

Tra lingue e culture

La comunicazione interculturale fra russi e italiani

Cristina Dalla Libera

5 Gli eventi comunicativi

Abstract Chapter 5 is devoted to a series of communicative events, a series of real ‘settings’ made by environment and circumstances in which the interactions among speakers of different languages take place. These interactions involve all aspects of the intercultural communicative model: non-verbal codes, linguistic interactions, cultural values and relational abilities. Actually, intercultural communication occurs in international business meetings or negotiations, happenings, parties, sport and leisure events. In such situations it is extremely significant to know how to help speakers. In Chapter 5 each aspect is credited, in order to provide a useful referring model for efficient interaction inside the intercultural communicative sphere.

Sommario 5.1 Il dialogo in ambito lavorativo. – 5.2 La telefonata. – 5.3 La riunione formale. – 5.4 Il lavoro di gruppo e la presentazione dei risultati. – 5.5 La trattativa. – 5.6 Il monologo pubblico, la conferenza. – 5.7 L’invito. – 5.8 Il relax e lo sport, la *dacia*, la *banja*.

Quest’ultimo capitolo presenta una serie di eventi comunicativi, ossia di momenti di interazione che di per sé rappresentano situazioni comuni, compiute in tutto il mondo con le stesse intenzioni: incontrarsi, mangiare, lavorare, telefonare, concludere accordi, divertirsi. Tuttavia, nell’ambito della comunicazione interculturale queste stesse azioni si basano su modalità differenti, che possono portare a scontri anziché ad incontri.

Durante una conversazione che presume uno scambio di idee o un passaggio di comunicazioni in un setting interculturale, l’elemento più difficile da cogliere è il «meta-messaggio» (Balboni 2007a), che riguarda non tanto il messaggio di per sé nel momento in cui viene percepito acusticamente, quanto piuttosto la sua corretta e inequivocabile comprensione a livello di significato e rispetto a tutte le persone che ascoltano. Nell’atto del colloquiare, di quell’interscambio di opinioni, proposte o richieste è fondamentale che non vi siano dubbi di interpretazione, in special modo rispetto all’esecuzione di compiti complessi, nella stipula di collaborazioni, o di accordi di *partnership*.

Uno degli aspetti più insidiosi nello scambio interculturale con i russi è la possibilità di offendere i nostri interlocutori, e come abbiamo detto il carattere dei russi presenta un tratto distintivo, ossia la permalosità. Tale connotazione è resa e rafforzata anche a livello linguistico dall’espressione: *on/ona obidel/a menja* (lui/lei mi ha offeso), usata sempre per indicare un atteggiamento, un fatto o un’azione da parte di altri e che si considerano scorretti e lesivi della dignità personale. Nel sentire comune

degli italiani, tuttavia, gli stessi episodi possono non costituire motivo di umiliazione a dimostrazione che ci si muove in un ambito prettamente valoriale e culturale.

5.1 Il dialogo in ambito lavorativo

Gli elementi principali da tenere in considerazione durante un colloquio lavorativo con interlocutori stranieri russi sono i seguenti:

- a. la lingua veicolare.

Si tratta della scelta dell'idioma utilizzato per la comunicazione, in quel particolare evento.

In genere l'oligarchia proprietaria delle grandi compagnie, i CEO e l'*establishment* dei grandi colossi russi dell'estrazione di gas e petrolio o di industria, come Gazprom, Lukoil, Rosneft (a maggioranza di proprietà del governo), sono di nazionalità russa e preferiscono esprimersi nella loro lingua materna. Si ha a che fare con personaggi importanti, noti e influenti che preferiscono parlare il russo con l'intenzione di voler rimarcare la loro posizione e il loro status personale.

In ambiente interculturale, quindi, la presenza di ottimi interpreti, traduttori, assistenti ed esperti di comunicazione, che sappiano non solo la lingua delle parti a confronto ma che abbiano dimestichezza anche con le diversità culturali, diventa un fattore determinante ai fini della comprensione e del buon esito delle contrattazioni;

- b. passaggio dal formale all'informale.

Nel caso in cui venga utilizzato l'inglese come lingua franca, il problema della variazione del registro non si presenta. Mentre usando il russo il passaggio dal 'voi' al 'tu' potrebbe non avvenire mai, oppure in maniera molto lenta. Come in altre culture, anche in quella russa è sempre la persona con il grado o la posizione più alta e più influente a proporre un eventuale spostamento verso l'informalità. In situazioni di collaborazione o partenariato è sempre preferibile lasciare l'iniziativa alla nostra controparte russa sul come e il quando 'accorciare le distanze'. Se preferisce continuare ad essere formale vuol dire che intende basare la comunicazione e il rapporto su un terreno di rispetto e professionalità.

Molti russi, sia tra gli intervistati che non, hanno confessato di non sentirsi a proprio agio quando un superiore si rivolge loro dandogli del 'tu', senza aver espressamente manifestato la reciprocità dell'intenzione. Può accadere che agli uomini venga dato del 'tu' e li si chiami per cognome. Con le donne, invece, si continua, di solito,

a mantenere un rapporto più formale, che non vuole indicare diffidenza, ma rispetto. Tra donne può essere diverso. Capita, infatti, che la persona di sesso femminile che occupa il ruolo più elevato dia del 'tu' ad una collaboratrice e la chiami solo per nome, o nella più classica tradizione russa utilizzi il diminutivo;

- c. come ci si rivolge all'interlocutore.

In ambito formale ci si rivolge sempre all'interlocutore, come forma di rispetto, con nome e patronimico, senza utilizzare titoli o cariche, così come si è soliti fare in Italia. Questi ultimi, a dire il vero, in Russia non vengono utilizzati né in ambito lavorativo, né accademico;

- d. le interruzioni.

Durante situazioni di dialogo in luoghi di lavoro le interruzioni non sono mai ammesse. È considerato irrispettoso e offensivo interrompere la persona che sta parlando ed è sintomo di scarsa attenzione verso quanto sta dicendo. Eventuali domande, perplessità o opinioni contrarie vanno espresse dopo la fine del discorso di chi, in quel momento, ha diritto di parola. Nel caso in cui lo si faccia si può essere pesantemente redarguiti.

Non è infrequente che i russi, in simili contesti, prendano appunti durante gli interventi dei colleghi per non dimenticare eventuali passaggi sui quali intendano chiedere delucidazioni o aggiungere un proprio parere o una obiezione. Qualsiasi argomentazione contraria o puntualizzante deve essere posta in maniera breve, chiara e concisa, poiché i russi non amano essere contraddetti. Per questo motivo la presentazione di un discorso tende ad avere toni decisi e convincenti, in maniera da lasciare poco spazio per l'espressione del dissenso (Pavlovskaja 2003).

Per gli italiani l'atto di interrompere, invece, è regolato da vincoli meno rigidi. Spesso si approfitta di una pausa della persona che sta parlando per introdursi nella conversazione, finendo per richiamare ulteriori interventi, dato che a quel punto tutti i presenti si sentono probabilmente in diritto di potersi esprimere.

Il rischio è quello di allungare oltremodo la conversazione perdendo di vista o l'ordine del giorno o il tempo disponibile. Per i russi si tratta di episodi poco graditi e ancor meno tollerati;

- e. i turni di parola.

I turni di parola devono essere rispettati. I motivi sono i medesimi di quelli adottati per le interruzioni del discorso altrui: rispetto e attenzione per il parlante e considerazione per ciò che sta dicendo. In una riunione o in un incontro è sempre la persona più alta in grado a prendere la parola per prima. Anche in questo caso viene confer-

mata la struttura gerarchica. Gli interventi sono spesso introdotti da poche frasi di apertura, per poi passare subito al 'cuore del discorso'. Su questo punto, le opinioni degli informant russi e italiani sono lievemente discordanti. Non tanto sul rispetto del turno di parola, ma per non 'perdere la faccia', nel caso in cui un superiore dovesse ricorrere a qualche ammonimento diretto e severo davanti a tutti i partecipanti.

Le testimonianze di alcuni informatori italiani che da tempo lavorano in Russia evidenziano che, se la riunione è costituita da un numero abbastanza ampio di partecipanti (una quindicina o più), si verifica quel fenomeno che dà vita alla creazione di piccoli gruppi che parlottano e commentano tra di loro, qualificandosi come elementi disturbatori. Altro elemento notato è stato il fatto che le suonerie dei cellulari non sono tutte in modalità silenziosa, quindi ci sono spesso trilli di vario tipo che interferiscono e distolgono l'attenzione dei partecipanti;

f. i silenzi.

Nella comunicazione i silenzi sono raramente consentiti: le pause, soprattutto se lunghe, assumono per i russi una valenza completamente negativa, che ricade sul giudizio che viene formulato sulla persona (Sternin, Sternina 2005).

Colui che tace in un contesto nel quale è necessario parlare ed esprimersi viene considerato comunque con un'accezione pregiudizievole. Potrebbe passare per una persona poco sincera che vuole celare qualcosa, o che 'ascolta' per poi riportare a qualcun altro. Dopo più di venticinque anni dalla dissoluzione dell'Unione Sovietica, nel sentire comune non è scomparso il timore di essere controllati o che le conversazioni possano essere captate, anche attraverso il telefono. Una pausa durante un discorso potrebbe, inoltre, stare a indicare una scarsa preparazione, la mancanza di convinzione o essere un segno di debolezza.

In sede di contrattazione, soprattutto se con un potenziale partner straniero, il silenzio potrebbe essere considerato come mancanza di interesse o di insufficiente qualità del lavoro preliminare effettuato per raggiungere le fasi finali (Pavlovskaja 2003). In questo frangente, l'esito dell'affare potrebbe essere compromesso ancor prima di averlo proposto completamente. In un caso ancora più estremo, i silenzi protratti possono destare il sospetto che l'investimento non sia conveniente o che nasconda qualche insidia apparentemente non visibile. I russi ritirano immediatamente la loro fiducia e la riuscita di un'intesa è fortemente compromessa, se non addirittura nulla.

Tuttavia, anche l'atteggiamento contrario, ossia il ricorrere a discorsi troppo articolati, con lunghe introduzioni, periodi generici,

divagazioni ed esempi rischiano di ottenere i medesimi effetti. È risaputo che gli italiani sono emotivi da un lato (nell'emotività o passionalità va inclusa anche la gesticolazione e la mimica facciale) e poco sintetici dall'altro e questi tratti vengono perlopiù tollerati, ma non se sono ripetitivi e troppo ricorrenti.

5.2 La telefonata

Ai russi piace parlare al telefono. Le conversazioni, ad esclusione di quelle d'affari, trattano degli argomenti più disparati: si può parlare di lavoro da casa e di cose private anche dal luogo di lavoro. A Mosca, inoltre, la copertura Wi-Fi gratuita è presente in moltissime zone all'aperto e in tutti i locali.

Al telefono, così come *de visu*, i russi sono abbastanza inquisitori. Al contrario di quello che la loro apparenza composta e distaccata può far pensare, hanno la propensione a chiedere molte informazioni al proprio interlocutore, sia legate alla professione che alla vita privata (Sternin, Sternina 2005).

La telefonata di un italiano incomincia normalmente con i saluti e con formule di apertura che gli informant russi hanno definito espressioni di 'eccessiva gentilezza'. Servono come introduzione, prima di passare ai reali motivi della chiamata. In qualche modo, noi italiani, abbiamo bisogno di una premessa prima di introdurre le nostre richieste. Il ricevente russo, al contrario, non sente la necessità di questo preambolo e lo considera come una grossa perdita di tempo.

Nel caso di chiamate formali la modalità tende a rimanere la medesima, anche se con dei convenevoli un po' più contenuti. Per noi si tratta di una questione di buona educazione, oltre che di una modello acquisito dalla nostra cultura di provenienza.

Nell'ambiente di lavoro, quando si ha a che fare con i russi, il preludio al reale argomento di discussione è poco tollerato. Lo si interpreta come un modo per allontanarsi dal reale motivo della telefonata. Il non arrivare subito al punto è visto non tanto come un gesto garbato, quanto piuttosto come un sinonimo di insicurezza, emotività o peggio di inaffidabilità. Un po', purtroppo, gli italiani si portano dietro l'etichetta di essere degli ottimi oratori, che in qualche caso 'vendono fumo'.

La chiusura della chiamata, alla stessa stregua, rispetta le regole del commiato, con i ringraziamenti per le informazioni ricevute, per il tempo dedicato e così via.

L'aggettivo che gli intervistati russi hanno ripetuto maggiormente per definire gli italiani al telefono è stato 'logorroici'.

Le formule di apertura utilizzate dai russi sono quindi molto scarse. Ci si limita al saluto e all'uso di espressioni come, ad esempio: 'Ascolta/ascolti', 'La questione è...', al più classico 'Puoi/può parlare?'. Le ragioni della

chiamata non vengono mai anticipate al personale subalterno e, spesso, di fronte a una richiesta specifica da parte di quest'ultimo si incontra reticenza. Se la persona cercata non è presente o non è disponibile, solitamente, si preferisce richiamare senza lasciare messaggi.

L'introduzione dei motivi della chiamata è comunque sempre pressoché immediato. A seconda dei casi, potrebbe esserci o meno un breve prologo che descrive la situazione e che anticipa la richiesta, ma solo in situazioni problematiche o del tutto nuove per il ricevente.

È importante ricordare che i russi non concludono mai accordi veri e propri al telefono.

Le formule di chiusura non vengono praticamente usate.

Nelle comunicazioni telefoniche tra parenti, amici e buoni conoscenti i russi non disdegnano le lunghe conversazioni perché in molti casi sostituiscono le classiche 'quattro chiacchiere', quando distanze e impegni reciproci non consentono di incontrarsi personalmente. Nelle conversazioni, solitamente, si parla di tutto, anche di argomenti privati.

Gli orari in cui i russi possono telefonare, se non conosciamo almeno un po' le loro abitudini, possono lasciare perplessi gli italiani. La giornata lavorativa, come si è già detto, inizia più tardi rispetto alla nostra e per ovvie ragioni termina anche più tardi. Di conseguenza, ricevere una telefonata alle undici di sera o anche più tardi è un fatto normale, mentre non lo è chiamare alle otto del mattino, a meno che non vi sia un motivo urgente.

5.3 La riunione formale

In un incontro formale con i russi la prima cosa che colpisce è il gran numero di persone che vi partecipano e il cui ruolo gerarchico non è sempre ben individuabile ed esplicito agli occhi di uno straniero. Spesso accade che la divisione dei ruoli sia molto circoscritta e risulti difficile comprendere chi fa cosa, soprattutto se si ha a che fare con enti statali.

L'eccezione è rappresentata da chi ricopre la carica più alta, che si riconosce dalla posizione centrale che occupa al tavolo delle trattative, per la deferenza da parte dell'*entourage*, per il fatto che prende la parola per primo.

Le riunioni solitamente iniziano in maniera pragmatica. Si rispetta l'ordine del giorno ed eventuali divagazioni o problematiche inattese vengono rimandate ad un'altra seduta, prevalentemente per tre motivi:

- a. evitare di invadere lo spazio decisionale e dialogico altrui;
- b. non rischiare di fare la figura degli incompetenti;
- c. il rispetto dei tempi previsti.

I russi affermano di essere orientati alla concretezza e al risultato. Le difficoltà che maggiormente incontrano con gli italiani sono le circollocuzioni e i lunghi preamboli. Ad esempio, è inconcepibile per loro che le riunioni

possano durare ore e ore, che non venga rispettato l'ordine del giorno, che i discorsi si allontanano dai temi portanti. L'essere prolissi, la vaghezza degli interventi, tempi prolungati nel prendere decisioni possono generare l'impressione che non si abbiano le idee chiare o, peggio ancora, che i potenziali accordi nascondano degli aspetti poco chiari.

Gli italiani, dal canto loro, ribadiscono che nelle riunioni tendono a crearsi sottogruppi di persone i cui commenti interferiscono con l'atmosfera generale. C'è la tendenza diffusa, come abbiamo detto sopra, a tenere il cellulare con la suoneria attivata e non in modalità silenziosa.

Nelle organizzazioni russe spesso esistono delle 'figure-chiave', come ad esempio l'assistente del Direttore o qualche vicario che sono molti vicini alla persona che comanda e possono costituire un validissimo tramite con i vertici. Potrebbe, inoltre, esistere una sorta di 'doppia gerarchia', di difficile individuazione per un possibile investitore straniero. In sede di riunione, infatti, potrebbe succedere che la persona che presiede in qualità di referente non abbia, in realtà, il potere dell'ultima parola. Ciò comporta non solo la necessità di ulteriori incontri, ma anche la possibilità concreta di non capire come stiano andando le contrattazioni. In situazioni di questo tipo c'è, comunque, un responsabile preposto all'organizzazione dell'evento e che ne cura i particolari, dall'ordine del giorno, ai turni di parola, ai tempi.

Un momento importante è rappresentato dallo scambio dei biglietti da visita, che non ha implicazioni così profonde come nelle culture orientali, nelle quali ci si aspetta che venga riposto nel taschino della giacca, vicino al cuore in segno di sincerità (Balboni 2007a), ma consente di ricordare nomi, patronimici e cariche. Per praticità, di solito, vengono stampati da entrambi i lati, ma la corretta etichetta vorrebbe il doppio biglietto: quello in caratteri cirillici e quello in caratteri latini, di solito con traslitterazione inglese (la più diffusa). Il retro vuoto del biglietto dà la possibilità che questo venga personalizzato, con l'aggiunta di informazioni ulteriori o contatti privati. L'ottenimento di tali indicazioni è sicuramente un segnale esplicito di apertura e buona disposizione nei confronti dell'interlocutore.

L'ambiente degli affari e degli scambi commerciali risente molto dell'influenza dei modelli europei ed è fortemente anglicizzato a livello di lessico e di nomenclatura. Tuttavia, continua a conservare alcuni tratti caratteristici e distintivi della cultura di derivazione. Ad esempio, può capitare che in una riunione mista i russi si mostrino ben disposti verso un approccio più semplice e meno formale. L'eventuale uso dell'inglese come lingua veicolare e l'uso indistinto del pronome *you* aiuta sicuramente ad instaurare un clima più colloquiale e disteso. Tuttavia, l'arrivo o la presenza della massima carica dirigenziale fa sì che vengano ripristinati immediatamente i consueti schemi comportamentali richiesti da situazioni di questo tipo. Il rispetto dei dettami gerarchici ritorna in tutta la sua rigidità.

Un'altra particolarità sulla quale è opportuno soffermarsi è il ricorso all'uso del termine *manager*. Per gli italiani il termine rimanda a un profilo

professionale elevato e con responsabilità e autonomia gestionale all'interno di un'organizzazione. In Russia, la definizione è utilizzata in senso molto ampio e in contesti che per noi non sono pertinenti. Una capo commessa, un impiegato di un ufficio con qualche mansione particolare, la responsabile accoglienza di un salone di bellezza prendono l'appellativo di manager, solo perché hanno qualche responsabilità in più degli altri.

5.4 Il lavoro di gruppo e la presentazione dei risultati

La maggior parte degli informant russi ha affermato con sicurezza che gli italiani sanno lavorare meglio in gruppo rispetto a quanto non facciano loro. Pur con i nostri tratti 'emotivi', che sul lavoro non andrebbero mostrati, siamo capaci di coesione, di spirito di abnegazione, di reciproco sostegno e riusciamo a compartecipare in maniera attiva e costruttiva al lavoro di squadra. Un'altra caratteristica che ci viene riconosciuta è la lungimiranza e la capacità di guardare ai fatti con una visione globale e orientata al risultato. In Russia il lavoro di gruppo non ha connotazioni così ben definite, così come siamo abituati a intenderle in Europa o negli Stati Uniti.

Rispetto alle consuete tre fasi di *storm phase*, di fissazione delle regole e di lavoro vero e proprio (Balboni 2007a, 125-8), l'andamento dei gruppi di lavoro si differenzia per le modalità, per i ruoli e per gli scambi comunicativi.

Nella prima fase, dopo che il responsabile ha dettato le regole e le tempistiche, dovrebbero emergere tra i componenti del gruppo delle figure di leader e di contro-leader, la cui funzione è quella di bilanciamento e regolazione del gruppo. Il primo assume su di sé il ruolo di 'referente' principale, mentre al secondo spetta il compito di proporre alternative o di sondare gli 'umori' dei membri che, inevitabilmente, con tempi lunghi di esecuzione possono alterarsi, creando tensioni e opposizioni.

In Russia c'è una certa refrattarietà ad assumersi incarichi all'interno di un *team*. La responsabilità viene vista come un fardello e non come un'opportunità di crescita. Motivo per cui, se non arrivano disposizioni indiscutibili dall'alto, non c'è quasi mai un tentativo di libera iniziativa o di coordinamento tra i vari elementi del gruppo, in modo che il lavoro prosegua seguendo ritmi sostenibili. Il risultato è che il compito assegnato viene eseguito in prossimità della sua scadenza, con tutte le possibili lacune che comporta portare a termine un lavoro affrettato. La responsabilità di eventuali errori o sviste si cerca di attribuirle alla scarsa partecipazione dei colleghi, perché è legata al timore di 'perdere la faccia'.

Sulla stessa linea di opinione anche gli intervistati di parte italiana, i quali hanno notato che per i colleghi russi è difficile affrontare il *problem solving*, che non ammettono di non aver capito una disposizione e con-

tinuano a dire di sì anche quando non è vero. Hanno bisogno di essere costantemente controllati, perché quando non sanno come proseguire non chiedono, accampano scuse, a volte, davvero poco plausibili.

Non riconoscendo troppa importanza alla crescita professionale e all'avanzamento all'interno di un gruppo è molto facile che si assista a repentine e inaspettate dimissioni con conseguente cambio di azienda, anche per compensi non troppo superiori a quelli già percepiti. Naturalmente, un distinguo va fatto per quelle compagnie, le maggiori del paese, che abbracciano completamente i modelli occidentali e che seguono le regole da noi conosciute.

La presentazione dei risultati, momento fondamentale per la valutazione dei traguardi prefissati, di solito è caratterizzato dall'*understatement*. Non prevale, dunque, la volontà di esplicitare punto per punto le mete raggiunte, ma solo di parlarne in termini positivi, con sicurezza e toni vocali acusticamente forti, che danno maggiore incisività.

5.5 La trattativa

Gli stessi russi sono consapevoli che concludere accordi con loro non è un'impresa facile e le testimonianze degli informant concordano con questo assunto. Sanno di essere persone esigenti, che badano alla concretezza, al ritorno economico - si tratta di affari - e sanno che non si fidano facilmente degli stranieri. Spesso, senza che l'interlocutore lo sappia, viene messo alla prova per verificarne l'affidabilità, il pragmatismo e soprattutto l'onestà. Come più volte si è ribadito i russi sono inizialmente prudenti, ma basano i loro rapporti sociali sulla sincerità e sull'essere diretti (Sternin, Sternina 2005) e si aspettano che gli altri facciano altrettanto. Una stretta di mano, ad esempio, o la parola data hanno un valore vincolante per la buona riuscita di un affare, al di là del farraginoso *iter* burocratico che si dovrà affrontare per dare l'avvio alla collaborazione.

Una trattativa, al pari di una riunione formale, inizia sempre con brevi convenevoli e scarse introduzioni. Prima dell'incontro si definiscono tempi e modi della circostanza e lo svolgimento della trattativa viene moderato da un responsabile. L'avvio spetta alla persona che occupa il grado più alto della piramide gerarchica e l'andamento dell'evento si sviluppa secondo rigidi protocolli che non lasciano spazio all'improvvisazione, né a cambiamenti *in itinere*. Nel caso in cui dovessero insorgere problematiche non previste, per i russi, è preferibile interrompere e fissare un nuovo appuntamento.

L'aspetto che maggiormente differenzia gli italiani dai russi, stando alle riflessioni di questi ultimi, è l'ardore e l'enfasi nel fare affari (che per noi potrebbe essere semplicemente la 'passione' con cui curiamo i nostri interessi professionali). Veniamo sempre considerati persone troppo emotive sia nell'esternazione dei sentimenti che nell'espressione gestuale, mentre

per i russi le emozioni non vanno mai mescolate con il business perché sono un fattore di distrazione e un tratto che evidenzia debolezza di carattere. Occorre, innanzitutto, mostrarsi decisi, sicuri e seri. Le lunghe pause durante l'eloquio vengono considerate come il sintomo di chi non sa il fatto suo e le interruzioni dei discorsi altrui come segno di maleducazione. L'uso di imperativi come il 'voi dovete' va evitato. È preferibile l'impiego del condizionale, del 'sarebbe opportuno che...', poiché espressioni di questo tipo assumono comunque un valore di affermazione.

Nel momento in cui si dovessero muovere critiche e obiezioni è meglio farlo sempre partendo dagli elementi di comunanza, dagli aspetti positivi, per poi passare a quei dettagli o clausole che si vorrebbero modificare. Essere troppo intransigenti viene interpretato come un segno di aggressività, o di scarsa fiducia. Instillare il dubbio che non ci si fidi troppo porta ad una sola risoluzione: l'affare va a monte.

Qualora le trattative fossero andate a buon fine o si profilasse uno sviluppo positivo degli accordi, la rigidità della situazione tende un po' a mitigarsi. Lo scambio di doni, soprattutto se personalizzati è sempre molto ben accetto. Prodotti, oggetti artigianali, accessori *made in Italy* o tipici della regione di provenienza della controparte italiana sono apprezzatissimi e considerati un segno di cortesia e di attenzione. Non sono percepiti come elementi appositamente scelti per facilitare l'esito delle contrattazioni o predisporre favorevolmente i potenziali partner. Possono essere consegnati alla fine dell'incontro.

Bisogna accennare anche al binomio regalo o 'bustarella'. Come abbiamo detto sopra, in ambito professionale e d'affari il dono è sempre ben accolto dai russi. L'essere riconoscenti non ha limiti e a seconda dell'importanza del contratto sottoscritto il dono può essere più o meno di valore: si va dall'oggettistica raffinata, ai vini di ottima annata, alle automobili e oltre.

Negli anni Novanta, quando il settore aveva perso le sue regole e non ne aveva ancora acquisite di nuove, per concludere positivamente un affare era d'uso accordarsi direttamente con il responsabile elargendo quantità più o meno consistenti di denaro. Oggi occorre fare molta attenzione quando si offrono soldi pensando di facilitare il buon esito dell'affare, perché si corre il rischio di passare per professionisti poco onesti.

Ci sono altri tre fattori di importanza rilevante da tener conto durante una trattativa:

- a. accordi e contratti sono sempre preceduti da scambi di e-mail, proposte e bozze preliminari. Inoltre, si prendono contatti con più persone ciascuna con una mansione specifica o responsabile di un aspetto della trattativa. È buona pratica tenere con sé copie delle comunicazioni avvenute, in modo da poter avere facile accesso a informazioni precedentemente fornite. Non si tratta di documenti ufficiali; tuttavia danno l'impressione alla controparte russa che si ha la situazione sotto controllo (Pavlovskaja 2003);

- b. i russi sono poco inclini al compromesso. Si tratta di una vera e propria caratteristica del carattere nazionale (Sternin, Sternina 2005). Nella comunicazione, questo tratto si traduce in un'oratoria sicura e dai toni scanditi, in un atteggiamento fermo e che denota sicurezza di sé. Il ricorso al compromesso è considerato come una mancanza di principi guida, di coerenza e di forza nel sostenere il proprio punto di vista, tanto da arrivare ad essere screditati come persone e come professionisti ('perdere la faccia'). Anche a livello linguistico, il ricorso al temine 'nemico' (*vrag*) è significativo, dal momento che se una persona che non condivide il punto di vista dell'altro non è considerata un competitore, ma un antagonista. Vale il principio: 'o con me o contro di me';
- c. aneddoti, citazioni e battute umoristiche sono molto amati dai russi. Tuttavia, in ambito comunicativo interculturale costituiscono elementi di non facile comprensione, non tanto per il loro significato, quanto piuttosto per l'uso che se ne fa. Per uno straniero non è facile capire quali siano gli argomenti sui quali si possa fare dello spirito e quali, invece, sia meglio evitare. Argomenti tabù, in setting di questa rilevanza, sono: la politica, la sfera religiosa e sessuale, la salute, le patologie e i disturbi psichici, il come si è fatto carriera.

5.6 Il monologo pubblico, la conferenza

La conferenza, tra tutti i possibili eventi comunicativi che coinvolgono il mondo aziendale, accademico, istituzionale e governativo è sicuramente tra i generi comunicativi più diffusi e impiegati. Si tratta di discorsi atti a illustrare progetti, teorie, risultati di ricerca e simili, perlopiù in forma di monologo. Ogni partecipante con diritto di parola lo fa individualmente e con tempi assegnati in partenza. La durata è variabile. Di solito, ci sono uno o più ospiti introdotti da un moderatore e la loro presentazione non dura più di un paio di minuti.

Gli ospiti stranieri, solitamente, sono accolti in maniera formale, cortese e rispettosa. L'uso dei convenevoli, come per altri contesti comunicativi, non è previsto. I complimenti non sono una 'mossa comunicativa' a cui i russi si ricorrono con facilità (Sternin, Sternina 2005). Sono ritenuti una prerogativa più che altro dei rapporti personali, di più rivolti alle donne che non agli uomini. In ambito professionale sono considerati espressioni poco sincere o con un doppio fine.

In genere, durante una conferenza si parla sempre da un luogo 'deputato', ossia da una postazione che ponga l'oratore bene in evidenza rispetto al pubblico presente. Colui che parla può restare in piedi, oppure seduto, ma la cosa importante è conservare una gestualità minima, se non quasi

assente. È consentito leggere i propri interventi, anzi è consigliabile non andare 'a braccio', per evitare digressioni o per non dimenticare passaggi importanti.

L'eloquio deve essere formale, organizzato e conciso. Un tono di voce chiaro e altisonante è gradito. I discorsi schematici che possono essere supportati visivamente da slide su PowerPoint sono la forma più indicata, proprio per la loro sinteticità.

In ambito accademico, la conferenza o il monologo pubblico possono prevedere tempi più lunghi, per dare la possibilità di porre domande e trattandosi di un ambiente frequentato da giovani studenti potrebbe anche essere caratterizzato da una maggiore informalità, ad esempio con l'aggiunta di qualche aneddoto o esperienza personale da parte dei conferenzieri.

5.7 L'invito

Sia gli italiani che i russi sono persone ospitali. Dei primi, la caratteristica è globalmente risaputa. Dei secondi meno, ma abbiamo ampiamente discusso, in queste pagine, della capacità del popolo russo di sapersi avvicinare a culture diverse con curiosità, interesse e volontà di costruire rapporti stabili e improntati al rispetto e alla cordialità. Naturalmente, dopo aver abbandonato quell'atteggiamento guardingo e distaccato che non è affatto disinteresse, ma insicurezza.

Gli inviti che possono essere rivolti a partner, interlocutori, nuove conoscenze o amicizie di nazionalità straniera sono disparati. È possibile omaggiare l'ospite con un invito in un buon ristorante del suo paese di provenienza. Nel nostro caso, poiché nelle grandi città sono presenti ristoranti italiani rinomati, sicuramente si verrà invitati a consumare un pasto in uno di questi locali. È ritenuto il modo più rispettoso di trattare un ospite.

Si prosegue, poi, con la proposta di visitare luoghi tipici russi: la *banja*, la *dacia* e il teatro che ha una grandissima e invidiabile tradizione artistica. A seconda del tipo di ospite, uomo, donna oppure un gruppo misto, gli inviti cambiano e vengono adattati alla persona: per gli uomini sono previsti, oltre alla *banja*, le battute di caccia, i club o i casinò; per le donne si prediligono i musei e le gallerie d'arte, i luoghi dello shopping, il tè.

Il più 'prestigioso' degli inviti è, naturalmente, quello di consumare un pranzo o una cena a casa. Per un russo, infatti, aprire le porte della propria dimora e dare libero accesso alla propria sfera privata è uno dei segnali di stima e di amicizia più grandi e importanti che si possono rivolgere ed è il preludio di un lungo e duraturo rapporto.

Il pranzo e la cena sono considerati i momenti conviviali e di socializzazione per eccellenza. Soprattutto durante un convito in compagnia è risaputo che ai russi (anche se non tutti) hanno la tendenza ad abbondare nel consumo di alcol, non solo di *vodka*. Amano molto sorseggiare durante

i pasti vini francesi o italiani, che vengono serviti in bottiglia o in singoli calici. I vini sudamericani hanno un prezzo più accessibile, quindi la scelta dipende anche dalla disponibilità economica e sempre a quest'ultima è legata la scelta del locale in cui consumare il pasto.

Il pranzo, solitamente è veloce per tutti, sia per coloro che mangiano alla mensa aziendale che per chi ha la possibilità di uscire dal luogo di lavoro. Molto diffusi sono i cosiddetti *business lunch*, che offrono menù semplici a prezzi fissi e sono convenienti. Se in compagnia di partner europei, il pranzo prende un po' più di tempo ed è più affine ai gusti dell'ospite.

Il conto fra colleghi si può dividere, altrimenti lo salda sempre la persona che ha proposto l'invito. Alle donne non è mai permesso pagare.

La colazione dei russi è abbondante soprattutto d'inverno e ricca di carboidrati, proteine e vitamine, in considerazione delle temperature rigide. Di conseguenza il pranzo è abbastanza equilibrato e la cena si consuma presto. C'è la diffusa consuetudine di dire che dopo le sei di sera non si dovrebbe più mangiare per non appesantire lo stomaco. In realtà, non tutti riescono a rispettare questa 'sana' e antica abitudine, perché i ritmi di vita non lo consentono. Tuttavia, anche la cena è un pasto decisamente leggero.

Se si è invitati a pranzo o a cena in un ristorante, l'etichetta vuole che si arrivi in tempo. Tuttavia, in città come Mosca, San Pietroburgo ed altre grandi città, soprattutto se ci sono fenomeni climatici avversi o problemi alla circolazione, previo avvertimento, sono ammessi ritardi anche perché con molta probabilità coinvolgono sia chi invita, sia chi viene invitato.

La scelta del menù è libera, tra quanto proposto. Nei ristoranti stellati c'è sempre il cameriere che suggerisce la pietanza del giorno o il vino più indicato. Come già detto, paga la persona che invita e c'è l'abitudine di lasciare sempre una mancia, che più o meno si aggira tra il cinque e il quindici per cento del conto totale, oppure a discrezione della persona.

Quando l'invito è per un pranzo o una cena a casa, ci sono delle regole di etichetta un po' più precise e vincolanti da rispettare, per non apparire fuori luogo o sgarbati.

È sempre consigliabile presentarsi con un dono: fiori per la padrona di casa, cioccolatini artigianali, un dessert, una bottiglia di vino o di spumante.

La puntualità è d'obbligo, in quanto denota rispetto nei confronti di chi ha formulato l'invito. È compito del padrone di casa accogliere gli ospiti e metterli a proprio agio, mentre spetta alla padrona di casa servire gli invitati, a meno che non vi sia del personale preposto. Le regole da osservare per mantenere un comportamento adeguato a tavola sono simili alle nostre. Si può augurare 'buon appetito' (*prijatnogo appetita*) e, in situazioni intime e non molto formali, fare i complimenti alla cuoca per la bontà del cibo. È consigliabile evitare di poggiare i gomiti sul tavolo e di emettere rumori intestinali, considerati inaccettabili. Le buone maniere vogliono che non si avanzi del cibo nel piatto. Nel caso ci sia qualcosa che non ci piaccia, lo si può rifiutare solo adducendo problemi di intolleranze o

allergie alimentari. Lo stesso vale per le bevande. Dire di essere astemi è una sorta di offesa, ma addurre problemi di salute, confermare l'assunzione di medicine o affermare convinzioni religiose mette al riparo da brutte figure e dal rischio di offendere i padroni di casa.

L'inizio e la fine del pasto non sono definiti da tempi prescritti, così come accade negli Stati Uniti, ma ci si può orientare restando a chiacchierare ancora un po' dopo che si ha terminato di mangiare o quando si viene invitati ad accomodarsi sul divano.

A tavola con i russi si può parlare di molti argomenti. Sicuramente, agli ospiti italiani verranno chieste informazioni non solo sull'Italia, ma anche sulle tradizioni tipiche del luogo o della regione da cui si proviene. I russi sono molto curiosi, ma in un senso positivo, cioè vogliono conoscere aneddoti, storie, usi e costumi del nostro paese, così come i luoghi più indicati per una vacanza al mare, al lago o in montagna. Altri argomenti possono essere i viaggi, lo sport, gli hobby, la letteratura, l'economia, il cibo italiano.

Da evitare, invece argomenti come la politica, a meno che non ci vengano rivolte domande specifiche (ci si può esprimere sulla situazione italiana, ma è sempre bene non fare accenno alla loro - su questo i russi sono molto suscettibili, perché le scelte del governo possono legarsi al patriottismo, al senso di nazionalità o di appartenenza). La stessa regola vale per le malattie, le battute sulla sfera sessuale in presenza di signore, l'omosessualità e l'umorismo che in genere è divertente per noi, ma non altrettanto comprensibile per i russi. Si potrebbero creare momenti d'imbarazzo o di incomunicabilità.

Con le bevande occorre tener presente, oltre a quanto detto finora, che esistono delle convenzioni, legate in parte alla superstizione e in parte ad ataviche convinzioni, le quali indicano che si versi da bere con la mano destra, che non si debba versare la bevanda inclinando il fondo della bottiglia verso di sé e che appena una bottiglia si svuota debba subito essere tolta dalla tavola. Sono tutte credenze legate alla sfortuna. Anche i brindisi soggiacciono a precise regole: non si può iniziare a mangiare prima che venga pronunciato il primo brindisi e ciascuno degli astanti, cominciando dal padrone di casa, dovrebbe pronunciare il proprio con parole di ringraziamento, di cortesia e di riconoscenza.

Nei ricevimenti di gala è il personaggio più in vista e il più influente, colui dal quale proviene l'invito a dichiarare l'apertura del pasto.

In casi rari, in ambienti molto sofisticati e facoltosi può esserci la presenza del 'Maestro delle cerimonie' (*tamada*), incaricato dell'intera organizzazione dell'evento: dall'accoglienza degli ospiti, all'inizio del pasto, all'intrattenimento, ai brindisi, al commiato.

Gli inviti vanno sempre ricambiati, o in un buon ristorante oppure, come segno di eguale accoglienza, quando la controparte russa di cui siamo ospiti verrà o sarà da noi invitata a trovarci in Italia.

Da ultimo, una breve menzione al tè (*čaeplitie*), che viene ritenuto un momento conviviale e di aggregazione. L'arte del tè prevede che venga

preparato all'interno del *samovar*, che però sta cadendo in disuso. Di solito nelle case dei russi c'è ancora, ma solo come elemento decorativo. Sono gli stranieri che lo comprano, come souvenir tipico. Al suo posto si utilizzano i più classici e pratici bollitori elettrici.

I russi bevono tè a qualsiasi ora del giorno, anche durante e dopo i pasti (al posto del caffè), ma soprattutto nei lunghi giorni invernali.

Essere invitati a prendere il tè significa partecipare ad un momento conviviale che ha una durata abbastanza lunga. Non meno di due ore. Al tè si accompagnano dolci, frutta, tartine sia dolci che salate, cioccolatini e i più famosi *bliny*, ovvero le *crêpe*, che possono essere servite semplici con l'aggiunta di miele, confettura oppure ripiene, con farciture dolci o salate.

5.8 Il relax e lo sport, la *dacia*, la *banja*

In Italia, molte località lacustri, collinari o di campagna sono velocemente e comodamente raggiungibili in auto. Il territorio russo, per la sua vastità non consente una altrettanto rapida possibilità di spostamento. Per questo motivo, i luoghi dello sport sono ospitati in ambienti interni: palestre, campi da calcio o da tennis al coperto, piscine. I russi praticano sport regolarmente, soprattutto durante il fine settimana. Amano, inoltre, la pesca e la caccia. D'estate, oltre alla *dacia*, possono trascorrere periodi di svago e relax in prossimità di boschi e foreste, dove sorgono alberghi o strutture d'accoglienza (*dom otdicha*), che consentono uno stretto contatto fra uomo e natura.

La bella stagione, sin dal suo primo apparire, è caratterizzata dalle uscite domenicali nei parchi o nelle svariate aree boschive che circondano la città, alla ricerca di un più stretto legame con la natura. Uno dei modi con cui i russi amano trascorrere i giorni festivi all'aperto sono le grigliate di carne nel giardino della *dacia* o in spazi aperti, come parchi, prati, territori versi che circondano laghetti e stagni, ove non vi sia il divieto di accendere fuochi.

Essere invitati a questi riti è una dimostrazione di rispetto e ammirazione per un italiano, considerato 'familiare'.

Ancor più onore è un invito nella *dacia*.

La *dacia* è uno dei simboli per eccellenza della tradizione russa e del legame con il territorio rurale, la campagna e i suoi frutti. Ogni cittadino che ne abbia la possibilità acquista una *dacia*, se non ne possiede una di famiglia.

Un altro ambiente che rispecchia appieno i valori di fondo e la tradizione russa e che rappresenta un luogo di cura, di interazione sociale, d'incontro e in qualche caso di relax dopo la conclusione di un affare è la *banja*. La *banja* russa tradizionale è una piccola costruzione di legno con tre ambienti: l'entrata, la stanza del vapore e quella in cui è situata la stufa che emana un caldo secco. Si tratta di un bagno caldo di vapore, nel corso del quale ci si massaggia, picchiettando il corpo con foglie e rami di piante

aromatiche, di solito betulla e abete, alternando la permanenza nel luogo caldo con bagni nella neve (come da tradizione) oppure in vasche di acqua fredda. Gli ambienti sono divisi tra uomini e donne e prima, durante e dopo il bagno di vapore ci si può intrattenere in una grande sala dotata di divani e angoli privati, mangiando, bevendo e conversando.

La *banja* di per sé ha una valenza di tipo curativo perché aiuta a depurare la pelle, ma è anche un luogo sociale: è una delle prime proposte che potenziali partner russi possono rivolgere alla controparte italiana, soprattutto se le contrattazioni hanno avuto o stanno avendo un esito positivo. Per i russi è un altro valido modo per saldare rapporti di lavoro, ma su un piano più diretto e personale. Spesso, infatti, come detto, gli affari vengono definiti più dal rapporto che si riesce ad instaurare con la massima carica dell'organizzazione con la quale si tratta, che non con una serie infinita di protocolli, documenti e contratti.