del servizio offerto.

**Come incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato indiano?**

Nel nostro settore R&D è una parola che appartiene alla quotidianità. Mediante l'India possiamo continuamente aggiornare i nostri prodotti. Il magazine Italy-India né è la dimostrazione. È una soluzione che abbiamo sviluppato per noi stesso e adesso portiamo nel mercato.

**Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Le difficoltà sono quelle di avere una parte decisiva e numericamente rilevante a più di 8.000 chilometri di distanza in un paese con un'eredità culturale ingente e decisamente diversa dalla nostra. È necessario affidarsi anche al loro modo di essere, perché cambiare le persone non è possibile. Le abbiamo risolte cercando di adattare le nostre metodologie a quello che l'India poteva offrirci come competenza e forza lavoro e, nel tempo, con l'esperienza, affinando i processi e raddrizzando la mira complessiva.

**Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto apportare al prodotto/servizio?**

Nessuna problematica. I prodotti che nascono dalla nostra azienda sono di base soluzioni *custom* che partono da un'attenta fase di analisi presso il cliente che porta ad individuare le caratteristiche, i punti di forza e debolezza del processo e la fisionomia particolare del prodotto.

**Qual è la Vostra strategia presente/futura sul mercato indiano (se rivelabile)?**

Sul mercato indiano seguiamo con l'attuale linea. Che è quella di rintracciare clienti, ascoltare le loro esigenze e incrementare la loro produttività mediante soluzioni digitali e tecnologiche.

**Quali sono le leve che utilizzate per competere sul mercato indiano (se rivelabile)?**

La nostra competenza, la nostra qualità e la flessibilità di cui già parlato sopra delle nostre soluzioni.

**Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano (se rivelabile)?**

Abbiamo un ufficio commerciale che sviluppa la politica commerciale e di marketing. Il mercato indiano si sviluppa secondo logiche differenti rispetto a quelle europee (unico punto di tangenza vero sono le fiere che talvolta frequentiamo). Per il resto poniamo molta attenzione alla nostra reperibilità e qualità della nostra informazione via web (mediante campagne SEO di qualità e adesso mediante un nuovo sito web e un magazine che ci rispecchiano pienamente anche verso l'India).

**Vi siete mai affidati ad un interprete per comunicare in India?**

In India abbiamo una figura professionale che ci ha aiutato molto in questo senso e tutt'ora ci aiuta. Una ragazza laureata in lingue orientali a Torino che ha vissuto molti anni in India insegnando anche in scuole e prestando servizio presso istituti di cultura. Lei ci aiuta costantemente nell'affinare e smussare le possibili angolature del rapporto Italia-India e tiene presso i nostri uffici di Trivandrum corsi di italiano ad una specifica divisione preposta al data-entry in modo da mettere in condizione i nostri colleghi di cogliere alcune sfumature lessicali, grammaticali e ortografiche della lingua italiana, basilari per svolgere il lavoro correttamente.

### **Come è stato l'impatto con la lingua indiana?**

Con la lingua è stato difficile ma non impossibile. Tutte le figure professionali che abbiamo in azienda parlano e scrivono in un ottimo inglese che ci permette una dialettica non critica.

### **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

È molto importante e anzi decisiva. Ci sono molti altri ostacoli, culturali e anche linguistici che si possono superare solo con l'esperienza e la conoscenza del mondo di lì.

### **Ha mai avuto difficoltà a relazionarsi con un suo collega o dipendente indiano?**

Le stesse difficoltà che si possono avere con un collega italiano. Ovviamente questo giudizio tiene conto di due fattori: la nostra esperienza in India supera i dieci anni (e di cose ne abbiamo fatte). E, come è normale e da mettere in conto, siamo consapevoli del retaggio culturale del paese e dei suoi abitanti – quindi dei nostri colleghi. Ci saranno sempre differenze: quello che va considerato sempre è che la differenza non deve essere uno scoglio ma deve divenire parte integrante e conscia del rapporto.

### **Crede che alcuni aspetti delle religioni indiane possano influenzare il modo di fare business?**

Quando si fa business, quando si vende, la religione, e la cultura in generale, impattano sempre. È logico.

### **E' a conoscenza delle divisioni castali? Se sì, in che modo queste interagiscono nel mondo del lavoro?**

Ne siamo tutti a conoscenza. Entrano nel mondo del lavoro, così come impattano la vita di tutti i giorni in India. Bisogna esserne consapevoli nel modo in cui relazionarsi con le persone per evitare fraintendimenti. Quindi sì, impattano molto.

### **Crede che le differenze culturali possano limitare o influenzare gli scambi commerciali tra Italia e India? Se sì, in che modo?**

Se si parla di scambi puramente commerciali le differenze sono spesso un limite e un ostacolo. Se qualcuno deve comprare una mela preferisce farlo dal contadino del proprio paesello anziché da un commerciante cinese. Se si parla invece di scambi di processo,

allora la questione è diversa: una volta limati e minimizzati i rischi derivanti dalla comunicazione e dai retaggi culturali c'è una grande via di arricchimento reciproco che passa da molte variabili che è bello e profittevole intraprendere. Una delle maggiori differenze in questo senso è che gli indiani ragionano in maniera molto schematica, quasi in progressione aritmetica. Alle volte questo genera problemi rispetto alla nostra cultura che certamente è più libera da certi vincoli schematici e il nostro approccio commerciale è più "estroverso".

**Cosa consiglierebbe o raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Innanzitutto gli raccomanderei di non fare tutto da solo ma di affidarsi a qualcuno che questo percorso l'ha già fatto e quindi lo conosce bene. Questo è basilare. E poi raccomanderei prudenza; che non significa diffidenza. Una prudenza positiva: non si deve avere fretta quando si decide di fare business in pianta stabile a così grande distanza dall'Italia. L'India va prima capita e compresa e poi ci si può lavorare con profitto. Ecco dunque: calma e comprensione. E come abbiamo scritto anche in Italy-India: noi siamo andati in India a costruire qualcosa e non a "depredare". Questo è un plus di cui andiamo molto fieri e che ci permettiamo di sottolineare sempre.

## **Intervista a M.C.**

Amministratore delegato di un'azienda di telefonia mobile.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Nel 2008 ho aperto un'azienda in India di Telecom Mobile per la quale producevamo dei componenti per la costruzione dei siti nel settore telefonia mobile in India con la costruzione fisica dei pezzi.

Adesso ho due aziende, anche se ne sto avviando delle altre.

Una nel settore della telefonia mobile che riguarda i passanti a muro (sono dei componenti che servono a fissare tubi e cavi che passano attraverso un muro o anche una paratia di una nave e servono a sigillare il cavo da acqua e polvere). Fino a poco tempo fa era un prodotto di nicchia, ora il mercato sta crescendo; ma soprattutto fino al 2011 era un prodotto di monopolio. Ora sto facendo esattamente una copia, abbiamo re-ingegnerizzato il prodotto e rifatto il brevetto che era scaduto.

L'altra riguarda una joint venture con un'azienda italiana del settore agricolo. Fanno fresatrici, è un'azienda primaria in Italia che si chiama Sigma.

L'Italia è il leader nel mondo per molte macchine dell'agricoltura. La Sigma è leader nel mondo, produce in India per l'Asia.

Il mio punto di riferimento in India è Nuova Delhi, ma mi capita di andare anche a Bangalore o Mumbai. Ci vado circa ogni quattro settimane.

Nell'apertura di queste aziende ci sono arrivato dopo anni di esperienza; sono aziende *business to business* per cui non si vende quasi mai al consumatore finale, ma sempre ad altre aziende. L'altro aspetto è la produzione industriale, non si tratta di servizi quindi ma di prodotti che girano intorno all'acciaio, alla plastica e alla gomma. Sono materiali base nel settore industriale *b2b*.

Un altro aspetto è l'esportazione della tecnologia delle aziende italiane in India per cui si crea un'azienda in India da zero, poi viene gestita e grazie al prodotto e alla tecnologia di un partner italiano si imposta una joint venture.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

C'è stata una montagna di difficoltà e continuano ad essercene soprattutto con la normativa indiana.

L'India è ancora molto in evoluzione, si è aperta al mondo solamente nel 1991 e deve ancora crescere per molti aspetti; per esempio solo un mese fa ha autorizzato le grandi catene commerciali straniere a possedere il 51% del capitale in India, quindi sono cose che nel resto del mondo si fanno da 100 anni, ma in India si fanno da due mesi.

Ci sono problemi di tutti i generi, da quelli primari a quelli burocratici. Gli italiani sono particolarmente adatti all'India, perché in Europa l'Italia è un incubo dal punto di vista burocratico, noi siamo difficili per i tedeschi e gli indiani sono difficili per noi.

Ci vogliono almeno sei mesi a costituire una società in India e servono moltissimi documenti. A Singapore si crea una società in due giorni, in India dai quattro ai sei mesi.

La burocrazia è molto lenta, il loro "domani" vuol dire la settimana prossima.

C'è poi il concetto dell'imprevisto, non si sa mai cosa succederà. Dall'inondazione, al fatto che il ministro sia stato incarcerato, così tutto si blocca.

L'anno scorso siamo rimasti bloccati a causa di un conflitto commerciale tra India e Cina che aveva bloccato tutti gli acquisti nel settore delle telecomunicazioni da parte di tutte le aziende internazionali, non solo cinesi. Si è fermato tutto per sei mesi ed esistono continuamente situazioni del genere.

Non si sa cosa succederà il mese prossimo. Quindi, per quanto riguarda gli imprevisti, anche con lo standard italiano, l'India è complicata.

Esiste anche il problema della comunicazione, non solo dal punto di vista linguistico di per se, ma anche culturale, per cui se io dico "domani" loro capiranno "la settimana prossima". C'è un concetto temporale molto relativo.

Un altro problema di *matching* è incentrato sul concetto di qualità: il 100% di qualità per un indiano, non sarà mai uguale al nostro, il loro "va bene" per noi è insufficiente.

Agli indiani basta che funzioni, ma nel momento in cui volessero esportare un loro prodotto o servizio fuori dall'India, servirà anche la qualità oltre alla funzionalità. Per loro se funziona e costa meno va bene, per noi no. In questo caso sono loro che non comprendono noi.

Dal punto di vista aziendale è diverso: il punto non è che deve piacere a me o a loro, ma deve piacere al cliente, quindi se non piace al cliente non arriveranno i soldi e se non arrivano i soldi, tu non prendi lo stipendio.

Ci vogliono anni per arrivare a questo punto, nella mia esperienza ho dovuto sempre lavorare con "il bastone e la carota". Incentivavo la produzione premiandoli con dei bonus se avessero portato a termine un dato lavoro entro un giorno. Così iniziavano a capire il concetto di domani. Però ci vuole sempre un discreto incentivo per farglielo capire.



Nella mia personale esperienza funziona maggiormente “la carota”; “il bastone” va tenuto sempre come minaccia, bisogna stare attenti a usarlo perché si è sempre a casa loro.

Nonostante loro trattino in modo imbarazzante le caste inferiori, sono abituati al “cazziatone”, ma quando ti interfacci con la fascia alta, con i dirigenti, non si deve esagerare con “il bastone”.

Fin dal primo momento in cui si vedono, riconoscono la provenienza castale del loro interlocutore. A volte un dirigente indiano tratta i suoi dipendenti come pezzi da piedi ed io me ne vergogno. In realtà sa essere perfettamente educato, compassionevole e fare beneficenza, quindi di base non è una persona cattiva ma tutto è giustificabile dalla casta.

### **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

Secondo me non è un problema linguistico. Anche se parlo in inglese, parliamo comunque due lingue diverse, non veniamo dallo stesso pianeta.

Anche se parlassi in hindi, non avrei la più pallida di che cosa passi nella testa al mio interlocutore; pur sapendo che vive nelle baracche, in mezzo alla strada senza acqua corrente ed elettricità, comunque non lo capirei.

L'inglese va bene assolutamente, perché l'ostacolo non è linguistico, è culturale. Veniamo da due mondi diversi, ma nel momento in cui io parlo inglese e ho il dirigente che parla inglese e traduce in hindi, linguisticamente sono arrivato a dare il mio messaggio, la problematica non è linguistica, ma è di come si vive tutti i giorni, come si è stati educati.

### **Ha mai avuto difficoltà a relazionarsi con un suo collega o dipendente indiano?**

Certo, non so mai realmente se mi stanno mentendo, anche se credo che non mi mentano quasi mai, ma omettano solo alcune cose.

Ho trovato persone delle quali posso fidarmi, ma molto spesso da quello che sento e vedo, si racconta tutto e il contrario di tutto. Questa caratteristica ce l'hanno anche a Napoli, o in Turchia, quindi non vale solo per l'India. Dipende molto dalle persone e da come si interagisce con loro.

Quindi per creare rapporti di business ci deve essere anche un rapporto di conoscenza personale, di stima e fiducia reciproca.

La relazione personale conta a volte di più della qualità del prodotto, del servizio, del prezzo rispetto a Europa o Stati Uniti.

## **Cosa raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Di affidarsi a persone che conoscono già il mercato indiano, anche se io sono partito da solo, però ho dovuto passare molto tempo a fare selezione del personale.

Ma io non faccio joint venture con gli indiani, ora ho un socio indiano, questo è successo dopo dieci anni di conoscenza. In india prima di avere un socio, ci pensi dieci volte e poi dici no.

Preferisco andare da solo e fare più fatica, ma avere una joint venture con un indiano non ha senso secondo me. Un *expat* in india secondo me è inutile, anche se trascorre in India due anni, quando torna che ne sa quanto prima, anche se sa l'hindi i dipendenti ti raccontano quello che vogliono, perché poi loro parlano nei loro dialetti locali.

Posto che l'hindi è la lingua più diffusa in India, gli operai della tua azienda poi possono parlare uno dei 400 dialetti indiani o delle ventotto lingue ... (22 ndr)

Anche se capissi cosa si dicono, non è detto che riuscirei ad interpretare cosa significa. Sono convinto assolutamente che un italiano là non serva a nulla, se non come osservatore. Avere occhi e orecchie lì è importante, ma il dirigente non lo prenderei mai italiano ma locale, perché ci metterebbe dieci volte a fare e capire tutto. Al limite metterei l'assistente del dirigente italiano, un controller, ma non solo in india, vale per tutto il mondo un discorso così tranne che per Europa e USA.

## **Intervista a J.G.**

Avvocato esperto di diritto bancario, finanziario, ristrutturazioni del debito societario , di accordi commerciali e internazionalizzazione delle imprese.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Noi siamo un team di avvocati e assistiamo le aziende italiane che vogliono internazionalizzare la propria attività in India. Abbiamo dei corrispondenti locali a Delhi che si occupano degli aspetti domestici dal punto di vista del diritto Indiano, e in genere facciamo un tipo di lavoro incentrato sulla strategia delle operazioni che poi vengono verificate dai colleghi locali, ma facciamo anche da tramite fra le aziende italiane, i nostri colleghi e gli uffici che possono essere coinvolti in India con le operazioni che stiamo seguendo.

La nostra non è un'attività diretta in India, non rappresentiamo l'immagine classica dell'avvocato che frequenta i tribunali; quello che facciamo è legato principalmente all'internazionalizzazione delle aziende che per motivi commerciali, o per implementare una loro attività giuridica in loco, hanno necessità che ci sia qualcuno che dal punto di vista legale gli presenti una cornice che deve essere poi valutata e verificata dagli avvocati Indiani, dato che non siamo abilitati a dare giudizi o verificare la conformità delle decisioni prese in Italia rispetto al diritto Indiano. Questa è una tematica importante perché abbiamo un valore aggiuntivo, dato dal fatto che collaborando con questi avvocati Indiani sviluppiamo una modalità di comunicazione che permette di capire quali possano essere le problematiche da anticipare, per gestirle al meglio.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato Indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Io lavoro con l'India dal 2005. Ho fatto uno scambio tra professionisti: un avvocato Indiano è venuto a Milano per un po' di tempo e io sono andato in India. All'inizio era semplicemente un'esperienza personale, per lavorare in un sistema di *common law*, basato sui precedenti giurisprudenziali a differenza di quello che succede in Italia dove c'è un sistema di *civil law*, basato sulle leggi codificate.

Questa è la motivazione personale per cui sono andato in India, poiché è un'area di *common law*. Dal 2005 in poi, con una buona dose di fortuna e forse di bravura, sono aumentati gli interessi dei miei clienti ad affacciarsi al mercato Indiano e siamo riusciti ad

acquisire una clientela tale che ci consente e ci obbliga ad interessarci dell'India quotidianamente.

Non ho avuto particolare difficoltà in India , venendo anche da un'esperienza con paesi complicati dell'Africa.

E' simile all'Italia perché sono Paesi complicati dal punto di vista burocratico.

Sono stato accolto in questo studio in modo molto cortese e cordiale, però di fatto con sostanziale disinteresse, finché non c'è stato da parte mia lo stimolo di portare a fattor comune delle possibili opportunità; c'è sempre stata gentilezza nei miei confronti ma molto formale.

Non avevo ancora capito che c'erano degli approcci diversi sul lavoro, fino a quando non ho affrontato un lavoro vero e proprio. Quando è cominciata ad arrivare una mole maggiore di lavoro, la formalità è venuta meno e sono apparsi i problemi dal punto di vista della comunicazione.

Ad esempio noi occidentali cerchiamo sempre di avere un quadro generale delle problematiche mentre gli Indiani tendono ad andare molto nel dettaglio e nello specifico; ciò comporta per il mio lavoro un problema fondamentale, perché un avvocato professionista deve cercare di mantenere il più possibile una visione a 360° su tutto quello che succede. Non solo su quello che il cliente è riuscito in autonomia a dare come indicazione o a chiedere al collega Indiano.

Se in India si fa una domanda rispetto ad uno specifico problema, probabilmente si ottiene una risposta che non andrà al di là della domanda specifica, per cui verranno fuori altri problemi che non erano stati messi sul piatto e che pertanto non erano stati segnalati poiché non facevano parte dell'incarico, dell'indicazione chiesta.

Per me il problema più grosso è quello di dare un approccio all'italiana: se io ho una necessità, mi si devono elencare tutti i problemi che possono insorgere, non ci si può aspettare dal cliente l'identificazione del problema per poi dargli una risposta.

E' un ragionamento a compartimenti stagni che fa l'avvocato indiano, il quale sostiene per esempio: "sì, io questa cosa la sapevo ma non me l'avevano chiesta, per cui non ho esposto il problema."

Noi non ragioniamo così; se in Italia un imprenditore vuole aprire un'azienda, chiederà se su quel terreno si può costruire, se si risponde che si può fare, dopo di che poi si elencheranno tutti i problemi che suggeriscono di non costruire perché ad esempio manca la luce elettrica. Se ad un indiano si chiede perché non lo ha fatto presente, lui risponderà che non gli era stato chiesto.

Per questo meccanismo, all'inizio ci sono state delle frizioni e ho chiesto alla parte Indiana un ragionamento più organico, non a compartimenti stagni. Bisogna tener conto che parlo di un lavoro molto particolare che è quello della consulenza, che non è replicabile in altri settori.

Questo tipo di approccio a compartimenti stagni l'hanno riscontrato anche alcuni miei clienti, e ciò, secondo me, deriva dalla situazione socio-culturale del paese.

In studio c'è una persona che fa le fotocopie, non le fa nessun'altro. Ci ho messo sei anni a far capire al mio collega che facendole noi avremmo risparmiato del tempo. I colleghi locali che capiscono che il mondo non è soltanto India e noi che capiamo che non è solo Italia, ci stiamo avvicinando. Quindi c'è il collega che accetta di fare le fotocopie, come io faccio normalmente.

La differenza è dovuta, forse, al forte sentimento di gerarchia insito negli Indiani. Le persone quando si incontrano, non hanno nemmeno bisogno di parlarsi per capire su che piano si devono mettere. Come italiano, non essendo incasellabile in una categoria castale, la subisco un po' meno.

È una cosa che si deve far presente ai nostri clienti che ne devono tenere conto.

Un'altra cosa molto interessante che c'è una certa turnazione dei *workers* da varie zone per spaccare la coesione che ci può essere tra persone che vengono dallo stesso ambiente.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra mercato italiano e Indiano, se ve ne sono?**

Ce ne sono parecchi secondo me: ci sono dei grandi gruppi industriali, ma ci sono tantissime piccole medie aziende a conduzione familiare. Sicuramente hanno interesse per alcune tipologie di prodotti di consumo come li abbiamo noi, ma credo che non siano ancora arrivati di avere un forte attaccamento alla moda per esempio. Ci sono somiglianze nella strutturazione delle aziende e anche nei meccanismi interni all'azienda stessa. Credo, però, che loro siano più indietro, anche se non si tratta di un giudizio di valore, ma solo temporale. Non ho vissuto gli anni '60-'70 dal punto di vista lavorativo, ma credo che loro siano fermi a quegli anni, anche a livello di organizzazione aziendale. L'Italia di quegli anni è uguale all'India di oggi: il padre padrone dell'azienda e l'importanza fondamentale della gerarchia.

Un'altra cosa abbastanza tipica del mercato Indiano che ci differenzia un po' da loro, è la difficoltà di scalare il prezzo. È un problema che è accaduto con molti clienti, per cui se un Indiano inizialmente compra a quel prezzo, in seguito non accetterà di pagare di più.

### **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

No, anche se io parlo solo inglese. Ma l'inglese è sufficiente solo per il lavoro. Per scalare il rapporto personale sarebbe molto importante parlare hindi; non lo faccio perché il fatto di parlare inglese mi consente di non avere il problema della comunicazione immediata. Però sono profondamente convinto che questa sia una mia grave mancanza, perché l'India è un Paese che apprezza moltissimo l'interesse nei confronti della loro cultura, per me per alcune cose è facile mettermi alla pari, come per i film, la musica, libri, le situazioni politiche e storiche Indiane; ogni volta che riesco a parlare, subito dopo o subito prima di una negoziazione, di accadimenti o fatti che riguardano il sistema India e che sono quindi della loro cultura, vengo sempre molto apprezzato. Il rapporto di lavoro viene facilitato ma imparando la loro lingua, probabilmente, il fattore di facilitazione moltiplicherebbe.

Mi viene riconosciuto il fatto di essermi interessato alla loro cultura e di non essere in India semplicemente come un estraneo che arriva e cerca di fare le cose più rapidamente possibile. Ho preso i miei tempi per capire l'India, per non limitarmi solo all'aspetto del business, cosa alla quale peraltro loro sono molto interessati.

A volte dicono che io sono più Indiano di loro, quasi come gratifica.

### **Ha mai avuto difficoltà a relazionarsi con un suo collega o dipendente Indiano?**

Le difficoltà le ho ovunque, ma mai a priori, non perché io sono italiano e tu Indiano quindi non dobbiamo andare d'accordo per forza. Con alcuni colleghi Indiani ho un ottimo rapporto, con altri formalmente vado molto d'accordo, personalmente no.

La motivazione non è quella di essere italiano, non c'è mai stato un pregiudizio né da parte mia né da parte loro.

Ci sono delle difficoltà oggettive che con alcuni si sono smussate, con altri no.

### **Secondo lei un occidentale può avere la stessa autorevolezza di un Indiano?**

Secondo me sì, ad esempio all'inizio ti rispettano solo per il fatto che sei straniero, oggi non è più così, la vera autorevolezza te la devi guadagnare. Per esempio il suffisso "ji" che si mette dopo il nome, l'ho sempre sentito riferito al capo dello studio ma dopo anni ho

ricevuto questo suffisso perché nel tempo hanno capito che potevo meritarmelo. L'autorevolezza può averla un occidentale, forse sarà sempre più difficile averla nella misura nella quale non è supportata da caratteristiche personali. Il fatto di essere occidentale non ti porterà mai ad avere autorevolezza assoluta, però potresti essere riconosciuto come capo. Loro però stanno prendendo coscienza del fatto che stanno diventando una grande nazione. È una situazione in divenire che può esplodere in positivo o in negativo per mille motivi; c'è una situazione politica confusa, non riescono a prendere una decisione, hanno una burocrazia infinita, una corruzione infinita. In questo momento l'India è ad un bivio, spero che prenda la strada giusta.

L'India non è facile, all'inizio mi sono trovato bene, dopo un po' ho avuto serie difficoltà con il lavoro e la comunicazione ma poi ho ripreso a star bene.

Ora ho rapporto di fiducia reciproca con i miei colleghi, raggiunto dopo tanti anni. Ho avuto rispetto verso di loro, ho mantenuto un tipo di approccio personale, conosco i loro aspetti personali, se hanno figli, di che religione sono: anche questo cambia il modo di lavorare.

La complessità Indiana è anche questo, ci deve essere un livello personale oltre a quello professionale.

Il fatto che io non sia sposato per loro è fuori da ogni canone e ogni volta che vado in India mi chiedono quando mi sposerò. Queste risposte ora riesco a darle in modo più sereno.

## **Intervista a M.G.**

Amministratore delegato di un'azienda chimica veneta

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Siamo un'azienda di trading di prodotti chimici industriali, l'India è un nostro *supplier*. Dall'India importiamo prodotti chimici industriali. Ricerchiamo sempre tramite fiere di settore o contatti precedenti i nostri clienti evitando intermediari di qualsiasi natura. L'India funge da *supplier*, non vendiamo sul mercato indiano. Siamo vincolati dalla disponibilità del *supplier* e dalla sua esigenza/interesse di essere sul mercato internazionale.

### **Quali sono i punti di forza della Vostra azienda e cosa Vi ha portato ad avere successo in Italia e in India?**

Struttura snella e flessibile quanto basta per seguire i ritmi e gli interessi dei fornitori indiani oltre la buona disponibilità ad accettare condizioni di pagamento anticipati.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

I primi contatti risalgono ad una quindicina di anni fa (1996) e gli indiani erano del tutto impreparati ad affacciarsi sui mercati internazionali. A distanza di tempo il trend non è migliorato in maniera significativa. Ci sono stati successi solo grazie alla perseveranza e il nostro interesse, se fosse per loro molti business non sarebbero nemmeno stati avviati. Ad esempio: alla richiesta di revisione prezzi posta a gennaio, forse ad aprile risponderanno.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

Inizialmente si è dovuto intervenire molto sul tema del "IMBALLAGGIO DEL PRODOTTO": i *pallet* erano fuori misura, fatti a mano e quasi sempre non trattati antitarlo ed arrivavano a destinazione con evidenti segni di degrado talvolta mettendo a rischio anche la qualità del prodotto stesso. Il prodotto in se rispecchia le specifiche di vendita, ma mancano programmi di sviluppo nuovi prodotti che richiede il mercato e che i *competitor* internazionali (americani/europei/cinesi).



**Qual è la Vostra strategia presente/futura sul mercato indiano (se rivelabile)?**

E' impossibile fare strategie di mercato precise con gli indiani, a meno che, non ci sia, da parte loro una determinazione spiccata ad aggredire determinati mercati.

**A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?**

Disastrosa, da Trivandrum a Kollam o da Cochin a Kollam (100 Km circa) non si impiegano meno di quattro ore. La velocità media è 45 km/h, le strade sono in pessime condizioni.

Ritengo che dovrebbero ristrutturarsi in modo adeguato con quello che è la crescita del Paese. Questo vale per gli stati del sud dell'India, con i quali lavoro e dove sono solito recarmi. Per quanto riguarda il nord non sono informato.

**Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra mercato italiano e indiano, se ve ne sono?**

Non son state riscontrate. Il sud dell'India pare il sud Italia dove il tempo pare dilatarsi in modo incredibile.

**Come è stato l'impatto con la lingua indiana?**

Non abbiamo avuto nessun problema, gli indiani con cui collaboriamo mediamente parlano inglese, distorto solo dalla loro particolare pronuncia.

**Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

Sì, nella nostra esperienza di azienda è stato sufficiente.

**Crede che le differenze culturali possano limitare o influenzare gli scambi commerciali tra Italia e India?**

Sì, perché il *business* che intendiamo noi come esigenze di reattività al mercato, per loro è un concetto ancora difficile da metabolizzare.

**Riesce a fare una previsione sul futuro del mercato indiano circa lo sviluppo del Vostro settore?**

Sicuramente è un mercato che crescerà, inevitabilmente, più lentamente dei cinesi, ma crescerà!

## Intervista a M.J.

Manager in India di un'importante azienda italiana del settore del lusso

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Sono un *export manager* di un'importante azienda italiana del settore del lusso, ho la totale responsabilità dei negozi in India, sia dal punto di vista economico, sia per quanto riguarda le *operation*, sia per il *recruitment*, sia per quanto riguarda tutte le sinergie possibili che si possono instaurare tra i nostri negozi affinché l'azienda massimizzi i propri profitti o si posizioni al livello d'immagine richiesto nel Paese indiano  
Io sono in India da circa un anno e otto mesi.

### **Oggi, a livello internazionale, come si posizionano i Vostri prodotti? E all'interno del mercato indiano?**

La strategia perseguita è sicuramente di tipo *worldwide*, con un posizionamento globale dei prodotti e del *brand* extra lusso. L'arena competitiva è quella di tutte le grandi firme internazionali: Louis Vuitton, Gucci, Prada, Hermes, Dior, Chanel, questi sono i diretti *competitor*. Quello che cambia non è il prodotto in se, perché il prodotto è standardizzato, quello che cambia, invece è l'*audience* a cui si vende.

Visto che in India c'è una *middle class* molto emergente, il cui numero cresce di anno in anno, che si ritrova quasi improvvisamente con un potere d'acquisto importante, che non ha nessuna *brand awareness*, però aspira a scalare le posizioni sociali, per arrivare alla *upper class* e noi, attraverso l'apertura di un paio di negozi abbiamo cercato di intercettare il target della *middle class* emergente. Onestamente questa strategia a medio- breve termine sta dando i propri frutti.

I negozi che abbiamo aperto finora sono a Bombay e a Delhi. Abbiamo una *dual strategy*: una per intercettare la *middle upper class* per cui abbiamo aperto in due *mall* e l'altra è quella di renderci visibili anche con politiche di acquisto merce dedicate alla *high society*. Abbiamo due negozi che sono dei *flagship* che abbracciano tutto il mondo G., che sono *full of range* per cui vendono scarpe, abbigliamento, pelletteria, prodotti di *lifestyle* nei quali cerchiamo di servire l'*high society*.

**Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

La storia di G. sul mercato indiano è un po' particolare perché per la legislazione indiana un'azienda straniera non può essere proprietaria al 100% di una società locale, quindi G. si è affacciata sul mercato indiano nel 2008 attraverso un accordo di *franchising* locale che però non ha continuato a collaborare per problemi finanziari, per cui il nostro amministratore delegato decise di fare un'operazione di salvataggio di creare una JV con un partner locale e di gestire i negozi direttamente, come se fossero negozi solamente di G. Per cui la società ora è al 51% nostra, mentre la parte restante è del partner locale che però non ha nessuna voce in capitolo in merito alle strategie, alle *operation*, di espansione del *business*...

Quindi le difficoltà sono state prima a livello legislativo, la seconda parte delle difficoltà riguarda i dazi altissimi che le aziende straniere pagano per importare la merce in India perché G. è un'azienda di lusso e noi facciamo solo *Made in Italy* per cui non siamo avvantaggiati alla pari di *brand* come ad esempio Zara, Diesel, Benetton che hanno una produzione locale.

La terza difficile parte è stata quella di *recruitment* per trovare le persone adatte a lavorare per G., servivano persone che capissero il concetto di lusso e cosa volesse dire operare in questo settore. Parlo a livello di *middle management* poiché in India è molto scarso, al contrario del *top manager* che di solito ha una qualità elevatissima.

Sicuramente ci sono stati anche degli ostacoli culturali perché c'è una serie di regole non scritte, di codici di comportamento per comprenderli ci si mette un po'.

Mettere in piedi una struttura locale, dal punto di vista del *corporate* non è facile perché più si è lontani dalla casa madre più è difficile controllare e più si ha bisogno di persone di fiducia.

**Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra mercato italiano e indiano, se ve ne sono?**

Penso che nel mondo globalizzato soddisfare i bisogni della clientela siano sempre uguali in tutto il mondo, per cui ci sono i bisogni primari ma ci sono anche quelli di riconoscimento sociale e noi lavoriamo in questo contesto. Credo anche che gli indiani come popolo e come consumatori siano molto emotivi e spesso antepongono alla razionalità l'emotività e credo che anche gli italiani siano così.

**Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

Sicuramente quando si dice che l'India è un Paese anglofono si dice una piccola bugia, in questo modo anche l'Italia potrebbe essere considerabile come anglofona. Quando il livello culturale degli interlocutori scende, alla pari scende la capacità di parlare inglese. L'inglese è sufficiente ma la conoscenza dell'hindi è un valore aggiunto importantissimo, che ti può aprire molte porte professionali e può facilitare enormemente la vita quotidiana.

**Ha mai avuto difficoltà a relazionarsi con un suo collega o dipendente indiano?**

Sì, mi sono succesi parecchi incidenti comunicativi e ci si ride su parecchio

Ad esempio spesso e volentieri il "no" non viene usato come risposta, quello che si riceve sono sempre risposte affermative, anche se poi le azioni non corrispondono.

È difficile comprendere se l'interlocutore abbia capito o no, questo si può fare forse attraverso il linguaggio del corpo.

Spesso, come manager, le mie priorità non vengono recepite dalle persone che lavorano con me, anche il livello di reattività è diverso.

**Crede che alcuni aspetti delle religioni indiane possano influenzare il modo di fare business?**

Personalmente credo di sì, anche se non ne sono mai stato testimone. Ho capito, chiedendo ad amici indiani e mi hanno detto che tutt'ora hanno una certa importanza.

**Crede che le differenze culturali possano limitare o influenzare gli scambi commerciali tra Italia e India? Se sì, in che modo?**

Sì certo, spesso è colpa delle aziende italiane che affrontano l'approccio all'India come un approccio verso il terzo mondo, cosa sbagliata perché l'India non lo è. I manager sono impreparati a relazionarsi con il mondo indiano. Spesso le missioni all'estero sono gestite all'italiana "buttiamolo in acqua e vediamo se sa nuotare" e questo modo di fare non aiuta perché si creano sprechi di tempo, i costi vanno a lievitare e si creano dei problemi di comunicazione tra l'azienda italiane e il manager all'estero.

**Cosa raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Gli direi, prima di avventurarsi in questo mondo, di rivedere i propri piani di espansione a ribasso perché forse spinto da mirabolanti promesse basate su questa enorme crescita indiana si illude e di essere preparato ad un can-can burocratico che non ha rivali.

Direi anche di lavorare sulle persone e non sui sistemi e le strutture. Uno dei mali dell'India è il nepotismo dello stato nell'attività economica e se si conosce, si sa come evitarlo.

## **Intervista a J.F.K.**

Giornalista, ex direttore nella sede di Mumbai di un importante giornale economico e politico internazionale

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Sono stato il direttore del F. in India per quasi cinque anni, ora sono un corrispondente a Bruxelles sempre per il F.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte?**

Da un punto di vista umano no, ero abbastanza al corrente delle difficoltà che avrei avuto, ho affrontato delle difficoltà pratiche che però ho affrontato anche quando mi sono spostato in altri posti, niente fuori dal normale.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra mercato italiano e indiano, se ve ne sono?**

Sicuramente ce ne sono molti dal punto di vista professionale e culturale, non sono due Paesi così diversi. Entrambi sono molto burocratici, italiani ed indiani hanno entrambi molta capacità ad adattarsi, ad accomodare situazione particolari.

Sono bravi nei particolari, molto meno bravi nell'essere sistematici, l'eccezione è più comune della regola.

Anche da un punto di vista delle capacità: in India c'è gente con grandissime qualità, ma allo stesso tempo si trova molta gente che non è capace di fare il proprio lavoro. Ci sono difficoltà di base che mancano in entrambi i mercati, anche quando si tratta talento e competenza per lavorare nelle aziende.

### **Com'è stato l'impatto con la lingua indiana?**

Dal mio punto di vista professionale non ho avuto problemi perché l'inglese all'interno del mondo in cui opero, è la lingua predominante.

Però ti pone dei limiti perché con l'inglese si arriva fino solo ad un certo punto. Dopodiché è necessario imparare l'hindi,(anche se io non parlo hindi), quindi avevo a volte ho avuto bisogno di un traduttore o qualcuno che mediasse; questo per un giornalista non è ideale.

### **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

Uno può vivere in India, come ho fatto io, parlando solo inglese e vivere benissimo, riesce anche a fare business. Di sicuro se si vuole fare il salto di qualità, parlare hindi aiuta molto.

### **Le è mai capitato quello che viene definito un “incidente comunicativo”?**

Il più simpatico è successo non nell’ambito del lavoro, ma mentre volendo organizzare una danza indiana tipica per il matrimonio di un amico.

Avevo chiesto ad un ragazzo indiano di aiutarmi con l’organizzazione di questo balletto e lui si è presentato con dieci prostitute perché pensava che con “danza” noi intendessimo altro. Questo è stato forse il più eclatante e grottesco.

Invece in ambito lavorativo capita ad esempio, se devo cercare un agricoltore a cui fare un’intervista e mi fanno parlare con un meccanico. Sono fraintendimenti che accadono tutti i giorni.

### **Crede che alcuni aspetti delle religioni indiane possano influenzare il modo di fare business?**

La religione è ovunque, è presente nella quotidianità: non ci sono molte vacanze statali in India, ma ci sono tantissime vacanze religiose. La gente festeggia quasi sempre tutte le festività, anche se non appartengono al loro credo, c’è una celebrazione della diversità.

Ci sono proteste ogni giorno che riguardano aspetti religiosi: “My name is Khan” è stato bloccato dallo Shiv Sena perché offendeva gli hindu di destra delle RSS, piuttosto che i musulmani si sono sentiti offesi da certi modi di parlare degli estremisti di destra hindu, ci sono proteste ogni due giorni, ci si abitua.

### **Crede che l’India sia un Paese altamente gerarchizzato?**

Assolutamente sì, le caste hanno un ruolo fondamentale nella gerarchia, ma c’è anche una questione di classe sociale. Le gerarchie sono a tantissimi livelli, quello delle caste è uno, ma nelle industrie nuove queste gerarchie castali vengono superate, in altre no. Non mi è mai capitato vedere un brahmino che puliva la strada, nel 90% dei casi sarà qualcuno che è un *dalit* o una *scheduled caste*.

Però ci sono anche discriminazioni tra uomini e donne, tra età diversi. Le gerarchie esistono a più livelli.

Il bello e il brutto dell'India è che quando esistono le gerarchie, le si possono sempre spaccare all'interno di altre logiche: il settore bancario indiano è dominato da donne, il che è una cosa abbastanza particolare.

**Un occidentale viene inserito anch'egli in questa classificazione gerarchica?**

Sì, sicuramente facciamo parte di una casta a parte o ne siamo del tutto estranei.

Per quanto riguarda la mia esperienza posso dire che essendo bianco avevo dei vantaggi, ma anche degli svantaggi. Anche perché lavorando per il F., venivo catalogato come "bianco, giornalista, lavora per un giornale importante" quindi avevo un certo tipo di accesso per alcune cose, ma che poi poteva essere revocato per altre.

**Un occidentale può avere la stessa autorità di un indiano?**

È una domanda complicata, non esiste una situazione unica, le situazioni possono essere complementari.

Non penso che un grande gruppo indiano, tipo Reliance, possa essere attualmente controllato da un americano o da un occidentale.

Anche in Tata Group, che è un gruppo molto slegato dalla logica hindu perché il presidente Ratan Tata è un parsi, nel *board of management* sono tutti parsi, c'è stato solo un occidentale che era molto autorevole, ha lavorato molto bene, ma il capo era sempre un parsi e sempre sarà così.

Adesso il gruppo tata è in mano a Cyrus Mistry, un altro parsi, avevano pensato di darlo a Indra Noodi che aveva studiato negli USA, CEO della PepsiCo, però hanno preferito scegliere un membro della società parsi.

**Crede che le differenze culturali possano limitare o influenzare gli scambi commerciali tra Italia e India? Se sì, in che modo?**

Le differenze culturali non sono un ostacolo di per se, sono gli stessi ostacoli che accadano quanto un italiano incontra un tedesco, sono diversi.

L'italiano ha un certo tipo di riverenza nei confronti di un tedesco, che viene visto molto efficiente, il rapporto con l'indiano forse è più paritario. Un tedesco sembra meno lontano perché è europeo, un indiano sembra più lontano perché viene da una cultura che apparentemente sembra diversa dalla nostra. Ma dopo un po' di tempo che si passa in India, si nota che i manierismi, i modi di fare di italiani e indiani non sono molto diversi.

Forse siamo più simili agli indiani che ai tedeschi, l'Italia è un Paese cattolico, la Germania è protestante, c'è maggiore differenza nell'etica del lavoro tra questi due Paesi.



Un Paese come l'India c'è un modo diverso di vedere la società, è più collettivista e così è anche l'Italia. Anche lo spirito di intraprendere la vita è meno sistematico, più aperto all'imprevisto, più ieratico, più geniale e distruttivo.

**Cosa raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Gli direi di non avere paura, di cercare di instaurare rapporti forti e duraturi, di non lanciarsi a capofitto, di prendersi del tempo per capire le situazioni, come funziona e di trovare delle persone fidate con le quali lavorare. Ci deve essere un rapporto personale, che vada oltre il business in India.

## **Intervista a B.M.**

Direttore commerciale di un'importante tessitura veneta.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Noi siamo nati nel 1911 come azienda che produce cotone, lino, fibre naturali in genere. Prevalentemente per il mercato uomo, il comparto donna incide sul mercato solo per il 15%. Oggi è un po' diverso; abbiamo deciso di de-localizzare la produzione in India, dove già avviene la produzione di tessuto, abbiamo aperto una joint venture con un gruppo delle Mauritius con un gruppo che si chiama A. e abbiamo costruito il primo stabilimento per la produzione di camicie. La cosa è andata subito molto bene, tanto che abbiamo aperto un altro stabilimento più grande oltre a quello che già abbiamo sempre alle Mauritius e a breve ne apriremo un altro in Madagascar.

In India siamo a Kolhapur, in Maharashtra.

Abbiamo fatto un ulteriore investimento in India, investendo in un altro settore con un produttore italiano di camicie, per creare una gamma di qualità più alta per favorire il mercato europeo o americano. In India occidentale abbiamo uno stabilimento per la piccola produzione meccano-tessile che produce pettini per telai di alta qualità.

In India produciamo e vendiamo il prodotto finito, ma per lo più questo è destinato al mercato occidentale poiché il prezzo del nostro prodotto è troppo elevato per il mercato indiano.

Abbiamo due collezioni, una sviluppata in Italia e prodotta in India è destinata al mercato occidentale, un'altra sviluppata e prodotta in India per il mercato indiano.

La gestione della azienda in India è affidata solo ad indiani, il management fisso in India è indiano, tranne che nei momenti di addestramento in cui manager italiani sono rimasti sul territorio per organizzare; abbiamo impiegato molto tempo per formare manager indiani di alto profilo, iniziando il periodo di addestramento con un anno di anticipo sull'apertura dello stabilimento.

Abbiamo anche contattato una società di consulenza che ci ha aiutato a creare una struttura di controllo in India, anche se tutte le decisioni finali vengono prese qui.

### **Secondo lei una figura professionale che possa conoscere le differenze culturali tra Italia e India potrebbe essere d'aiuto ad un'azienda?**

I gap culturali esistono in India, ma il problema grave è la divisione castale.

Non è possibile prendere appuntamento col direttore generale di una certa azienda se non si appartiene ad una certa casta.

La divisione castale è molto forte, abbiamo avuto un direttore generale che era brahmano e non abbiamo mai avuto nessun problema, la sua autorità era indiscussa.

Ne abbiamo un altro che non lo era e le cose si sono complicate.

Un'altra nostra dipendente di origini indiane, nata e cresciuta negli Stati Uniti, ha fatto carriera e ottenuto un ruolo importante come direttrice di divisione; nonostante ciò nessuno la rispettava perché era di origini paria.

C'è una gerarchia interna che va rispettata.

Questo ovviamente non avviene in Cina. Fra Cina e India ora c'è una sostanziale differenza, il gap si sta allargando moltissimo: infrastrutture, territorio, ecc.

La Cina è molto superiore dell'India.

Abbiamo deciso di investire in India perché avevamo delle garanzie che in Cina non potevamo avere. Siamo stati i primi italiani del nostro settore ad aprire in India.

Un nostro concorrente, B., ha fatto una joint venture con un gruppo indiano che però è naufragato subito. È difficile fare affari con gli Indiani.

### **Il futuro del mercato indiano?**

Probabilmente ci sarà una crescita della domanda interna molto alta, per 10-15 anni ci sarà una crescita costante; è un mercato dove investire, ci stanno arrivando più o meno tutti. La classe media indiana sta crescendo molto, ci sono sessanta milioni di ricchi.

### **Crede che la conoscenza della lingua inglese sia sufficiente per comunicare in India?**

Da questo punto di vista è uno dei vantaggi nella competizione con la Cina, dove se non si conosce il cinese non si riesce a comunicare. In India, con i manager si riesce a parlare in inglese, anche se poi le conversazioni sono sempre le stesse. Invece per comunicare con l'operaio l'inglese non basta, si deve conoscere l'hindi.

### **Cosa raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Bisogna appoggiarsi a strutture indiane di consulenza di qualità, è importante muoversi con molta cautela, dall'acquisto del terreno a qualsiasi altra operazione, ci deve essere una persona del posto che sappia come muoversi.

In India, qualsiasi cosa si faccia, deve essere fatta in modo corretto e preciso, anche l'acquisto di un terreno può diventare un problema, possono presentarsi eredi che bloccano la compravendita.

La legislatura indiana è molto complessa, ecco perché è bene affidarsi a studi legali specializzati, noi ci siamo affidati allo studio T.&T. Ci sono voluti dieci anni per appianare tutti i problemi.

La burocrazia indiana presenta inoltre un sottobosco fatto di favori, piaceri e cose del genere, e bisogna sapere come muoversi perché altrimenti la pratica rimarrà sul tavolo per anni.

## **Intervista a B.P.**

Vice commissario per il commercio per un ente pubblico italiano in India.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Assistiamo le imprese italiane nella loro fase d'ingresso nel mercato indiano tramite azioni di ricerca di partner indiani come distributori o importatori, o anche di partner per costituire delle joint venture produttive. Aiutiamo quindi le aziende italiane a sbarcare in India.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte?**

Io vivo a Mumbai da circa cinque anni; le difficoltà che ho avuto sono state per lo più di natura linguistica, c'è questa percezione linguistica che l'India sia un paese anglofono, ma in realtà non del tutto così. È vero nella *business community* di un certo livello, ma quando si deve interagire con organizzazioni statali, con agenzie che aiutano e facilitano l'insediamento di aziende straniere come nel nostro caso la Maharashtra Development Corporation, ci si rende conto che sarebbe più utile conoscere lingue come l'hindi o come il marathi piuttosto che l'inglese, tutta la burocrazia statale parla, nella fattispecie di Bombay, marathi. Io però purtroppo non parlo nessuna di queste due lingue.

Una persona, arrivando da fuori si aspetta che tutti parlino inglese, ma poi si rende conto che non è così.

Un aspetto secondario riguarda la burocrazia capillare e diffusa che richiede per molte operazioni un immenso lavoro di *paperworks*: richiesta di autorizzazioni e quant'altro.

Un altro elemento sorpresa per chi viene da fuori è l'aspetto della complessità dell'India che forse è più simile all'unione europea come ricchezza di culture, di lingue, di religioni. Paradossalmente l'UE è più intergrata a livello commerciale di quanto non lo sia l'India: se una società ha uno stabilimento in uno stato come ad esempio il Maharashtra, quando deve spedire i prodotti in un altro Stato, subiscono delle tassazioni diverse, delle accise che sono diverse da Stato a Stato. Da questo punto di vista l'UE è più uniforme rispetto all'India che una nazione e non un continente.

Questo è un aspetto abbastanza sconcertante, ogni Stato ha le proprie legislature, l'IVA non è uniforme, in alcuni posti nemmeno c'è.

C'è una diversità notevolissima tra l'Italia e una persona non riesce ad immaginarla finché non arriva in India.

### **Vi siete mai affidati ad un interprete per comunicare in India?**

Presso il nostro istituto ci sono diversi impiegati locali che parlano hindi e marathi, quando ci troviamo a dover parlare con persone che non parlano l'inglese ci affidiamo a loro.

### **Ha mai avuto difficoltà a relazionarsi con un suo collega o dipendente indiano?**

No sinceramente non ne ho avute, forse perché tutti i colleghi che ho trovato lavoravano già da diversi anni presso il nostro istituto, quindi sono stati loro ad imparare i nostri usi, costumi e abitudini, sono molto abituati al rapporto con gli italiani. Quindi se non ne ho mai avuto forse è stato più per merito loro che non per merito mio.

Capita con i non colleghi, con personale esterno dell'ufficio. A volte questo capita in relazione al loro concetto di "tempo", l'indiano in media dice che "sì, questa cosa si farà", ma non bisogna dare per assodato che sarà così effettivamente. Il loro domani non è mai domani, ma è l'equivalente di una settimana. Il loro "sì" è quasi sempre "forse", e "domani" è sempre procrastinato. Queste sono le prime cose con le quali una persona si scontra, ma poi si impara a prendere queste informazioni con la dovuta cautela.

### **Crede che alcuni aspetti delle religioni indiane possano influenzare il modo di fare business?**

No, non credo sia un fatto legato alle religioni. Dalla mia esperienza posso dire che è una cosa più legata alla provenienza geografica, ad esempio si sa che i Gujarati sono molto *business oriented*, hanno una proiezione molto focalizzata sul business, i Bengalesi sono visti come quelli più rilassati, non così ossessionati dal lavoro. In generale credo che questa distinzione si possa fare più sulla provenienza geografica che religiosa. Anche se ad esempio per quanto riguarda la comunità parsi, che per il 90% vive a Mumbai, è tutta molto inserita nella comunità degli affari: sono tutti medici, avvocati, imprenditori e sono molto potenti.

### **E' a conoscenza delle divisioni castali? Se sì, in che modo queste interagiscono nel mondo del lavoro?**

Le divisioni castali sono molto influenti nel mondo del lavoro, forse è questa è una cosa che si capisce col tempo.

Ogni ufficio in india ha le proprie gerarchie: ovunque c'è il "*peon*" che è una persona che fa il fattorino, o il *chaiwala* che deve servire il tè a tutti gli altri colleghi. È una cosa molto diffusa in tutte le organizzazioni indiane e queste figure di solito sono di casta bassa. La

casta la maggior parte delle volte rispecchia il livello dell'istruzione scolastica, molti di questi fattorini non parlano inglese, quindi gli viene difficile parlare con gli stranieri.

La divisione castale quindi secondo me è ancora molto presente.

Gli indiani tuttavia hanno una predisposizione molto positiva verso gli occidentali. Nonostante il colonialismo britannico, ferita non ancora rimarginata a tutti i livelli, che indurrebbe a pensare ad una sorta di avversione verso l'uomo bianco in generale, tuttavia c'è un atteggiamento di curiosità e apertura molto forte nei nostri confronti. L'occidentale viene visto come una persona che ha un'educazione superiore, che viene dal "mondo sviluppato", soprattutto negli strati più bassi il fatto di essere occidentale esercita un inspiegabile fascino, a volte anche quando ti ferma la polizia per strada, se sei un occidentale sono molto più referenti, hanno più riguardo. È una cosa che non mi spiego però sinceramente. Forse dipende molto anche dall'anzianità della persona, se uno invece è giovane o forse anche donna, qui forse le cose cambiano.

### **Cosa raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Di sicuro di avere tanta pazienza, tutto il processo, dagli iter autorizzativi, alla costituzione di una società richiede almeno due mesi e una serie di autorizzazioni.

In secondo luogo di fare un'accurata verifica dei partner locali, grazie alla nostra esperienza è capitato spesso che alcune JV si siano risolte in malo modo, perché forse si ignorava dal principio le reali capacità del partner indiano.

Infine di non dare per scontato che "sì è sì e no è no", c'è sempre una zona grigia, "domani" non è mai "domani", bisogna modificare le proprie categorie mentali occidentali.

Dal punto di vista più culturale consiglio di non dare per scontato nulla, l'India è diversa da tutto il resto del mondo.

In India a volte c'è sempre il problema del "no" come offesa, quindi pur di non offendere a volte dicono di "sì", un po' come succede anche in Giappone. È un vero atteggiamento di referenza, non di mala fede. C'è molto rispetto per l'anzianità per cui si tende sempre a compiacere la persona più anziana per non offenderla.

## **Intervista a I.T.**

Manager di un'azienda veneta che produce macchinari per l'industria alimentare.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che in India?**

Lavoro con l'India da tantissimi anni, produciamo macchinari per l'industria alimentare, quello che viene definito il “*food ready to eat*”. Ad esempio: le insalate in busta, già pronte, pulite e tagliate; noi facciamo i macchinari per questo tipo di alimenti. Dal macchinario per l'asciugatura, il taglio, il lavaggio del vegetale e fino all'impacchettamento. È un prodotto molto moderno per l'India.

La produzione dei macchinari avviene in Italia, questo perché punto molto sul *made in Italy*, in India però ho molti clienti che comprano i nostri macchinari.

Noi vendiamo gli impianti, loro poi trasformano il prodotto. Questo tipo di prodotto “*ready to eat*” c'è da poco tempo in India.

Lavoriamo con l'India dalla fine degli anni '80, quindi è da un po' che lavoro con gli indiani. Prima però facevamo un altro tipo di macchinari, sempre nel settore dell'industria agro alimentare però non per prodotti come l'insalata, ma per tagliare, ad esempio verdure come i funghi che poi dovevano essere inscatolati, era più un macchinario per la conservazione. Era un prodotto tipico di quell'epoca, ci siamo dovuti adattare ovviamente alle esigenze del mercato, il settore agroalimentare è sempre in evoluzione.

Abbiamo così diversificato la funzione e il tipo di prodotto.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Alla fine degli anni '80 l'India era molto lontana da noi e da quello che è diventata adesso. Era molto arretrata, c'erano il doppio se non il triplo delle difficoltà rispetto a quelle che ci possono essere oggi. Avevamo però un agente indiano che aveva studiato in Italia, che parlava perfettamente italiano avendo studiato all'Università Bocconi, e faceva da tramite tra noi e i clienti indiani.

Conosceva in primis la lingua, anche perché in India venti anni fa l'inglese non era così diffuso come adesso, anche se secondo me tuttora si parla poco e male.

Il nostro scopo era di far capire la modernizzazione del settore agroalimentare, gli indiani però invece erano abituati a sfruttare la numerosissima mano d'opera che hanno.

Quindi abbiamo dovuto far evolvere la loro forma mentis e portarli ad una sorta di automatizzazione, facendogli capire che così avrebbero risparmiato tempo e denaro.



Ci siamo affidati a questo manager indiano con una mentalità molto aperta e siamo stati molto fortunati all'inizio.

Abbiamo un ufficio commerciale in India che è appoggiato a degli agenti indiani che sondano il mercato e ci aiutano a trovare i clienti.

Comunque in India è dal '92 che partecipiamo a fiere del settore agroalimentare per far conoscere il nostro business.

Il problema maggiore con gli indiani è la diversità culturale, ad esempio è difficilissimo fargli capire il nostro modo di lavorare. La loro concezione temporale è molto relativa, sono sempre in ritardo, è stato difficile fargli capire che con questi macchinari avrebbero avuto un risparmio di tempo e denaro non indifferente, ma loro sono sempre stati abituati in modo diverso. Invece che assumere 100 operai per fare un lavoro in una giornata, con due macchinari questo lavoro veniva svolto in un'ora.

Prima non ci credevano e la loro mentalità non gli permetteva di capire l'avanzamento moderno.

Dopo un po', parlando con nuovi clienti che avevano vissuto e studiato all'estero, è stato più facile. Hanno cominciato comprando prima piccoli macchinari e poi grandi impianti.

Questo ovviamente dopo che hanno imparato a fidarsi di noi, perché con gli indiani bisogna sempre creare una relazione personale oltre che professionale. Io l'ho sempre creata in prima persona, questo grazie anche al fatto che ho studiato hindi, conosco in parte la loro cultura e sono riuscita ad avvicinarmi più facilmente a loro.

Loro stessi mi sentivano più vicina, riuscivo a comprendere alcune sfumature del loro comportamento, il fatto di saper dire qualche breve frase in hindi aiutava molto e anche conoscere la loro religione è una marcia in più.

Ritengo assolutamente che per lavorare in India si debba conoscere questo Paese, è un mondo a parte e non si può affrontare soltanto in termini di business.

Conoscendo la lingua hindi si aprono più porte e si semplifica tutto.

In Italia, purtroppo secondo me, abbiamo una mentalità linguistica molto provinciale, forse siamo gli unici in Europa che fanno ancora molta fatica a parlare inglese, spero che per la nuova generazione non sia così.

Per me l'India è stata amore a prima vista, ecco perché ho deciso di studiare hindi, proprio un caso fortunato!

Per quello che sto vivendo ora come azienda, posso dire che India e Brasile saranno i mercati futuri, la Cina invece è troppo inflazionata.

In India c'è anche una legislazione che permette di tutelarti, in Cina no.

### **Il fatto di essere una donna può ostacolare i rapporti commerciali?**

Adesso un po' meno, i primi periodi in cui mi presentavo in fiera, gli indiani volevano parlare col mio agente o col mio commerciale, quasi mai con me.

Ma io non mi sono mai voluta imporre, questo perché credo sia irrispettoso nei loro confronti.

Prima mi appoggiavo al mio commerciale e poi piano creavo un tipo di rapporto, mi sono avvicinata io piano.

Adesso invece va molto meglio.

### **E' a conoscenza delle divisioni castali? Se sì, in che modo queste interagiscono nel mondo del lavoro?**

Sì, è inutile che dicano le caste non esistono più. Anzi è una cosa molto sentita, hanno una gerarchia anche all'interno dell'azienda stessa.

### **Cosa raccomanderebbe ad un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano?**

Gli direi di cercare di avvicinarsi alla mentalità, agli usi e ai costumi indiani, loro sono molto legati alla loro cultura e se vedono un interesse nella controparte, anche gli affari ne gioveranno.

Bisogna conoscere il Paese, senza buttarsi, perché anche se si è dei bravi imprenditori in Italia, non vuol dire che si sarà anche in India.

Gli indiani all'inizio sono molto strafottenti, credo sia un retaggio culturale del colonialismo inglese, ma è solo debolezza. Ecco perché si deve aver molta pazienza, sono degli ottimi commercianti e se possono fregarti, soprattutto all'inizio, lo fanno. Riescono ad abbassare i prezzi in meno che non si dica. Si devono avere mille occhi con loro, ma se si riesce a entrare nella loro fiducia, non tradiranno mai.

Ci vuole tempo, pazienza e per concretizzare un contratto ci vuole molto tempo.

L'India però per me sarà il futuro commerciale per noi italiani.

## Appendice B

[www.sites.google.com/site/paradisiselika/home](http://www.sites.google.com/site/paradisiselika/home)



সফল্যকে আপনার জীবনের অঙ্গ করে তুলুন।

**Comunicazione Interculturale India**

Chancellor Harvard  
Luxury

রূপ স্বাদ। দারুণ তৃপ্তি।

Cerca nel sito

**Home**



Laureanda:  
[SELIKA PARADISI](#)

Venezia 25 febbraio 2013



Università  
Ca'Foscari  
Venezia  
Online



**comint**

Scopri dove | Rimandi dove | Powered by [Google Sites](#)



[Home](#) >

## India

Nome completo del paese: Repubblica dell'India, Bharat Ganrajya

Superficie: 3.287.263 kmq ed un'estensione costiera di 7600 km.

Popolazione: 1.210.193.422 abitanti

Capitale: [New Delhi](#) (13.782.976 abitanti)

Popoli: 72% indo-ariani, 25% dravidi, 3% mongoli

Lingua: Hindi e Inglese sono riconosciute come lingue ufficiali. Altre 22 lingue sono riconosciute dalla [Costituzione Indiana](#) (ART. 343)

Religione: 80,5% Hindu, 13,4% musulmani, 2,3% cristiani, 1,9% sikh, 1,8% altri (tra cui buddhisti, jaina, parsi)

Unità monetaria: Rupia Indiana (INR)

Confini: il territorio comprende tutta la penisola del Deccan, a nord confina con la Cina, il Nepal e il Bhutan, a est con il Myanmar e il Bangladesh, a nord ovest con il Pakistan e l'Afghanistan; la regione peninsulare si affaccia a ovest sul Mar Arabico e a est sul golfo del Bengala.

Territorio: comprende la catena dell'Himalaya a nord, la pianura indo-gangetica, l'altopiano del Deccan e le catene montuose dei Ghati occidentali e orientali e le zone desertiche.

Ordinamento dello stato: [Repubblica socialista secolare democratica](#) con una federazione di 28 Stati: Andhra Pradesh, Arunachal Pradesh, Assam, Bihar, Chhattisgarh, Goa, Gujarat, Haryana, Himachal Pradesh, Jammu e Kashmir, Jharkhand, Karnataka, Kerala, Madhya Pradesh, Maharashtra, Manipur, Meghalaya, Mizoram, Nagaland, Orissa, Punjab, Rajasthan, Sikkim, Tamil Nadu, Tripura, Uttaranchal, Uttar Pradesh, West Bengala e 7 Territori dell'Unione: Andaman e Nicobar Islands, Chandigarh, Dandara e Nagar Haveli, Daman e Diu, Delhi, Lakshadweep, Pondicherry.

Presidente: Pranab Mukherjee (2013)

Primo ministro: Manmohan Singh

MAPPA DELL'INDIA



### VALORI CULTURALI

[Conoscenza](#) • Denaro • Famiglia • [Gerarchia](#) • [Fiducia](#) • [Metafore](#) • Onestà • Politicamente corretto/scorretto • [Religione](#) • Rispetto • Senso di appartenenza • Spazio • Spazio privato • Spazio pubblico • [Tempo](#) •

### LINGUAGGI NON VERBALI

Braccia e mani • Corpo • [Distanza tra i corpi](#) • Gambe e piedi • Odori • Offrire sigarette, alcool e bevande • Oggetti • Regali • Rumori • Saluti • Status symbol • Testa - occhi • Testa e espressioni facciali • Vestiario

### LINGUAGGI VERBALI

Argomenti • Formale/informale • [Lingua inglese](#) • Mosse down • Mosse up • Retorica, metafore, modi di dire • Struttura del testo • Suono della lingua • [Titoli e appellativi](#) •

### EVENTI COMUNICATIVI

Cena a casa • Cena al ristorante • Cocktail • Dialogo • Discorso in pubblico • Email • Lavoro di gruppo • Pranzo di lavoro • Riunione aziendale • [Riunione di lavoro](#) • Te • Telefonata • Trattativa

### LINK UTILI

#### VIDEO YOUTUBE:

[Incredible India !](#)

[English speaking indian style](#)

[Outsourced trailer](#)



[Home](#) > [India](#) >

## LINK UTILI

### Siti istituzionali:

[GOVERNO INDIANO](#)

[AMBASCIATA INDIANA A ROMA](#)

[CONSOLATO GENERALE INDIANO A MILANO](#)

[AMBASCIATA ITALIANA A NEW DELHI](#)

[CAMERA DI COMMERCIO INDIANA IN ITALIA](#)

[INDOITALIAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY](#)

[ISTITUTO DI CULTURA ITALIANA A DELHI](#)

### Giornali indiani:

[TIMES OF INDIA](#)

[INDIA TODAY](#)

[OUTLOOK INDIA](#)

[TEHELKA](#)

[THE HINDU](#)

[THE WSJ INDIA](#)

[THE WEEK](#)

### Per le imprese:

[ICE ITALIA INDIA](#)

[OCTAGONA](#)

[INDRA](#)

[MYM](#)

### Siti utili:

[PASSAGGIO IN INDIA](#)

[VIAGGINdia](#)

[VIAGGIARE SICURI](#)

[CLEARTRIP](#)

[INCREDIBLE INDIA!](#)

[EXPAT CLUB IN INDIA](#)

[EXPAT CLUB IN BANGALORE](#)

[ASSOCIAZIONE DONNE ITALIANE A DELHI](#)

### Blog:

[INDIKA](#)

[MAGAZINE ITALY INDIA](#)

[INDIT 360](#)

[UN ITALIANO IN INDIA](#)

[NY TIMES](#)

[ITALIAN MASALA](#)

[MILLE ORIENTI](#)

### Cultura:

[CENTRO RISORSE INDIA](#)

[VENETIAN ACADEMY OF INDIAN STUDIES](#)

[ASSOCIAZIONE ITALIA-INDIA MILANO](#)

[CENTRO DI CULTURA ITALIA-ASIA MILANO](#)

[ISTITUTO NAZIONALE DI STUDI ASIATICI AVANZATI](#)



[Home](#) > [India](#) >

## La conoscenza

L'idea di conoscenza è prevalentemente nozionistica, ma ovviamente dipende dal grado di istruzione di ciascuno. Se un occidentale ha una visione più globale delle situazioni in cui opera, generalmente un indiano tende ad affrontare il problema in maniera parziale, manca la componente di analisi critica. Di fronte ad una domanda diretta come "hai capito?" tenderà a dare sempre risposte affermative, come manifestazione di rispetto verso un superiore, indipendentemente dal fatto che sia vero o no.

**L.B.:** "Una delle maggiori differenze in questo senso è che gli indiani ragionano in maniera molto schematica, quasi in progressione aritmetica. Alle volte questo genera problemi rispetto alla nostra cultura che certamente è più libera da certi vincoli schematici ed il nostro approccio commerciale è più "estroverso".

**J.G.:** "Ad esempio noi occidentali cerchiamo sempre di avere un quadro generale delle problematiche mentre gli Indiani tendono ad andare molto nel dettaglio e nello specifico; ciò comporta per il mio lavoro un problema fondamentale, perché un avvocato professionista deve cercare di mantenere il più possibile una visione a 360° su tutto ciò che succede e non solo su quello che il cliente è riuscito in autonomia a dare come indicazione o a chiedere al collega Indiano. Per questo meccanismo, all'inizio ci sono state delle frizioni e ho chiesto alla parte Indiana un ragionamento più organico e non a compartimenti stagni."

**M.A.** racconta un aneddoto su questo tipo di atteggiamento mentale indiano, un'esperienza che gli è successa il secondo giorno di lavoro in India: "non avendo il pc collegato allo scanner ho chiesto alla mia segretaria, che aveva lo scanner attivo, la scansione di una lettera che avrei dovuto mandare in direzione a Siena via email. Sono tornato in ufficio e dopo un'ora ho notato che non mi era arrivato nulla sulla casella di posta; sono tornato da lei e le ho chiesto se avesse fatto la scansione, ottenendo risposta affermativa. Così ho domandato come mai non me l'avesse inoltrata via mail e lei ha risposto che io non le avevo chiesto di mandarla via email, ma solo di fare la scansione.

Queste cose accadono quotidianamente, bisogna fornire sempre un obiettivo, non si deve dare solo un compito. Se il compito diventa obiettivo allora la comunicazione funziona. Tutto va istituzionalizzato, non bisogna solo comunicare."



[Home](#) > [India](#) >

## La gerarchia

Il sistema castale rappresenta un ordinamento gerarchico della società ed è in netto contrasto con il principio di equità tipico delle società occidentali. Il sistema delle caste ebbe origine più di tremila anni fa e si ritiene che oggi ci siano dalle duemila alle tremila sottocaste.

Il sistema delle caste continua ad esercitare una notevole influenza sull'organizzazione sociale, attraverso la rigida gerarchia tra i vari gruppi e la specializzazione lavorativa: formalmente oggi anche un intoccabile ha la possibilità di arricchirsi e praticare professioni che in passato gli erano precluse ma, di fatto, l'appartenenza a una casta, soprattutto nelle campagne, continua a condizionare pesantemente vari aspetti della vita quotidiana.

La casta si definisce secondo tre principi: endogamia, specializzazione professionale; e rigida gerarchizzazione. Con questi principi è stata costruita quella che rappresenta forse la più antica gerarchia sociale del mondo. La gerarchia indiana è solitamente molto esplicita, diretta: un'osservazione o una proposta ad un capo importante devono essere fatte seguendo la scala gerarchica.

C'è un forte sentimento gerarchico dovuto sia all'anzianità, sia al [potere](#).

**M.A.:** "Noi occidentali in India cerchiamo sempre di essere affabili, buoni con tutti nel primo approccio; trattiamo l'uomo del chai allo stesso modo in cui si tratta la segretaria e il collega. Questo atteggiamento è sbagliato perché crea dei problemi, questo atteggiamento di "uguaglianza", la percezione che hanno della tua autorità, così facendo viene sminuita, anche se per un occidentale si riservano di valutarla."

**J.G.:** "La differenza è dovuta, forse, al forte sentimento di gerarchia insito negli Indiani. Le persone quando si incontrano, non hanno nemmeno bisogno di parlarsi per capire su che piano si devono mettere."

**B.M.:** "Una nostra dipendente di origini indiane, nata e cresciuta negli Stati Uniti, ha fatto carriera e ottenuto un ruolo importante come direttrice di divisione; nonostante ciò nessuno la rispettava perché era di origini paria. Purtroppo c'è una gerarchia interna che va rispettata."



[Home](#) > [India](#) >

## Fiducia

Le relazioni personali sono fondamentali per fare business in India, non ci si limita al rapporto formale d'ufficio, ma è necessario creare un legame che vada al di là di questo, che consenta di parlare della propria famiglia, dei propri hobby, delle proprie aspirazioni. Questo tipo di relazione personale si basa molto spesso su un valore culturale molto sentito in India: la fiducia.

**I.T.:** "... questo ovviamente dopo che hanno imparato a fidarsi di noi, perché con gli indiani bisogna sempre creare un relazione personale oltre che professionale. Io l'ho sempre creata in prima persona, questo grazie anche al fatto che ho studiato hindi, conosco in parte la loro cultura e sono riuscita ad avvicinarmi più facilmente a loro."

**M.C.:** "Certo, non so mai realmente se mi stanno mentendo, anche se credo che non mi mentano quasi mai, ma che omettano solo alcune cose. Ho trovato persone di cui posso fidarmi, ma molto spesso, da quello che sento e vedo, si racconta tutto e il contrario di tutto. Quindi per creare rapporti di business ci deve essere anche un rapporto di conoscenza personale, di stima e fiducia reciproca."

**J.G.:** "Ora ho rapporto di fiducia reciproca con i miei colleghi, raggiunto dopo tanti anni. Ho avuto rispetto verso di loro, ho mantenuto un tipo di approccio personale, conosco le loro abitudini, se hanno figli, di che religione sono: anche questo cambia il modo di lavorare. La complessità Indiana è anche questo, ci deve essere un livello personale oltre a quello professionale."

La maggior parte degli intervistati sottolinea come sia differente fare business con un indiano o con un occidentale. Con il primo, finché non si sarà stabilito un rapporto di fiducia, sarà molto complesso fare affari, come ribadisce I.T.: "si deve aver molta pazienza, sono degli ottimi commercianti e se possono fregarti, soprattutto all'inizio, lo fanno. Riescono ad abbassare i prezzi in meno che non si dica. Si devono avere mille occhi con loro, ma se si riesce ad ottenere la loro fiducia, non tradiranno mai."





[Home](#) > [India](#) >

## Metafore

La metafora è “una figura retorica che risulta da un processo psichico e linguistico attraverso cui, dopo aver mentalmente associato due realtà differenti sulla base di un particolare sentito come identico, si sostituisce la denominazione dell’una con quelle dell’altra.”<sup>[1]</sup> Durante questo processo simbolico di trasposizione di immagini, che è legato alla cultura e alla psicologia del parlante, possono accadere degli incidenti comunicativi nel momento in cui l’interlocutore non appartiene alla stessa cultura. Difatti la metafora risulta essere più o meno efficace a seconda di alcuni fattori: la lingua, la distanza concettuale o fisica fra i due interlocutori.

Un esempio di incidente comunicativo legato a questo valore culturale lo racconta [J.F.K.](#): “Il più simpatico è successo non nell’ambito del lavoro, ma mentre volendo organizzare una danza indiana tipica per il matrimonio di un amico. Avevo chiesto ad un ragazzo indiano di aiutarmi con l’organizzazione di questo balletto e lui si è presentato con dieci prostitute perché pensava che con “danza” noi intendessimo altro. Questo è stato forse il più eclatante e grottesco. Invece in ambito lavorativo capita ad esempio, se devo cercare un agricoltore a cui fare un’intervista e mi fanno parlare con un meccanico. Sono fraintendimenti che accadono tutti i giorni.”

[1] <http://www.treccani.it/enciclopedia/metafora/>, Gennaio 2013



[Home](#) > [India](#) >

## Religione

La religione è intrinseca nella società indiana, è assimilata alla cultura, è da considerarsi alla stregua di una tradizione. In India, come noto, non si può parlare di un'unica religione visto la varietà di credi presenti nel subcontinente. Le religioni hanno una forte influenza sul mondo del lavoro, basti pensare che ci sono lavori solamente per hindu, altri solamente per musulmani, altri solo per cristiani, ebrei, parsi, sikh o jaina.

**M.A.:** "Certamente sì, la religione ha molto impatto sul business: se uno è hindu, parsi o musulmano si vede, ciascuno ha le proprie caratteristiche. La religione hindu ha la visione del successo professionale come una delle fasi della vita, chi fa soldi è un bravo hindu, adempie al proprio dharma. Per la religione cristiana è diverso, c'è quindi questa ulteriore spinta religiosa, che consente di arricchirti. Non c'è nulla di puramente spirituale in India, anche la religione è molto pragmatica, è una società utilitaristica. Il modo in cui si fa business cambia a seconda della religione."

**B.P.:** "No non credo sia un fatto legato alle religioni. Dalla mia esperienza posso dire che è una cosa più legata alla provenienza geografica, ad esempio si sa che i Gujarati sono molto business oriented, hanno una proiezione molto focalizzata sul business, i Bengalesi sono visti come quelli più rilassati, non così ossessionati dal lavoro. In generale credo che questa distinzione si possa fare più sulla provenienza geografica che religiosa. Anche se ad esempio per quanto riguarda la comunità parsi, che per il 90% vive a Mumbai, è tutta molto inserita nel mondo degli affari: sono tutti medici, avvocati, imprenditori, è una comunità molto potente."

**L.B.:** "Quando si fa business, quando si vende, la religione e la cultura in generale, impattano sempre. È logico."



[Home](#) > [India](#) >

## Tempo

La concezione del tempo indiano è molto più dilatata di quello occidentale: secondo la cultura indiana la puntualità è un valore relativo e flessibile. Prendere decisioni è spesso un processo lento e le trattative non devono essere condotte sotto la pressione delle scadenze in quanto per gli Indiani l'impazienza è vista come un atteggiamento aggressivo, maleducato ed irrispettoso.

**M.G.:** "Alla richiesta di revisione prezzi a gennaio, forse ad aprile risponderanno".

**B.P.:** "L'indiano in media dice che "sì, questa cosa si farà", ma non bisogna dare per assodato che sarà così effettivamente. Il loro domani non è mai domani, ma è l'equivalente di una settimana. Il loro "Sì" è quasi sempre "forse", e "domani" è sempre procrastinato."

**M.C.:** "Esiste anche il problema della comunicazione, non solo dal punto di vista linguistico di per se, ma anche culturale, per cui se io dico "domani" loro capiranno la settimana prossima. C'è un concetto temporale molto relativo."



[Home](#) > [India](#) >

## Distanza tra i corpi

La distanza tra i corpi è una dinamica molto complessa che varia dal genere, dall'età, dal tipo di rapporto, dall'estrazione sociale.

"Nel momento in cui ci si troverà in fila, la distanza tra voi e la persona che vi sta davanti non deve essere superiore alla lunghezza del braccio tra il gomito e la punta delle dita della mano tesa."<sup>[1]</sup>

Tuttavia ci sono dei limiti che vanno tenuti bene in mente, il contatto fisico generalmente è visto in modo molto diverso e le distanze sono più ampie rispetto allo standard italiano, soprattutto tra uomo e donna.

Il contatto laterale è previsto solo tra individui dello stesso sesso, non è raro trovare due giovani uomini passeggiare mano nella mano per strada in segno di amicizia.

**S.A.:** "Mi viene in mente un aneddoto dove un vulcanico imprenditore italiano, durante una cena, in simpatia ha denudato il partner indiano per fargli indossare dei jeans, pensando di creare un clima di simpatia. Ma ahimè si creò un clima di imbarazzo generale. Il contatto fisico in India si vive in modo diverso."



[Home](#) > [India](#) >

## Lingua inglese

L'inglese ha un'importanza strategica nel mondo del lavoro indiano, ma è sufficiente per comunicare in India?

**M.A.** afferma: "No, per comunicare non è sufficiente. È sufficiente per fare business. L'hindi ha delle costruzioni che vanno oltre l'aspetto linguistico, che riportano anche gli aspetti sociali e culturali; se non si ha consapevolezza di come funziona la lingua hindi si fa più fatica a comprendere com'è la società Indiana. Si parla di gesti, di modi di dire, di utilizzo dei costrutti linguistici. L'inglese rimane comunque una seconda lingua anche per gli Indiani, si tratta sempre di dover tradurre qualcosa in un'altra lingua.

**J.G.** "Per scalare il rapporto personale sarebbe molto importante parlare hindi; non lo faccio perché parlare inglese mi consente di non avere il problema della comunicazione immediata. Però sono profondamente convinto che questa sia una mia grave mancanza, perché l'India è un paese che apprezza moltissimo l'interesse nei confronti della loro cultura; per alcune cose è facile mettermi alla pari, come per i film, la musica, libri, le situazioni politiche e storiche Indiane; ogni volta che riesco a parlare, subito prima o subito dopo di una negoziazione, di accadimenti o fatti che riguardano il sistema India e la loro cultura, vengo sempre molto apprezzato. Il rapporto di lavoro viene facilitato ma imparando anche la loro lingua, probabilmente, il fattore di facilitazione verrebbe moltiplicato."

**M.C.** "Secondo me non è un problema linguistico. Anche se parlo in inglese, parliamo comunque due lingue diverse, non veniamo dallo stesso pianeta. Anche se parlassi in hindi, non avrei la più pallida idea di che cosa passi nella testa del mio interlocutore; pur sapendo che vive nelle baracche, in mezzo alla strada senza acqua corrente ed elettricità, comunque non lo capirei. L'inglese va assolutamente bene, perché l'ostacolo non è linguistico, è culturale. Veniamo da due mondi diversi, ma nel momento in cui io parlo inglese e il dirigente parla inglese e traduce in hindi, linguisticamente sono arrivato a dare il mio messaggio, la problematica non è linguistica, ma è di come si vive tutti i giorni, come si è stati educati."

**I.T.** "Loro stessi mi sentivano più vicina, riuscivo a comprendere alcune sfumature del loro comportamento, il fatto di saper dire qualche breve frase in hindi aiutava molto e anche conoscere la loro religione è una marcia in più. Ritengo che per lavorare in India si debba conoscere questo Paese, è un mondo a parte e non si può affrontare soltanto in termini di business. Conoscendo la lingua hindi si aprono più porte e si semplifica tutto."

**M.J.** "Sicuramente quando si dice che l'India è un Paese anglofono si dice una piccola bugia, in questo modo anche l'Italia potrebbe essere considerabile come anglofona. Quando il livello culturale degli interlocutori scende, alla pari scende la capacità di parlare inglese. L'inglese è sufficiente ma la conoscenza dell'hindi è un valore aggiunto importantissimo, che ti può aprire molte porte professionali e può facilitare enormemente la vita quotidiana."



[Home](#) > [India](#) >

## Titoli e appellativi

È di fondamentale importanza il rispetto dell'ordine gerarchico, che si dimostra anche con l'utilizzo di titoli o appellativi davanti al nome dell'interlocutore.

Nelle occasioni formali è sconsigliato chiamare il proprio interlocutore solamente con il cognome; di solito questo deve essere preceduto da "Sir" o "Madam" a seconda che sia uomo o donna nel caso non si conosca la qualifica del soggetto. Nel caso si sia a conoscenza della posizione lavorativa, è corretto porre davanti al nome "Doctor", "Professor", "Architect", "President" e così via. Una forma di cortesia molto diffusa è l'uso del suffisso onorifico "ji" জী, particella senza alcun valore morfologico, ma semanticamente usata come marcatore di rispetto in interazioni con interlocutori da rispettare.

Un altro modo di mostrare rispetto verso l'interlocutore è quello di usare il pronome di seconda persona "आप" che corrisponde al "lei" di cortesia italiano. Il suo uso è vario e può essere riferito a soggetti considerati superiori per condizione sociale o lavorativa, a soggetti più anziani o sconosciuti.

In India esistono svariati appellativi onorifici, strategie grammaticali o elementi extra linguistici, per dimostrare rispetto e cortesia, ma diversamente dall'italiano o da molte lingue occidentali, in India raramente si usano i termini "per favore", "per piacere" o "grazie" nelle richieste. Questo perché accanto a strutture grammaticali come l'imperativo onorifico, gli appellativi di cortesia e altri elementi linguistici, l'uso di questi termini sarebbe un surplus.

**J.G.:** "la vera autorevolezza te la devi guadagnare. Per esempio il suffisso "ji" che si mette dopo il nome, l'ho sempre sentito riferito al capo dello studio ma dopo anni ho ricevuto questo suffisso perché nel tempo hanno capito che potevo meritarmelo."

**M.A.** spiega come non sia riuscito a cambiare l'abitudine occidentale di dire sempre "grazie" che si tratti di essere al ristorante, in ufficio, per strada: "Non riesco a cambiare il mio modo di fare: ringrazio sempre alla maniera Italiana con un "grazie", ma so che in alcuni casi non andrebbe fatto."



[Home](#) > [India](#) >

## Riunione di lavoro

In una riunione d'affari in India solitamente emerge subito la gerarchia; il capo entra per primo, è lui che prende la parola e viene riverito da tutti.

Normalmente chi prende le decisioni occupa il posto di capotavola, affiancato dai suoi collaboratori più stretti.

È buona norma lo scambio dei biglietti da visita che vengono consegnati e ricevuti con la mano destra e riposti con cura nella tasca della giacca.

Prima di una riunione d'affari è usuale fare delle brevi conversazioni di circostanza: sul clima, il cricket, la borsa di Mumbai...

È fondamentale avere molta pazienza anche per fare affari, è probabile che le riunioni durino più del previsto o che alla fine di questa non si giunga ad una conclusione.

La società indiana ha una forte aversione per i "no" diretti, per cui è preferibile usare un linguaggio più diplomatico.

**M.A.** "Io non ho mai visto concludere niente in un'occasione ufficiale di lavoro, non ho mai fatto una riunione in cui alla fine si è firmato qualcosa. L'incontro c'è perché ci deve essere, è la formalità, è importante perché si affrontano gli aspetti tecnici. Dopodiché la firma viene messa in contesti completamente diversi, con una telefonata o davanti ad un cocktail."

## Conclusioni

“Ora non è bene per la salute del cristiano far fretta all’indiano, perché si irrita il cristiano, l’indiano sorride e sfinisce il cristiano. Alla fine della battaglia c’è una lapide bianca con il nome del defunto. E con il triste epitaffio – qui giace il folle che cercò di far fretta all’Oriente.”<sup>111</sup>

In questa ricerca abbiamo provato ad analizzare i problemi relativi alla comunicazione interculturale emersi incrociando i dati delle interviste a professionisti, manager, imprenditori che operano in India. Un ruolo fondamentale della genesi e sviluppo di questo lavoro l’ha avuto la nostra esperienza di studio e di lavoro in India, grazie alla quale siamo riusciti ad analizzare i modelli culturali emersi durante le interviste

Da tale analisi è emerso un dato centrale: per operare in India è importante avere una preparazione adeguata.

La preparazione della quale parliamo riguarda la conoscenza della cultura indiana, dei valori di riferimento e modelli culturali e delle lingue dell’India (nel nostro caso specifico dell’hindi).

La maggior parte dei nostri *informant* ha ammesso di avere impattato con la realtà indiana senza preparazione e di avere avuto difficoltà oltre che di adattamento anche di comunicazione.

Il consiglio più frequente tra gli intervistati rivolto ad un professionista che si affaccia al mercato indiano è quello di inserire nel progetto di internazionalizzazione dell’impresa anche il fattore culturale e linguistico e di non tralasciare gli aspetti “umani” del business.

In che modo si può partire avvantaggiati?

Innanzitutto, prendendo atto della questione di fronte alla quale ci troveremo inevitabilmente nel momento in cui andremo ad interagire con appartenenti ad un contesto culturale diverso. La consapevolezza, come abbiamo già detto citando Hofstede, è il primo passo che conduce all’acquisizione della competenza comunicativa interculturale.

In secondo luogo, servirà individuare le strategie più adeguate per assimilare e far propri alcuni strumenti di base che, seppur teorici, potranno essere utili in una prima fase di interpretazione ed interazione con il contesto culturale “altro”. A proposito di tali strategie, gli *informant* hanno confermato che, avvalendosi della consulenza di aziende specializzate nell’internazionalizzazione dei mercati, di manager esperti del mercato indiano, di manager locali di fiducia e facendo dei corsi di formazione i problemi che sorgono nel momento in cui si confrontano due diversi modelli culturali, si possono attenuare. Tutto ciò

---

<sup>111</sup>Kipling R., *The Naulahka - A Story of West and East*, Harvad University Press, London 2001



richiede un investimento in termini di tempo e risorse. Tuttavia, riteniamo che un'infarinatura preliminare sia di assoluta importanza per poter interagire il più efficacemente possibile nella situazione reale, durante l'evento comunicativo: quando fattori esterni e componenti imprevedibili, quali ad esempio l'emotività, potrebbero determinare un esito negativo della comunicazione. Avere a disposizione alcuni dati potrebbe rivelarsi senz'altro utile. A tale scopo, seppure in maniera non esaustiva, abbiamo ritenuto di iniziare, grazie alle testimonianze dei nostri intervistati, la compilazione di una pagina web dedicata all'India sul modello del progetto Comint.

La terza componente fondamentale è l'esperienza che, coadiuvata da consapevolezza e conoscenza<sup>112</sup> risulta essere il momento chiave dell'acquisizione della competenza comunicativa interculturale. Anche alla luce di questo terzo elemento, crediamo sia stato utile adottare l'intervista aperta come strumento di indagine, lasciando che fosse il vissuto delle persone a condurci.

Per concludere questo nostro primo tentativo di orientarci nel *mare magnum* della comunicazione interculturale con particolare riferimento al subcontinente indiano, vogliamo aggiungere che, al di là della motivazione che ci spinge a fronteggiare la sfida dell'incontro con la diversità culturale, oltre alla presa di coscienza della diversità, ci debba essere anche l'umiltà nel confronto con il "diverso". Solo in tale disposizione, infatti, può avvenire un processo di decentramento che, oltre a rendere possibile la comunicazione, si rivela il più delle volte il miglior sistema per conoscere e comprendere meglio anche se stessi e la propria cultura d'origine.

---

<sup>112</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, New York, 1991

## Bibliografia

- Ahuja S., Prabhu J., Radjou N., *Jugaad Innovation*, Random House India, Noida, 2012
- Armellini A., *L'elefante ha messo le ali. L'India del XXI secolo*, Università Bocconi Editore, Milano, 2008
- Balboni P. E., *Imparare le lingue straniere*, Marsilio, Venezia, 2007
- Balboni P. E., *Intercultural Communicative Competence: A model*, Guerra, Perugia, 2006
- Balboni P. E., *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia 2007
- Balboni P. E., *Le sfide di Babele. Insegnare le lingue nelle società complesse*, Utet, Torino, 2002
- Balboni P. E., *Parole comuni, culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia, 1999
- Baraldi C., *Comunicazione interculturale e diversità*, Carocci, Roma, 2003
- Bardone E. Rossi E. *Oltre le culture. Valori e contesti della comunicazione interculturale*, Ibis, Pavia, 2004
- Barna L. R. M. in Bennet M. J. (a cura di), *Principi di comunicazione interculturale. Gli ostacoli della comunicazione interculturale*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Beggiora S., *India e nordest: il mercato del terzo millennio*, Cafoscarina, Venezia, 2009
- Berruto, *Fondamenti di sociolinguistica*, Laterza, Roma-Bari, 1995
- Bijapurkar R., *We are like that only. Understanding the Logic of Consumer India*, Portfolio Penguin, New Delhi, 2007
- Boillot J., *L'economia dell'India*, Il Mulino, Bologna, 2007
- Bollinger D., Hofstede G., *Internazionalità. Le differenze culturali nel management*, Guerini e associati, Milano, 1989
- Caon F., *Dizionario dei gesti degli italiani. Una prospettiva interculturale*, Guerra, Perugia 2010
- Caon F. (a cura di), *Tra lingue e culture. Per un'educazione linguistica interculturale*, Bruno Mondadori, Milano, 2008
- Cardano M., *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci, Roma, 2003

- Castiglioni I., *La comunicazione interculturale: competenze e pratiche*, Carocci, Roma, 2008
- Ceccatelli Guerrieri G., *Mediare culture. Nuove professioni tra comunicazione e intervento*, Carocci, Roma, 2003
- Chaze A., *India. An Investor's Guide to the Next Economic Superpower*, John Wiley&Sons, New Delhi, 2007
- Chaudhary S., *Foreigners and Foreign Languages in India*, Cambridge University Press, New Delhi, 2009
- Chiarlone S., *L'economia dell'India*, Carocci, Roma, 2008
- Desai S., *Mother Pious Lady. Making Sense of Everyday India*, HarperCollins Publishers, New Delhi, 2010
- Doumont L., *La civiltà indiana e noi*, Adelphi, Milano, 1986
- Edward T. Hall *La dimensione nascosta*, Bompiani, Milano 1966-1999
- Farndon J., *India Booms. The Breathtaking Development and Influence of Modern India*, Virgin Books, London, 2007
- Franceschin G., Misuraca F. *India: diritto commerciale, doganale e fiscale*, Ipsoa, Milano, 2006
- Gannon M.J., *Globalmente. Metafore culturali per capire 17 paesi*, Baldini Castoldi Dalai, Milano, 1997
- Garcea E., *La comunicazione interculturale. Teoria e pratica*, Armando Editore, Roma, 1996
- Geertz, *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1973
- Giaccardi C., *La comunicazione interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2005
- Grihault N., *India! A quick guide to customs & etiquettes*, Alchemy, Kolkata, 2004
- Goldstein A., *Bric. Brasile, Russia, India, Cina alla guida dell'economia globale*, Il Mulino, Bologna, 2011
- Hall E.T., *La dimensione nascosta*, Bompiani, Milano, 1999
- Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York,

1991

Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage, London, 2001

Jandt F. E., *Winner contro winner. L'arte di trattare con gli altri, negoziare positivamente e trasformare i conflitti in accordi*, Milano, Franco Angeli, 1991

Kachru B., Kachru Y., Sridar S.N., *Language in South Asia*, Cambridge University Press, New Delhi, 2008

Kakar S., Kakar K. *The Indians. Portrait of a People*, Penguin Viking, New Delhi, 2007

Kamndar M., *India, l'invasione mite*, Sperling&Kupfer Editori, Milano, 2007

Khanna T., *2,4 miliardi di imprenditori. India e Cina nel nostro futuro*. Brioschi, Milano, 2007

Kumar R., Kumar Sethi A., *Fare affari in India. Guida per manager occidentali*, Etas, Milano, 2007

Lobasso F., Pavan E. e Caon F., *Manuale di comunicazione interculturale tra italiani e greci*, Guerra, Perugia 2007

McLuhan M., *Gli strumenti nel comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 2008

McLuhan M., *Il villaggio globale. XXI secolo: trasformazioni nella vita e nei media*, Sugarco, Milano, 1992

Minerva Franca P., *L'intercultura*, Laterza, Roma, 2007

Menon N., Nigam A., *Potere e contestazione. L'India dal 1989*, EDT, Torino, 2009

Mucchi Faina A., *La comunicazione interculturale: il punto di vista psicologico-sociale*, Laterza, Roma, 2006

Nanda M., *The God Market. How Globalization is making India more Hindu*, Random House India, Noida, 2009

Nassimbeni G., Sartor M., *Approvvigionamenti in India. Opportunità e strategie nel paese del Service Offshoring*, Il sole 24 Ore Libri, Milano, 2006

Orlandi R., *L'elefante sul trampolino. L'India fra i grandi della terra*, Il Mulino, Bologna, 2009

Panagariya A., *India: the Emerging Giant*. Oxford University Press, New York, 2008

Pavan, E., "Communicating in the Mediterranean: a matter of cultural awareness",

International

Journal of Euro-Mediterranean Studies, 2009

Pelle S., *Understanding Emerging Markets. Building Business BRIC*, Response Books, New Delhi, 2007

Piano S., *Religioni e filosofie dell'India*, Fondazione Collegio San Carlo, Modena, 1983

Pillai R., *Corporate Chanakya. Successful Management the Chanakya Way*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2010

Prakash G., *La città color zafferano. Bombay tra metropoli e mito*, Mondadori, Milano, 2012

Prasad G., *The Great Indian Family*, Penguin Books, New Delhi, 2006

Rigopoulos A., *Hinduismo*, Queriniana, Brescia, 2005

Sheth J.N., *Chindia Rising. How China and India Will Benefit Your Business*, Tata Mc Graw-Hill Publishing, New Delhi, 2008

Singh K., *We Indians*, Orient Paperbacks, New Delhi, 1982

Sing K., *India. An Introduction*, Vision Books, New Delhi, 2000

Smith D., *Il dragone e l'elefante. La Cina e l'India e il nuovo ordine mondiale*, Il sole 24 ore, Milano, 2007

Tannen, D., *You just don't understand*. Ballantine Books, New York, 1990

Torri M., *Storia dell'India*, GLF Laterza, Bari, 2000

Tully M., *Non Stop India*. Penguin Books, New Delhi, 2011

Varma P. K., *Becoming Indian. The Unfinished Revolution of Culture and Identity*, Penguin Books, New Delhi, 2010

Varma P.K., *Dentro l'India. Potere, ricchezza, tecnologia, nazionalismo*, Lindau, Torino, 2008

Villano P., Riccio B., *Culture e mediazioni*, Il Mulino, Bologna, 2008

## Sitografia

- Astrojoti (come calcolare il Rahukaalam) [www.astrojyoti.com/rahukalam.htm](http://www.astrojyoti.com/rahukalam.htm),  
*consultato Dicembre 2012*
- BBC India [www.bbc.co.uk/news/world/asia/india/](http://www.bbc.co.uk/news/world/asia/india/) , *consultato a Gennaio 2012*
- Camera di commercio indiana in Italia [www.icci.it/](http://www.icci.it/), *consultato a Marzo 2012*
- Camera di commercio indo italiana [www.indiaitaly.com](http://www.indiaitaly.com), *consultato a Aprile 2012*
- Census of India [www.censusindia.gov.in](http://www.censusindia.gov.in), *consultato a Dicembre 2012*
- Comint [www.ricercaveneto.teoriacomunicazione.it](http://www.ricercaveneto.teoriacomunicazione.it) , *consultato Febbraio 2013*
- Constitution of India [www.cgsird.gov.in/constitution.pdf](http://www.cgsird.gov.in/constitution.pdf) , *consultato Febbraio 2013*
- Cultural Studies [www.culturalstudies.it](http://www.culturalstudies.it) , *consultato Gennaio 2013*
- Doing Business [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org) , *consultato Dicembre 2012*
- Forbes India [www.forbesindia.com/blog](http://www.forbesindia.com/blog), *consultato Febbraio 2013*
- Geert Hofstede [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl), *consultato Novembre 2012*
- Goldman Sachs [www.goldmansachs.com](http://www.goldmansachs.com), *consultato Marzo 2012*
- Governo indiano [www.india.gov.in](http://www.india.gov.in), *consultato Dicembre 2012*
- I paid a bride [www.ipaidabribe.com](http://www.ipaidabribe.com), *consultato a Dicembre 2012*
- Istituto commercio estero [www.ice.gov.it/paesi/asia/india/index.htm](http://www.ice.gov.it/paesi/asia/india/index.htm), *consultato  
Gennaio 2013*
- Language of India [www.languageinindia.com](http://www.languageinindia.com), *consultato Marzo 2012*
- Library of Congress [www.lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/India.pdf](http://www.lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/India.pdf), *consultato  
Dicembre 2012*
- Magazine Italy-India [www.italy-india.gruppozenit.com](http://www.italy-india.gruppozenit.com), *consultato Gennaio 2013*
- Maps of India [www.mapsofindia.com](http://www.mapsofindia.com), *consultato Marzo 2012*
- Ministero degli affari esteri [www.esteri.it/rapporti/pdf/india.pdf](http://www.esteri.it/rapporti/pdf/india.pdf), *consultato Dicembre  
2012*

- Ministry of Communication and Information Technology, Official Language Act  
[www.mit.gov.in/content/official-language-act](http://www.mit.gov.in/content/official-language-act) , *consultato Marzo 2012*
- Rapporto Paesi congiunti [www.rapportipaesecongiunti.it/](http://www.rapportipaesecongiunti.it/), *consultato Dicembre 2012*
- Times of India [www.articles.timesofindia.indiatimes.com](http://www.articles.timesofindia.indiatimes.com), *consultato Gennaio 2013*
- UbiBanca, Bric [www.bric.ubibanca.com/mercato-estero-india/Fare-business-in-India/](http://www.bric.ubibanca.com/mercato-estero-india/Fare-business-in-India/), *consultato Dicembre 2012*