



Ca' Foscari
University
of Venice

Master's Degree Programme Second Cycle
(D.M.270/2004)
in Scienze del Linguaggio – Language Sciences

Final Thesis

Intercultural Communication Problems in the Trade Branch

Supervisor

Ch. Prof. Fabio Caon

Assistant supervisor

Dott.ssa Sveva Battaglia

Graduand

Elisa Beraldo

Matriculation Number 841523

Academic Year

2016/ 2017

Index

Introduction.....	2
1. La negoziazione interculturale.....	3
1.1. Le strategie comunicative.....	3
1.2. Le strategie comunicative interculturali di realizzazione.....	5
1.3. Negoziazione interculturale: concetti.....	9
1.4. Primi passi.....	11
1.4.1. <i>Le distorsioni cognitive</i>	11
1.4.2. <i>Società a confronto</i>	12
1.4.3. <i>Parola chiave: consapevolezza</i>	14
1.5. Affrontare gli ostacoli.....	14
1.5.1. <i>Imparare a negoziare culturalmente</i>	15
1.5.2. <i>La visione del mondo – World View</i>	16
1.5.3. <i>Distanza tra ruoli e poteri – Power Distance</i>	17
1.5.4. <i>Individualismo vs collettivismo</i>	18
1.5.5. <i>Mascolinità vs femminilità</i>	20
1.5.6. <i>Evitare l'incertezza – Uncertainty Avoidance</i>	21
1.6. Tre semplici regole per gestire una negoziazione.....	21
1.6.1. Studiare e informarsi sulla cultura con cui si entra in contatto.....	22
1.6.2. Non utilizzare stereotipi.....	22
1.6.3. Cercare di colmare il divario culturale.....	23
2. Intercultural Management Complaint.....	25
2.1. The Role of Culture in Customers Complaint.....	25
2.2. Individualism vs Collectivism.....	26
2.2.1. <i>In-group vs Out-group</i>	28
2.2.2. <i>Cultural Complaining Behavior</i>	31
2.3. The Factors of Cultural Complaint.....	32

2.3.1. <i>Voice</i>	32
2.3.2. <i>Concern For Face (CFF)</i>	33
2.3.3. <i>Embarrassment</i>	36
2.4. Summary.....	38
3. Problems and Examples of Intercultural Communication in the Trade Branch.....	42
3.1. The Communicative Competence.....	42
3.2. The Intercultural Communicative Competence.....	43
3.3. Communication Problems.....	45
3.3.1. <i>Problems related to the Tone</i>	45
3.3.2. <i>Turn Talking</i>	46
3.3.3. <i>Selection of Words</i>	47
3.3.4. <i>Posture</i>	48
3.3.5. <i>Distance</i>	48
3.3.6. <i>Gesture</i>	48
3.4. Cases of Intercultural Misunderstanding during a Sale.....	49
3.5. Further Considerations.....	58
Conclusions.....	60
Bibliography.....	61
Webliography.....	63
Ringraziamenti.....	64

Introduction

Nowadays it is easy to come into contact with people of different nations and, obviously, of different cultures. However, knowledge of English, the world's *lingua franca*, is not sufficient for effective intercultural communication. In other words, people do not communicate only through language, but also through gesture, posture, the tone of voice and even through the distance maintained between the speakers.

In the trade branch, above all in the retail sector, workers have to be able to negotiate and to manage any complaints with customers having a different vision of life and values from their own. This is not simple because it entails being highly prepared and open-minded. The thesis aims to analyze this particular branch in which intercultural communication is involved, and the reasoning and structure of the thesis itself is based on the Balboni-Caon model.

The first chapter, *La Negoziazione Interculturale*, concerns intercultural negotiation. Various intercultural negotiation strategies will be taken into account with some examples of how to use them. In addition, the concept of *cognitive biases* and how they influence people's minds during a conversation will be explained, and some concepts and difficulties regarding the structures of different societies will be clarified. At the end, on the basis of the various issues raised, three simple but effective rules for successful intercultural negotiation will be discussed: learning about other cultures, avoiding stereotypes and how to bridge a cultural gap. The word *culture* conjures up many images: customs, traditions, history of the native country and of the people who live in it. However, one's culture is more than this; it is the accumulation of a person's experiences that are used to build his/her own personality. Moreover, external factors of influence are also important. The environment in which a person grows up and lives influences his/her way of facing situations in everyday life.

The second chapter, *Intercultural Management Complaint* analyzes various difficult aspects of a complicated everyday situation: complaint. The most interesting thing to

observe is how culture is firmly rooted in the way a customer acts in this kind of event. First, the differences between clients from collectivistic and individualistic cultures and their relationship with the *in-group* and the *out-group* will be explained. Following this general view of behavior, the three major factors of cultural complaint will be analyzed: voice, concern for face and embarrassment.

The final chapter, *Problems and Real Life Examples of Intercultural Communication in the Trade Branch*, will offer a general overview of communicative competence and intercultural communicative competence on the basis of the model created by Professor Balboni and then integrated by Professor Caon. The major intercultural communication problems regarding above all the role of a sales assistant or a worker of the tertiary sector will be listed and explained. In the final section of the chapter, some cases of problematic situations that I experienced while I was working for two luxury brands, *Bally* and *Gallo*, will be described. During my experiences, I tried to adopt different approaches to the same kind of problems and I have provided various solutions to the cases illustrated, according to a theoretical frame of reference.

In conclusion, it is important to stress that this thesis deals with people and situations that could seem stereotypes, but everything that concerns intercultural communication should be addressed with the awareness that every person in the world is a unique human being.

Elisa Beraldo

1. La negoziazione interculturale

1.1. Le strategie comunicative

Il termine *strategie comunicative* ricopre un ampio gruppo di significati. Tra le definizioni più accurate, troviamo quella che le definisce come

piani potenzialmente consapevoli per risolvere ciò che ad un individuo si presenta come un problema nel raggiungere un particolare scopo comunicativo (Faerch e Kasper, 1983: 36).

Tali piani spesso vengono utilizzati per colmare la mancanza di preparazione nell'affrontare gli ostacoli che si pongono tra noi ed il nostro interlocutore. Basandoci su un evento comunicativo di natura interculturale, in cui i due interlocutori hanno un sistema valoriale del tutto differente, gestirle al meglio può avvicinarci a raggiungere la fine della comunicazione senza creare incomprensioni. È proprio la mancanza di un *territorio comune* di conoscenze, abitudini, convenzioni socio-culturali che rendono pericoloso l'addentrarsi in un evento comunicativo interculturale.

È da specificare come l'uso di questo particolare tipo di strategie non sia comunemente a senso unico: entrambi i parlanti infatti tendono automaticamente a cercare una risoluzione all'eventuale problema comunicativo, creato per la maggior parte delle volte dalla diversità nell'uso di particolari atteggiamenti o, semplicemente, da una visione differente del significato della conversazione. Si crea così in maniera naturale una *strategia cooperativa* tra le due parti (cfr. Mariani, 2011).

Nel *Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue* (Consiglio d'Europa, 2002), ovvero

il documento che fornisce una base comune in tutta l'Europa per l'elaborazione dei programmi, degli esami, dei libri di testo ecc. per l'apprendimento delle lingue moderne

si fa riferimento a quattro principali strategie di interazione (cfr. Mariani, 2011):

- a. *strategie di pianificazione*. Come suggerisce il termine stesso, si tratta di farsi un'idea dell'interazione, un quadro generale utile a porre delle basi da cui partire prima di iniziare con le proprie mosse;
- b. *strategie di esecuzione*. Utile per compiere 'l'azione' vera e propria della comunicazione, dalla gestione di eventuali problemi alla cooperazione;
- c. *strategie di valutazione*. Allenano la capacità di tenere la situazione sotto controllo, senza lasciarsi distrarre e cadere in errore;
- d. *strategie di riparazione*. Ultima ma fondamentale, questa strategia è preziosa per sapere come muoversi nei momenti di difficoltà (ad esempio un fraintendimento) e per recuperare la serenità della conversazione.

Nonostante queste quattro categorie racchiudano le scale più importanti da tenere in considerazione nell'uso delle strategie comunicative, è importante ricordare, come già detto a inizio paragrafo, che esse costituiscono un sistema ben più complesso che non può essere racchiuso solo in quattro punti, seppur fondamentali per creare una base di competenza.

Il gruppo di strategie sopracitato può essere adattato fondamentalmente a due macro gruppi, in base al modo in cui si intende affrontare la negoziazione; stiamo parlando delle *strategie di riduzione* dalle *strategie di realizzazione*. Adottando una strategia di riduzione (o di *evitamento*) si modifica l'intento iniziale adattandolo alle nostre risorse e conoscenze personali, cambiando il modo di comunicare, dalle parole in sé ai gesti, mantenendo però il messaggio. Esso viene semplificato, evitando così di cadere in tranelli (ad esempio se non si conoscono le norme di cortesia o il cosiddetto *politeness*) su cui si può cadere con l'impreparazione. D'altro canto, utilizzando strategie di realizzazione si tende a tradurre letteralmente (anche se c'è il pericolo di utilizzare i cosiddetti *falsos amigos*) una parola della propria lingua madre cercando di trasformarla in una parola equivalente nella lingua del nostro interlocutore o nella lingua franca (inglese). La strategia di realizzazione più efficace però resta quella della *generalizzazione*: utilizzare la parola *albero* anziché *betulla*, *quercia* e così via; non

utilizzare, quindi un lessico scientifico ma piuttosto, utilizzare iperonimi (cfr. Mariani, 2011).

1.2. Le Strategie comunicative interculturali di realizzazione

Entrando nello specifico delle strategie comunicative interculturali, in particolare di realizzazione, si utilizzeranno cinque tabelle realizzate da uno degli studiosi italiani più illustri nel campo della meta cognizione e delle strategie comunicative e dell'apprendimento, Luciano Mariani (cfr. Mariani 2011).

a. Strategie per l'espressione di significati a livello di parole o frase

- usare parole “plurifunzionali” o generali (es. iperonimi)	- <i>cosa, oggetto, macchina, persona ...</i> - <i>fiore</i> invece di <i>geranio</i>
- usare sinonimi e contrari	- <i>molto piccolo</i> invece di <i>minuscolo</i>
- usare esempi al posto della categoria generale	- <i>sedie, tavoli, poltrone ...</i> invece di <i>mobili</i>
- usare definizioni o descrizioni	- <i>è la persona/cosa che ...</i> - <i>a forma di ..., del colore di ...</i> - <i>consiste di ..., è usato per ..., lo usi se ...</i>
- usare approssimazioni e parafrasi	- <i>come un ..., è una specie di ...</i>
- autocorreggersi, riparando l'enunciato e gli eventuali malintesi	- <i>è all'inizio ... no, alla fine, è alla fine del capitolo.</i> - <i>Scusa, ricomincio ...</i>

b. Strategie per la negoziazione dei significati

<p>- chiedere aiuto</p>	<p>- dicendo che non si riesce a capire o dire qualcosa: direttamente (<i>Scusa, non capisco./Vengo quando? Domani?</i>) o indirettamente (<i>usando un'intonazione ascendente, contatti oculari, espressioni facciali, pause ...</i>)</p> <p>- chiedendo al proprio interlocutore di ripetere, parlare più lentamente, spiegare, chiarire, confermare che si è usata l'espressione corretta, confermare che si è capito, ecc.: <i>Scusi? Che cosa intende esattamente per ...? È giusto dire così? Hai capito?</i></p> <p>- ripetendo, parafrasando ciò che si è sentito e chiedendo conferma all'interlocutore: <i>Dunque a destra, poi a sinistra e poi dritto. Giusto?</i></p>
<p>- fornire aiuto, anche cercando di adattarsi al livello di lingua del proprio interlocutore</p>	<p>- <i>Te lo ripeto più piano ...</i></p> <p>- <i>Ti faccio un esempio ...</i></p>

c. Strategie per la gestione della conversazione

<p>- aprire e chiudere una conversazione</p>	<p>- <i>Bella giornata, vero?</i></p>
<p>- tenere aperta la conversazione mostrando interesse ed incoraggiando l'interlocutore a parlare</p>	<p>- facendo domande: <i>E allora cosa hai fatto?</i></p> <p>- “ribaltando” la domanda: <i>E tu invece?</i></p> <p>- aggiungendo commenti ed esclamazioni: <i>Mm, interessante ... Davvero? ... Stai</i></p>

	<p><i>scherzando?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - esprimendo empatia: <i>Oh, che peccato! Terribile! Mi spiace tanto!</i> - ripetendo o parafrasando quanto appena sentito
- gestire i turni di parola	<ul style="list-style-type: none"> - individuando il momento opportuno per intervenire - attirando l'attenzione: <i>Scusa se ti interrompo ... Posso chiedere una cosa?</i> - mantenendo il proprio turno, ad es. parlando tra sé e sé o ripetendo parole-chiave in quanto appena sentito: <i>Che hobby hai? – Che hobby ho? Beh, vediamo...</i> - evitando o cambiando l'argomento: <i>A proposito ... Oh, prima che mi dimentichi...</i>
- usare tattiche per “prendere tempo” e tenere aperto il canale comunicativo	<ul style="list-style-type: none"> - usando pause, silenzi ... - usando “riempitivi”, esitazioni, “mosse” conversazionali: <i>Bene ... Vedo, vedo ... In effetti, è una domanda molto interessante ...</i> - ripetendo quanto detto o quanto appena sentito

d. Strategia para- ed extra- linguistiche

usare modelli intonativi
usare il linguaggio non-verbale (gesti, movimenti, espressioni facciali ...)
usare oggetti, disegni ecc.

e. Strategie per la gestione dell'interazione (inter)culturale

- chiedere al proprio interlocutore correzioni o commenti	- <i>Ho usato la parola giusta?</i>
- controllare se la propria interpretazione è corretta	- <i>Questo significa che ...?</i>
- scusarsi per aver detto o fatto qualcosa di inappropriato e tentare di correggere malintesi (culturali)	- <i>Mi spiace, non sapevo che ...</i> - <i>Scusa se ti ho fatto una domanda personale</i>
- gestire l'incertezza sul comportamento accettabile	- chiedendo all'interlocutore di chiarire o spiegare la sua cultura: <i>Come ci si comporta qui? Che cosa significa quando ...?</i> - facendo riferimento a ciò che è abituale nella propria cultura: <i>Da noi ...</i> - chiedendo che cosa si dovrebbe (o si sarebbe dovuto) dire o fare: <i>Va bene se ...? Che cosa diresti in questa situazione?</i>

Questi tipi di strategie ci sono utili non solo in campo interculturale, ma anche nelle interazioni quotidiane con le persone a noi più vicine o nelle situazioni più comuni (la spesa al supermercato, il pranzo al ristorante). La comunicazione tra due individui non è mai uno scambio perfetto, ma è un continuo aggiustare e migliorare l'interazione. Applicando questo presupposto all'interazione in LS, ovvero la lingua straniera in cui intendete svolgere la comunicazione, si esce totalmente dall'ideale di "competenza perfetta" (Mariani, 2011: 283) della lingua, quindi anche dell'interagire. Il "saper fare con la lingua" (Balboni, 2015) è un processo in continuo cambiamento, migliorabile con l'applicazione delle strategie comunicative ma altrettanto condizionabile dal contesto e dalla situazione che ci si pone davanti. Per questa ragione sarebbe utile un costante apprendimento delle strategie comunicative.

Insegnarle in maniera completa non è possibile, ma è possibile fare in modo che ogni individuo si crei la propria *competenza strategica*, ovvero

la padronanza delle strategie comunicative che possono essere messe in azione o per potenziare l'efficacia della comunicazione o per compensare interruzioni nella comunicazione (Swain, 1984: 189).

un proprio manuale da adattare ai propri contesti e ai propri bisogni. Lo studio delle strategie comunicative si è intensificato negli ultimi decenni ma ha avuto ben poca influenza nell'apprendimento linguistico e nella gestione dei rapporti culturali. Sono però fondamentali soprattutto per quest'ultimi, in quanto aiuterebbero l'interazione tra culture diverse non solo in ambito scolastico ma anche e soprattutto in ambito economico e politico, evitando incidenti diplomatici tra Paesi e la perdita di ingenti affari e somme di denaro tra aziende. Purtroppo però studi idealistici come questo vengono sottovalutati da chi ragiona con il presupposto che *il tempo sia denaro*, non capendo però che il tempo utilizzato nelle conoscenze che porterebbero a migliorare i rapporti lavorativi con l'estero potrebbe modificare la frase con "il tempo speso a *comprendere* porta a *più* denaro", se si vuole rimanere focalizzati sull'ambito strettamente materiale.

1.3. Negoziazione interculturale: concetti

Avviare una negoziazione interculturale significa prima di tutto fare chiarezza sulle concezioni semantiche, sui significati latenti delle parole, sulle associazioni mentali, e non darle per scontate (Trevisani, 2005: 36).

Studi recenti hanno valutato come gli errori di interpretazione (fraintendere, recepire in maniera errata un messaggio), si aggravino in contesti interculturali in cui possono portare, in questo caso specifico, al fallimento e all'impossibilità del recupero della negoziazione in corso. L'informazione culturale risulta un fattore assolutamente necessario nel contesto negoziativo, ancor più fondamentale è la sua giusta

applicazione al contesto. La comunicazione interculturale richiede un'adattabilità a livello di:

- a. capire con che tipo di cultura entriamo in contatto;
- b. interpretazione dei valori della persona con cui stiamo interagendo;
- c. identificazione del livello sociale della persona che abbiamo di fronte;
- d. gestemica;
- e. adattabilità nelle situazioni spiacevoli che possono crearsi e nella loro risoluzione (cfr. Trevisani, 2005).

Ogni persona che si avventuri nel mondo della negoziazione interculturale dovrebbe avere ben chiari questi concetti ma soprattutto dovrebbe riuscire ad adattarli secondo i suoi bisogni e quelli che si presuppone siano del suo interlocutore: è bene ricordare in ogni momento che la negoziazione, così come la comunicazione, non è mai a senso unico.

È interessante come il professor Jeswald W. Salacuse, professore alla Fletcher School of Law and Diplomacy, leghi il concetto dello scoprire la natura culturale del nostro negoziatore all'atto di sbucciare una cipolla, strato per strato:

Figura 1. (Salacuse, 1999: 219)



1.4. Primi passi

1.4.1 Le Distorsioni Cognitive

Le distorsioni cognitive, o *euristiche*, sono

scorciatoie mentali che derivano dall'esperienza personale e permettono di evitare tutte le fasi del processo decisionale, giungendo più velocemente a una decisione (Simon, 1976).

Risultano come un processo naturale in quanto prodotte seguendo il *principio di economia* del nostro cervello, in particolare quello *rettiliano* (il più remoto e istintivo).

Secondo questo principio il nostro cervello è portato automaticamente a *liberare più spazio possibile* (da qui, appunto, il termine di fare economia) e a *generalizzare* le esperienze categorizzando le cose. Questo processo porta l'individuo ad una maggiore *sicurezza*. Tali scorciatoie possono risultare utili in alcuni ambiti ma estremamente pericolose in altri: esse portano direttamente alla creazione di stereotipi e pregiudizi sulla persona con cui stiamo interagendo, creando così una situazione in cui non ci si mette in gioco ma soprattutto in cui non ci si mette nei panni di chi abbiamo di fronte, ovvero “una persona unica e irripetibile con i propri sistemi valoriali e le proprie credenze” (Caon, 2017). Il nostro processo decisionale viene così influenzato, intraprendendo la via più semplice ma anche più dannosa, soprattutto in ambito negoziativo (cfr. Montanari, 2003).

1.4.2. Società a confronto

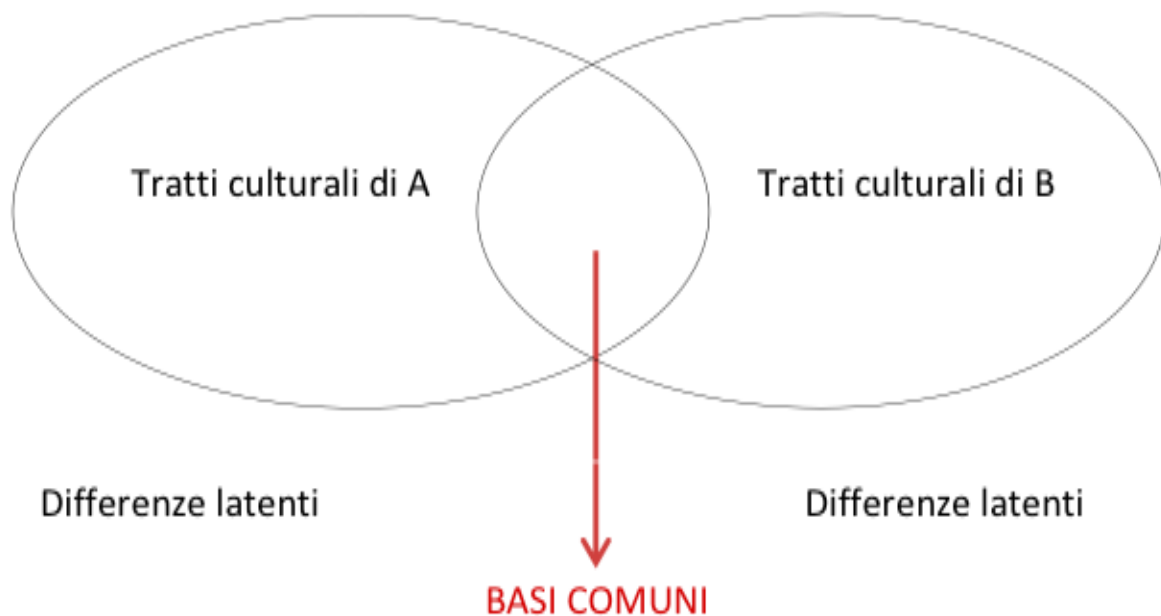
Nelle culture occidentali e soprattutto negli Stati Uniti, i concetti sopraindicati vengono amplificati da una visione propria e individuale delle competenze della persona. Si parla infatti di una *società individualista*, in cui le competenze della propria persona vengono esaltate e portate ad un livello di superiorità, anche involontariamente. Alcune ricerche hanno infatti stabilito come la gente si percepisca *più competente* (cfr. Yan & Gaier, 1994), *di successo* (cfr. Urban & Witt, 1990), *socialmente responsabile* (cfr. White & Plous, 1995), e soprattutto più responsabile del *successo* che del fallimento altrui (cfr. Mark, Mutrie, Brooks, & Harris, 1985). Nella più recente letteratura sull'argomento, Babcock e Loewenstein (cfr. Babcock e Loewenstein, 1997) conclusero che questo tipo di visione egocentrica dell'individuo porta a pensare solo ai propri benefici riducendo così il *territorio comune* tra le parti in causa (cfr. Gelfand, 2002).

La creazione di un territorio comune, un *common ground*, il più neutrale possibile, è la migliore base per una negoziazione, sia che trattiamo un prezzo, sia che trattiamo dove andare in vacanza, in quanto

negoziare significa impegnarsi attivamente nella ricerca di una soluzione che soddisfi due o più interlocutori che partono da posizioni culturalmente diverse, facendo emergere le differenze latenti e le basi comuni su cui poggiare (Trevisani, 2005: 27).

Lo si può riassumere in uno schema molto semplice:

Figura 2. (Trevisani, 2005: 27)



La ricerca di basi comuni non deve considerarsi utile solo in ambito puramente economico; è interessante notare una comparazione anche tra il nucleo familiare e quello aziendale:

in una famiglia, una negoziazione su “quale vacanza fare” sarà ampiamente improduttiva se parte dalla discussione di specifici dettagli quale il nome dell'albergo o della località, e non si addentra –prima di tutto- sulla ricerca del *common ground* esperienziale: quale tipo di vacanza vogliamo fare assieme? Che tipo di esperienza vuole l'uno e quale vuole l'altro? Nella nostra mente quali sono le ispirazioni relative alla vacanza (relax, avventura, esplorazione, ozio, cura, sicurezza, rischio, vicinanza, lontananza, vacanza esotica, etnica, culturale, e altri elementi di fondo), e dove sono le nostre divergenze di fondo?

Anche tra aziende, è inopportuno e rischioso avviare una negoziazione sui dettagli (prezzo, ore, date, luoghi) senza aver definito quale tipo di relazione si desidera (anche solo “desidera”, non necessariamente “impone”). Ad

esempio, in ogni negoziazione d'acquisto/vendita sarà necessario capire se stiamo parlando di una vendita "unatantum", di una "prova del prodotto", della ricerca di un "fornitore di continuità", della ricerca di un "partner scientifico di ricerca e sviluppo", e altre connotazioni di fondo (Trevisani, 2005: 28).

1.4.3. Parola chiave: Consapevolezza

Con questi presupposti, la consapevolezza di sé stessi e delle proprie fonti è essenziale per la riuscita di una negoziazione. Per *fonti* si intendono tutti quei fattori che hanno contribuito alla costruzione della proprio sistema di credenze e valori. Le *fonti personali*, ovvero le persone fisiche che hanno influenzato maggiormente la vita di un individuo (i genitori, i nonni, ecc.) creano un imprinting culturale significativo, così come l'ambiente di nascita e crescita (non necessariamente lo stesso). Esistono poi le *fonti mediate*, quali libri, riviste, film, tanto quelli che scegliamo quanto quelli che ci vengono imposti (ad esempio a scuola). Questo insieme viene ridimensionato dalle scelte che prendiamo, inconsapevolmente o non, di rendere nostro un particolare valore o, al contrario, di eliminarlo in quanto non rispecchia la nostra identità: si parla di *autodeterminazione culturale* (cfr. Trevisani, 2005).

La consapevolezza dei propri valori però, per quanto fondamentale, non basta: durante una negoziazione interculturale è necessario scegliere quali comportamenti mantenere e quali mettere momentaneamente da parte, creando un vero e proprio *set culturale*. A questo set possono aggiungersi valori dati anche dal contatto con la cultura coinvolta nella negoziazione.

1.5. Affrontare gli ostacoli

La difficoltà delle negoziazioni di natura interculturale non risiede solo nel fattore puramente linguistico, come non capire delle parole o dei concetti, ma anche nelle azioni che compiamo e soprattutto come vengono interpretate da chi ci sta di fronte.

Un esempio significativo risiede nei tempi di risposta ad una richiesta. Continuiamo con il confronto tra la cultura orientale e quella anglosassone, nello specifico un incontro di natura commerciale tra giapponesi e americani. Postagli una domanda, il giapponese tende a rimanere in silenzio per un periodo più o meno lungo di tempo, per dimostrare la serietà con cui affronta la questione, riflettendo; per tutta risposta l'americano potrebbe interpretare questo silenzio come una mancanza di rispetto o di comprensione dell'argomento da parte del giapponese o addirittura come un sotterfugio per trarre maggiori informazioni sulle sue intenzioni. L'americano, quindi, anziché estraniarsi chiedendosi il motivo del silenzio, generalmente trarrebbe conclusioni affrettate e cerca di riempire il silenzio ripetendo quanto già detto, fornirebbe in buona fede ulteriori e superflue spiegazioni o addirittura porrebbe al suo interlocutore con serie di domande. Questo comportamento generalmente confonderebbe un giapponese, che tendenzialmente sentirebbe invaso il proprio spazio personale di riflessione e si sentirebbe costretto a rispondere a delle domande senza aver avuto il tempo di fare delle considerazioni adeguate all'importanza della negoziazione (cfr. Salacuse, 1999: 221).

1.5.1. Imparare a negoziare culturalmente

Fatto questo esempio, sorge spontanea una domanda: è possibile *imparare* a negoziare culturalmente in ambito commerciale, in modo da evitare certi *incidenti*? Sì e no.

No, perché oltre alla consapevolezza della propria cultura come individuo è necessario sempre ricordarsi come anche la persona con cui negoziamo è una persona dal proprio manuale valoriale unico ed irripetibile, quindi la cautela e l'attenzione nei suoi confronti deve sempre essere massima.

Sì, perché mentre *imparare* a comunicare culturalmente è quasi impossibile, in quanto la varietà delle culture e dei valori di esse sono infiniti, con la negoziazione di natura commerciale si passa ad un metodo più gestibile, in quanto è per lo più delle volte un'azione *programmata*. Mentre la comunicazione più semplice può avvenire quando meno te lo aspetti, un commerciante, un impiegato o un manager che lavorano

in un settore o in un negozio in cui sanno che avranno sicuramente scambi commerciali con culture sconosciute, hanno dalla loro parte il vantaggio della *preparazione*. La cultura infatti può influenzare molto il modo di negoziare di un individuo; sono stati condotti moltissimi studi sugli stili di negoziazioni dei vari gruppi culturali, soprattutto dei paesi economicamente emergenti, come quelli cinesi, giapponesi o arabi, ai quali seguono accurate letterature (per riferimenti cfr. Salacuse, 1999).

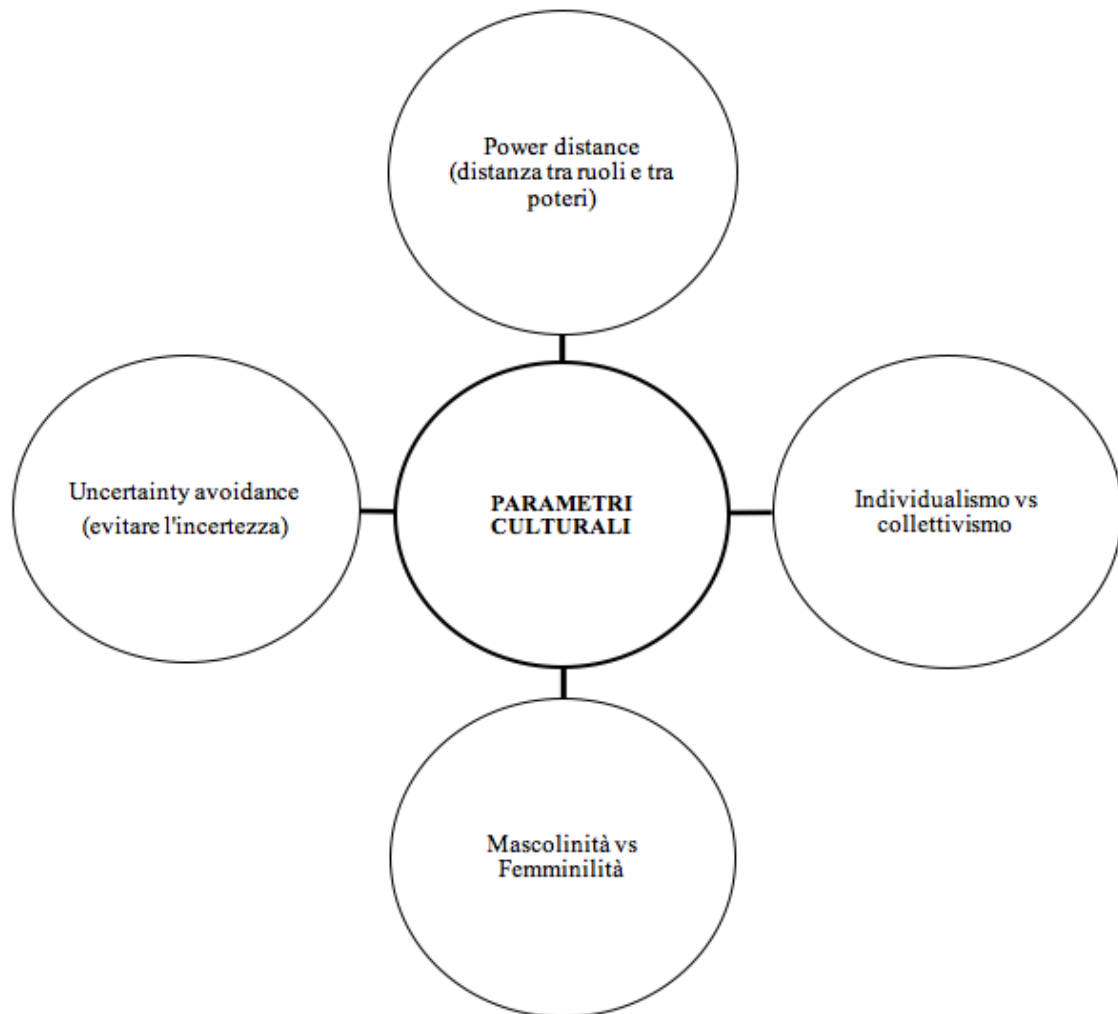
1.5.2. *La visione del mondo – World View*

Una componente culturale da tenere in considerazione per favorire una negoziazione è la visione del mondo, la cosiddetta *world view*:

la visione del mondo è considerata negli studi antropologici come un insieme di credenze, valori e atteggiamenti, impiegati dagli attori sociali per interpretare e categorizzare la realtà, dando significato agli eventi, stabilire rapporti tra essi e guidare il comportamento (Trevisano, 2005: 110).

Anche questo concetto, come molti altri sopracitati, non può considerarsi un assoluto in quanto ogni persona ha la propria e unica prospettiva sul mondo. Anche se è impossibile stilare uno schema rigido che spieghi questo concetto, alcuni scienziati sociali sono riusciti a racchiudere in uno schema i tratti apparentemente essenziali da tenere in considerazione per avere una visione del mondo più completa (cfr. Trevisani, 2005). La classificazione più famosa è quella di Hofstede, utilizzate spesso come punto di partenza per riflettere in modo interculturale (Hofstede, 1983). È importante precisare come il rischio di una generalizzazione sia molto alto, ma gioca a favore il fatto che questi principi possano aiutarci a negoziare in modo più consapevole, ed è consigliato usare questi schemi per analizzare in maniera più neutrale le culture con cui veniamo a contatto. Lo schema che riassume i principi di Hofstede è il seguente:

Figura 3. (Trevisani, 2005:111)



1.5.3. Distanza tra ruoli e poteri – Power Distance

Sintetizzando i quattro parametri culturali che illustra lo schema, possiamo intendere per *power distance* la distanza da mantenere tra i diversi ruoli e non solo: questo concetto racchiude anche l'attenzione verso le gerarchie (cfr. Trevisani, 2005). Il parametro racchiude due sottogruppi, riguardanti culture e paesi specifici:

i paesi con *low power distance* (basso grado di distanza relazionale, come Canada, USA) sono ritenuti più egualitari nella distribuzione del potere, mentre i paesi con *high power distance* (Giappone, Sud Corea, Hong Kong,

ecc.) possiedono strutture organizzate in modo più gerarchico (Trevisani, 2005: 111).

Le differenze tra questi due insiemi possono essere d'aiuto se considerate tra paese e paese ma soprattutto tra cultura e cultura; esemplificando possiamo notare come:

- a. nelle culture di *low power distance* i leader sono più partecipativi, mentre in quelle di *high power distance* sono più autoritari in maniera assolutistica;
- b. nei paesi dove vige la *high power distance* una posizione privilegiata è data dall'appartenenza e non dal merito come nei paesi dove regna la *low power distance*;
- c. le gerarchie sono flessibili nella *low power distance* e viceversa militaresche nella *high power distance* e così via (per riferimenti cfr. Trevisani, 2005).

1.5.4. Individualismo vs Collettivismo

I concetti di *high* e *low power distance* riportano ad un altro parametro culturale illustrato nel grafico, quello dell'individualismo vs collettivismo, a cui abbiamo già accennato in questo paragrafo con gli esempi della cultura americana e giapponese. Alla concezione di individualismo, quindi, si oppone il collettivismo delle società orientali, come quelle cinesi o giapponesi, in cui si cresce con il principio dell'accettazione da parte degli altri membri del gruppo e dalla collaborazione con essi, per quanto la gerarchia sia forte all'interno del sistema. Il gruppo viene posto al primo posto ed è responsabile del benessere di ogni individuo. Ma analizziamo meglio questi due elementi culturali.

Le culture individualiste caratterizzano i sistemi nei quali i legami tra individui sono deboli, variano nel tempo, e ognuno deve badare sostanzialmente a sé stesso, o al massimo alla propria famiglia ristretta (Trevisani, 2005: 112).

Questa visione della società risulta un'arma a doppio taglio in quanto se è alta la possibilità di ascesa, è altrettanto alta la possibilità di fallire e fallire in una società strettamente individualista significa anche non avere alcun tipo di supporto. Invece,

le culture collettiviste inglobano l'individuo nel gruppo, in modo molto coesivo, offrendogli protezione in cambio di lealtà e fedeltà, dando sicurezza ma limitando al tempo stesso la libertà di espressioni e le deviazioni dalla norma. L'individuo è molto controllato (Trevisani, 2005: 112).

Come dice la definizione stessa, la libertà di espressione è limitata così come può essere limitata la concezione dell'individuo singolo.

I tratti a confronto tra questi tipi di società sono diversi:

- a. ci si muove senza aspettare consenso o aiuto nelle società individualiste, viceversa in quelle collettiviste si aspetta l'aiuto o perlomeno il consenso del gruppo;
- b. anche i valori provengono da fonti differenti: mentre nella società collettivista sono ereditati in base alla provenienza, nella società individualista sono strettamente personali;
- c. nelle società individualiste il *goal* è messo al primo posto, al contrario nelle società collettiviste lo è il gruppo;
- d. la carriera o il fallimento dipendono dal gruppo in una società e dall'individuo nell'altra;
- e. il Management, ovvero la gestione dell'azienda, è operato dagli individui nella società individualista e nel gruppo in quella collettivista (per riferimenti cfr. Trevisani, 2005).

Sono necessari pochi esempi per farsi un quadro generale della gestione della società commerciale di un Paese. Come sempre è opportuno ricordare che anche questo non è uno schema assoluto:

il negoziatore interculturale avanzato non dovrà mai dare per scontato che una controparte sia individualista o collettivista (o in qualsiasi altro modo caratterizzata) solo perché classificato in termini di nazionalità e stereotipi. Anche all'interno di paesi occidentali e in zone industrializzate (prevalentemente individualiste) possiamo trovare "bolle" di collettivismo, in zone rurali ma anche aziendali (in parte ad esempio nei distretti

industriali) ove la facciata è individualista ma il cuore e le abitudini sono sostanzialmente collettiviste.

La pratica mentale del collettivismo come “vivere e fare assieme”, duramente colpita dalla crisi dell'ex Unione Sovietica, diviene segno da nascondere nelle dichiarazioni pubbliche intrinsecamente, in molte culture, permane un forte bisogno di socialità e di collettività, tipico delle aree latine e mediterranee, ma anche delle culture asiatiche, il quale continua ad esprimersi nonostante il *mainstream* educativo (cultura prevaente, proposta dominante) proposto dal modello culturale anglosassone (Trevisani, 2005: 114).

1.5.5. Mascolinità vs femminilità

Questo sottogruppo tratta una questione molto delicata e non poco soggetta a critiche in quanto potrebbe risultare sessista. Anche solo a distanza di qualche decennio dallo schema di Hofstede, la parità delle opportunità tra uomo e donna è notevolmente aumentata, anche se sono presenti tutt'ora discrepanze molto forti. Tuttavia lo scienziato non intendeva fare alcuna discriminazione ma semplicemente cercare, per quanto rischioso, di schematizzare queste due categorie partendo dal punto di vista biologico della donna (la generazione di figli) e dal prototipo dell'uomo nei secoli (colui che caccia, provvedere alla famiglia, ecc.). C'è sicuramente da ricordare che non tutte le società hanno avuto uno sviluppo paritario di genere nei secoli; in alcune società la donna viene ancora fortemente discriminata, vista solo come madre e moglie. In altre società come quella Giapponese, culturalmente si aspettano atteggiamenti diversi dalla donna, mentre in alcuni Paesi nordeuropei i ruoli sociali tra uomo e donna sono molto flessibili se non interscambiabili. Esistono culture in cui prevale la mascolinità o la femminilità. Nel caso in cui prevalga la prima, ad esempio, i manager sono molto autoritari, la risoluzione dei conflitti è spesso soggetta a dispute; al contrario, in una società ad alta femminilità i manager ricercano il consenso e si cerca di risolvere eventuali problemi senza imporsi *con la forza* ma cercando di negoziare (cfr. Trevisani, 2005: 114).

È interessante come:

man mano che i ruoli sociali si fanno meno distinti, la scala mascolinità – femminilità è sempre più indipendente dalla sessualità genetica, e diventa un

modo di essere [...], che può essere adottato o modificato senza modificare la propria identità sessuale (Trevisani, 2005: 115).

Saper comunicare adeguatamente in base al genere della persona con cui stiamo interagendo è fondamentale soprattutto quando negoziamo. Se un'azienda manda una donna a negoziare, ad esempio, in alcune zone della Turchia, viene interpretato come un insulto e l'affare salta

1.5.6. Evitare l'incertezza – Uncertainty Avoidance

Quello di evitare l'incertezza è uno dei parametri che può sfuggire più facilmente durante una negoziazione interculturale, poiché è così radicato nella nostra cultura da sembrare scontato. Ma qual è la sua funzione? Come da definizione,

distingue il bisogno di regole chiare, di procedure [...], dalla capacità/condizione dell'agire in condizioni di regole incerte o imprecise, senza responsabilità ben identificate o in climi di caos organizzativo (Trevisani, 2005: 115).

Evitare l'incertezza può risultare un atteggiamento pericolosissimo; la paura del rischio, di ciò che non si conosce e seguire sempre e solo un percorso senza uscire dagli schemi è dannoso durante un rapporto commerciale ma anche nella vita di tutti i giorni. Ci si può sentire sicuri ma al contempo si perdono moltissime possibilità di conoscenza, tanto degli altri quanto di sé stessi.

1.6. Tre semplici regole per gestire una negoziazione

Abbiamo parlato di terreni comuni, strategie cognitive, società ed infine di parametri culturali. Ma nella pratica, come si intraprende una negoziazione interculturale?

1.6.1. Studiare e informarsi sulla cultura con cui si entra in contatto

È un concetto che abbiamo ripreso più volte nei paragrafi precedenti. Come già sottolineato, l'informazione è un'ottima base di partenza. Il livello di studio di una cultura dipende da diversi fattori; dal tipo di rilevanza della negoziazione, dalla frequenza con cui si entra in contatto con le persone, dal tempo a disposizione per acquisire informazioni. Naturalmente il metodo più efficace per trarre massimo vantaggio dalla negoziazione è passare un periodo più o meno lungo nel paese di provenienza del nostro probabile interlocutore. Non è una questione puramente linguistica, vivendo in un paese con una cultura diversa è più facile comprenderla. Questa idea può sembrare estrema dato che si parla per lo più di singole esperienze contrattuali, ma negli ultimi anni i contratti lavorativi tra aziende o le società sono spesso a lungo termine e proprio questo tipo di contratti hanno reso necessaria la formazione di dipendenti, manager, ecc. in materia interculturale (cfr. Salacuse, 1999).

1.6.2. Non utilizzare stereotipi

È fondamentale studiare la cultura della controparte, ma farne una legge assoluta può portare a gravi conseguenze. Facendo riferimento agli esempi del paragrafo 1.4., un giapponese può non voler attendere un periodo di tempo standard prima di dare una risposta così come l'americano non ne pretende sempre una nel minor tempo possibile. Generalizzando la cultura rendendo gli individui che ne fanno parte gli uni uguali agli altri si può offendere gravemente la persona che abbiamo di fronte, che si sente trattata più come un automa che come individuo. Se è vero che la cultura influenza il nostro modo di vivere e comunicare, è altrettanto vero che essa viene influenzata dalla nostra personalità, dalle nostre esperienze e dal nostro ambiente, seppur inserito in un contesto molto più ampio.

1.6.3. Cercare di colmare il divario culturale

Comunemente nei rapporti commerciali la differenza culturale delle due parti viene vista in tre modi diversi: come un ostacolo, come un'arma oppure come una fortezza. Cercare di aggirare l'ostacolo è impossibile, quindi spesso vedere la differenza di culture come tale porta ad usare la propria nei restanti due modi sopracitati. Continuando a prendere d'esempio due tipi di culture, notiamo come gli americani tendano a voler superare l'ostacolo a tutti i costi; questo può portare la controparte a vedere i modi di fare americani come un'arma puntata dritta verso di loro, anche se non è quella l'intenzione. Per tutta risposta a questa sorta di *attacco*, un giapponese tende a chiudersi sempre di più ad una possibile negoziazione, usando quindi la propria cultura come fortezza. È essenziale in questi casi creare un *ponte* per collegare le due culture separate da un baratro.

Il modo migliore per costruire questo ponte è utilizzare la cultura stessa. Vediamo alcune possibilità:

- a. *superare il divario utilizzando la cultura della controparte.* Il manager o negoziatore che deve affrontare un colloquio con una persona di una cultura differente dalla propria potrebbe utilizzare elementi della stessa per mettere a proprio agio l'interlocutore. Una situazione esemplare è avvenuta quando il presidente egiziano Sadat ha negoziato con degli ufficiali sudanesi e puntualmente ripeteva che sua madre era del Sudan, come per specificare: "abbiamo le stesse origini, comprendo voi e la vostra cultura, potete fidarvi di me". Un ulteriore esempio può essere quello di un italo-americano che deve negoziare per la sua azienda con un'azienda di Roma e fa spesso riferimenti allo sfondo storico comune (cfr. Salacuse, 1999);
- b. *superare il divario utilizzando la propria cultura.* È un metodo delicato, che va utilizzato con educazione e richiede tempo, o si rischia di sembrare arroganti. Offrire alla controparte di passare del tempo nel proprio paese, magari a frequentare dei corsi di formazione, potrebbe essere una soluzione. È un

approccio dispendioso, ma potrebbe valerle la pena per affari futuri (cfr. Salacuse, 1999);

- c. *superare il divario utilizzando entrambe le culture.* Dal momento in cui la negoziazione commerciale coinvolge due parti, una soluzione ideale potrebbe essere quella di analizzare entrambe le culture e trovare dei punti di forza comuni a entrambe o, ancora meglio, capire quali sono i valori intoccabili. Tale metodo richiede tempo e pazienza ma può portare alla creazione di un *common ground* su cui costruire un solido rapporto commerciale (cfr. Salacuse, 1999).

Il tipo di *ponte* da utilizzare per colmare il vuoto che separa due culture va ovviamente deciso considerando il rapporto tra esse, tra le persone singole prese in causa dalla negoziazione. In parole povere, il metodo va adattato in maniera più appropriata a seconda del caso.

2. Intercultural Management Complaint

2.1. The Role of Culture in Customer's Complaint

As it has been said in the previous chapter, it is fundamental to understand that for explaining cultural behaviors is necessary to make generalizations remembering that they are not absolute truth because every person is an unique human being. In the first chapter various examples about Americans and Japanese have been made. The same line of parallelism and confrontations will be follow in the next paragraphs, but talking about Western and Asiatic cultures and the way of life that they reflect: respectively individualism and collectivism.

In the last decades, the growth of the globalization and human contacts between people of different cultures led directly to a rapid development of the service sector. In this branch of the global economy system, service complaining responses marks a border between these two cultural characteristics. Culture is, indeed

an important variable that profoundly influences consumer perception of service quality and reaction to service failures. Culture can be broadly defined as a set of collective programming, whose system of values and norms guides people's belief and behaviors. One of the most widely studied constructs for comparing culture is individualism versus collectivism (Wan, 2011: 299).

In a recent article of complaining behavior, it is reported that

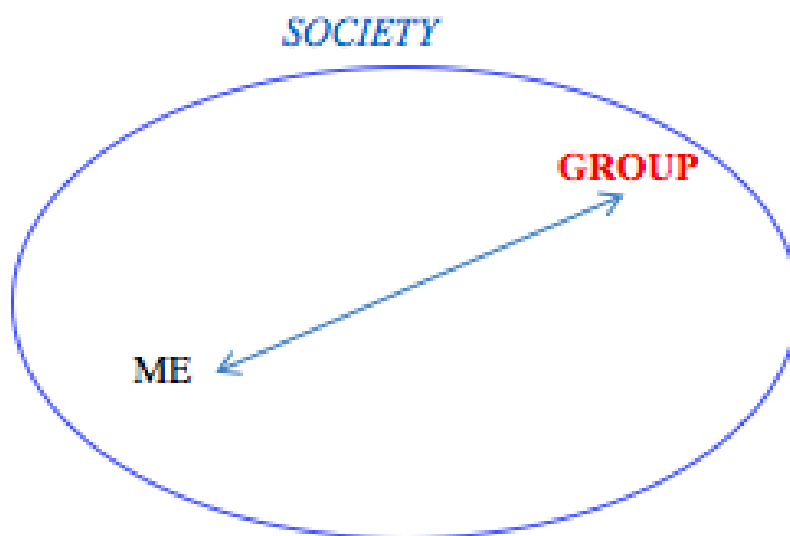
if culture is shown to have a dominant impact on dissatisfied customers' decision to voice (or not to voice) their complaints and seek redress, company that are entering foreign markets characterized by high levels of collectivism, uncertainty avoidance and/or power distance (e.g., India, China, Turkey) stand to gain little advantage by implementing U.S. style recovery management policies and procedures. On the other hand, if situational factors play a larger role, companies that effectively implement and promote recovery management policies and procedures in these markets stand to gain a competitive advantage (Blodgett *et al.*, 2015: 61).

The words *collectivism* and *individualism* have just been used several times. But what is the difference between these two elements of a culture?

2.2. Individualism vs Collectivism

The perception that the individual has about himself plays a key-role in the differences between people in individualistic and collectivistic culture. In individualistic culture, people see themselves as an individual entity that does not need to be part of a group or to be accepted on it. Individualists' "self- esteem and attitude depend more on his/her success in being unique, in self-expression (including expressing negative emotions) and in validating internal *defining* attributes" (Liu, McClure, 2001: 57). In collectivistic culture instead, people "define themselves in relation to others and tend to view themselves as members of a group" (Wan, 2011: 299). The concept of *group* in both cultures can be reassumed in two simple schemes:

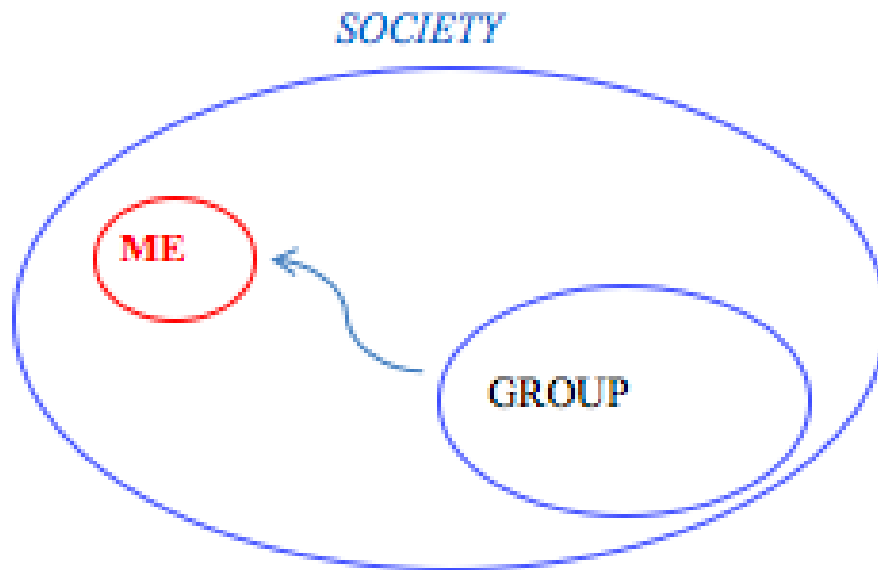
*Figure 1 – Model of collectivistic relation with the group*¹



¹ The model is a personal elaboration of the concept of the relation between group and the individual.

The double arrow's tips represent the mutual connection between the individual and the group and the circle is the society in which the concept of *group* dominates.

Figure 2 – Model of individualistic relation with the group²



On the other hand, in individualistic cultures, the individual and the group have a relation, but not mutual; on the contrary, the *self* remains the dominant singular element inside the society.

Emotions (especially negative emotions), in collectivistic cultures are repressed, above all in public settings; expressing negative emotions “that reflect individual desires (e.g. anger) is discourage and perceived as immature and childish” (Fan, Mattila, Zhao, 2015: 36). Their attitudes towards choice of everyday life “depend on how they relate to the individual’s needs to belong, to fit-in, to engage in actions that are contextually appropriate, to maintain social harmony, and to save face for self and others” (Liu, McClure, 2001: 57).

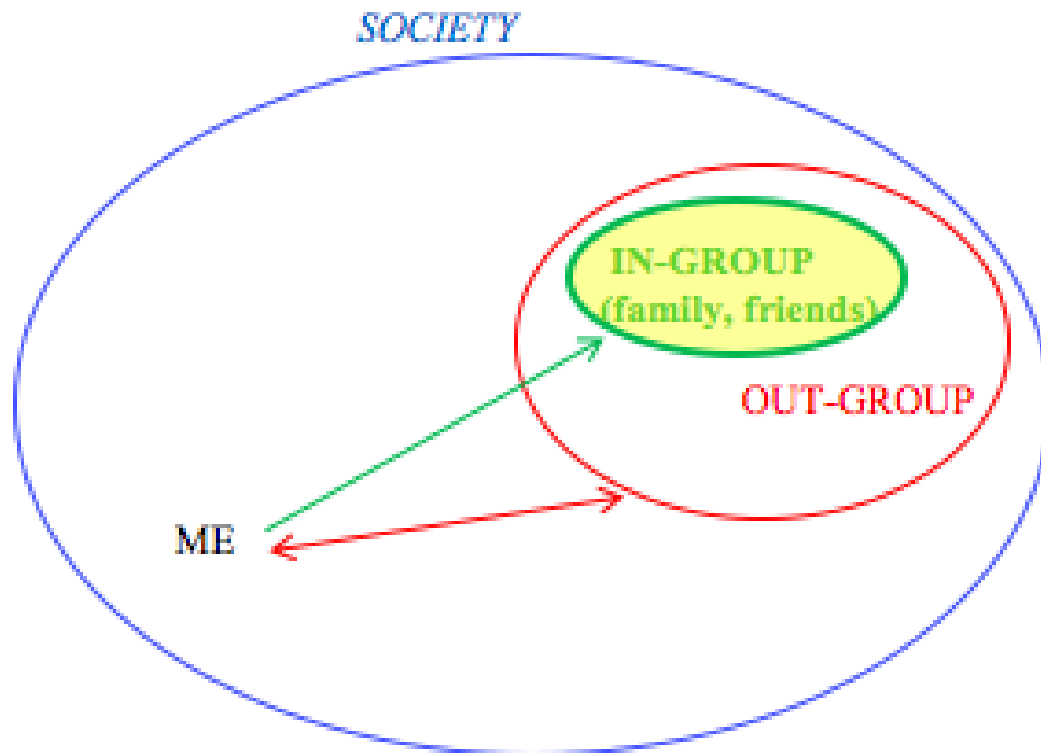
² The model is a personal elaboration of the concept of the relation between group and the individual.

2.2.1. *In-group and out-group*

The concept of *group* and the relation with the individual is very important to comprehend some mechanisms of culture. Collectivists and individualists have their own consciousness of *in-group* and *out-group*. For the Western, the in-group is defined as “people who are like me in social class, race, beliefs, attitudes and values” (Triandis, 1972). On the other hand, the in-group in the Asiatic cultures is seen as “family and friends and other people concerned with my welfare” (Triandis, 1972). This is a significant point for the comprehension of collectivistic complaint approach, because this would imply that “in a collectivistic culture where interaction with many business (particularly with foreign firms) are out-group interactions, avoidance of any unnecessary involvement is like to be higher in the collectivistic culture” (Liu, McClure, 2001: 57).

In addition, collectivists prefer to warn and convince their relatives and friends to avoid business with the person/firm/restaurant (etc.) they dealt with, instead of be worried for themselves. It is very important that no other member of the in-group would have the same problems. The concepts of *in-group* and *out group* could be added to the previous schemes:

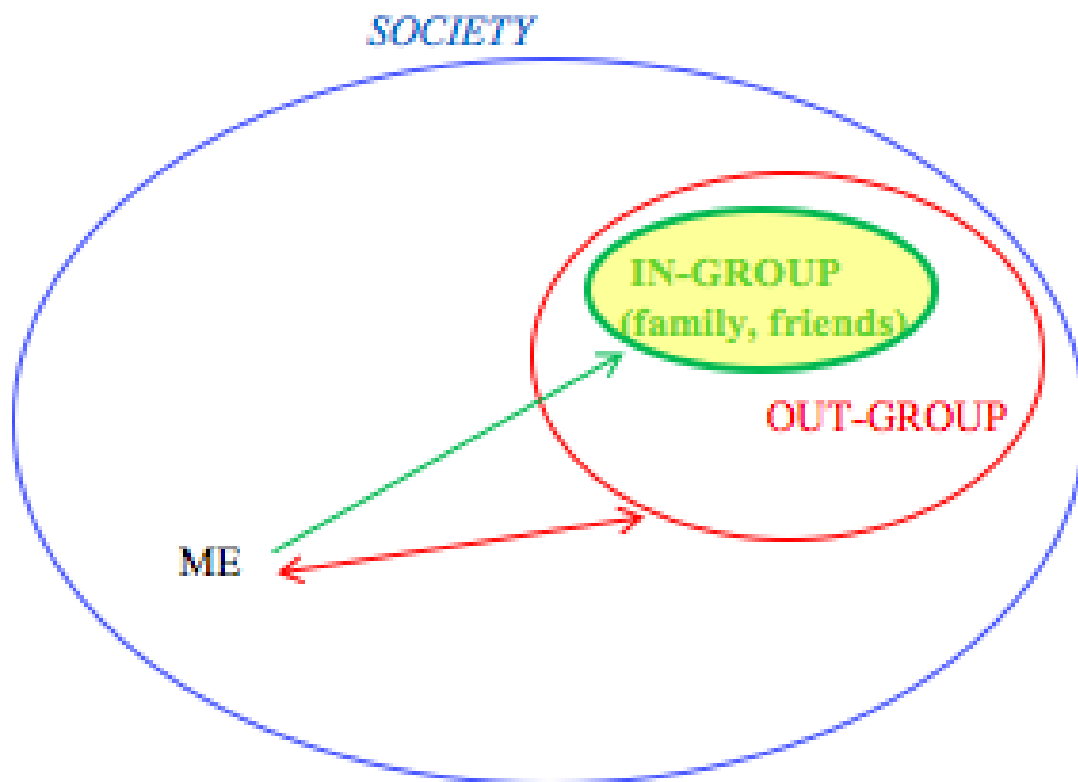
Figure 3. – Model of in-group and out-group in collectivistic culture³



Collectivists put the social welfare before that of the self. But in this system there is a subgroup that dominates the attention of the individual: the in-group, over the rest of society, the out-group. The tip of the green arrow is directed to the in-group because it prevails over the individual.

³ The model is a personal elaboration of the concept of the relation between the individual and the in/out groups.

Figures 4. – Model of in-group and out-group in individualistic culture ⁴



Individualists consider part of their in-group people with the same status (which can be religious, social, etc.). The tips of the arrow are always direct to the circle of the individual because even if he/she considers the opinions, welfare, etc., of his/her in-group, the priority is always the consideration of the self.

In 2015, Fan, Mattila, and Zhao conducted a research about the customer's complaining behavior in relation to their in-group and out-group. The experiment took place in a restaurant during a dinner and involved American and Chinese customers. The results have been explained as follows:

these findings from the current studies demonstrate the impact of social distance between a focal customer and other diners (in-group versus out-group) on his or her complaint intentions across two cultural contexts. When

⁴ The model is a personal elaboration of the concept of the relation between the individual and the in/out groups.

the focal customer was dining with in-group members (i.e., family), American (versus Chinese) participants were more likely to complain following a service failure. On the other hand, when failure occurred in the presence of strangers (i.e. out-group members), the complaint intention of both American and Chinese participants were uniformly high (Fan, Mattila, Zhao, 2015: 39).

2.2.2. *Cultural Complaining Behavior*

It has been underlined several times how collectivists and individualists are different, not only in culture but also in their complaining behavior. In 2001 Liu and McClure conducted a study in which was demonstrated that there are key differences between them. The firsts are about dissatisfaction (Liu, McClure, 2001: 58):

- a. “when dissatisfied, customers in an individualistic culture are more likely to engage in voice behavior (seeking redress from the seller) than those in a collectivistic culture” .
- b. “when dissatisfied, customers in a collectivistic culture are more likely to engage in private behavior (word-of-mouth communication or exit) than those in individualistic culture”.

The behavior of individualists reflects their need and principle to be autonomous and make their own interest, that is that of trying to resolve immediately the misunderstanding (or, more probably, the service failure), maybe with benefit. The study confirms, instead, how fundamental is the role of the in-group for collectivists (see *Figure 3*) and the fact that they prefer not to have a direct confrontation with the other part involved in the service failure. As a matter of fact, “since in-group in a collectivist culture is defined more intimately as ‘family and friends and other people concerned with my welfare’ (Triandis, 1972), most interactions with sellers, consequently, are not in-group” (Liu, McClure, 2001: 58). In addition, they abstain from expressing their emotions because is one of the factors of *losing-face* (see 2.3.2). This led directly to other two key differences between individualists and collectivists in complaining behaviors (Liu, McClure, 2001: 58):

- a. “customers in an individualistic culture who voice dissatisfaction are less likely to exit than those in a collectivistic culture”;
- b. “customers in an individualistic culture who do not voice dissatisfaction are less likely to stay than those in a collectivistic culture”.

The results of these way of thinking is that individualists reflect it showing the need of reach personal goals, welfare and freedom, while collectivists focus their attention on social relationship, harmony and collective interest. Examples of complaint due to cultural belonging was given by Chan and Wan (2008):

found that Americans attributed greater responsibility to sellers for outcome failures, whereas Chinese consumers attributed greater responsibility to sellers when process failure occurred. Other studies have found that Asian complaints who received an explanation perceived higher levels of fairness, whereas compensation was more effective with American complainants (Mattila and Patterson, 20049; and the Mexican-Americans react more strongly than Chinese-Americans when the service failure is severe (Meng, Wang, Peters and Lawson, 2010). Researchers have attributed these differences to cultural factors, such as individualism and collectivism [...] (Blodgett, Bakir, Saklani, Bachheti, Bashkar, 2015: 62).

2.3. The Factors of Cultural Complaint

The last studies in cross-cultural economic relations show how consumers complaining behavior strongly differs between individualists and collectivists. There are some common concepts and values that have to be taken into consideration facing complaints.

2.3.1. *Voice*

In 1970 Hirschman supposed that there are three main general ways of response to a consumer complaining behavior:

1. exit → avoiding the dissatisfying firm;
2. loyalty → not avoiding the dissatisfying firm or simply the opposite of exit;
3. voice → complaining and giving negative word of mouth.

The third point is the topic of this paragraph. Inspired by Hirschman's model, in 1988 Singh proposed another three-points scheme about voice aspect:

- a. voice responses;
- b. private responses;
- c. third-party response.

A case of voice responses is a complaining behavior regarding directly the part considered responsible of the failure of the service. Private and third-party response instead are directed to parties not directly involved in the dissatisfying experience. But regarding the concept of in-group and out-group explained in the paragraph 2.1., for collectivists third-party actions or voice action are "initiatives that require interaction with out-groups and, thus, are more likely to be avoided" (Liu, McClure, 2001: 57).

Cross cultural researches, indeed, verify that

collectivists are less likely than individualists to complain directly to the manager/firm in service failure. The desire to maintain social harmony (i.e., to avoid direct confrontations) among collectivists curbs their intention to complain. On the other hand, emphasis on independence and self-expression among individualists encourage expressing discontent by complaining. Although collectivists are less like individualists to voice discontent directly to the manager/firm, they will more likely use other complaining responses, such as switching or negative word-of-mouth, to express their dissatisfaction in service failure (Wan, 2011:299).

2.3.2. *Concern for Face (CFF)*

Some cross-cultural psychology studies have observed how the impact of face on various aspects across Asian and Western societies can be: on conflict

management, negotiation, gift giving behaviors and, obviously, on complaint (Bond, 1996; Oetzel et al., 2001; Ting-Toomey, 1985; Ting-Toomey and Kurogi, 1998).

In cross-cultural studies, the concept of *face* is frequently nominated. Talking about Asiatic culture, in particular the Chinese one, there are two original ideas of face:

- a. *mien-tzu* (or *mianzi*). It refers to the success gain with personal efforts during life that confers prestige to one's reputation;
- b. *lien* (or *lian*). It refers to the moral sphere of a person.

It is interesting to note that the Chinese concept of *mien-tzu* could be perfectly associated to the western concept of face. It represents the individual need of the society approval about his/her performance or actions in a social setting.

One of the first definition of face was given by Goffman (1967: 5): “the positive social value a person effectively claims for himself”. Wan has completed this definition in a cross-cultural way:

face is a ‘public property’ that depends on others for its existence. Individuals are emotionally invested in maintaining and enhancing face in social settings. Inspired by Goffman’s work, Chan et al. (2009) further interpret face as a positive image of self that is affirmed through interaction with others and that cannot be claimed unilaterally. Face can be viewed as the public, social, and fluid aspects of the self-concept that are contingent on other’s attitudes and behaviors. Face can be enhanced, saved, and lost through social interactions. Although face underlines the basic human need for social acceptance, some people may put greater emphasis on face than others (Wan, 2013: 299).

In particular, face concern refers to “the extent to which an individual shows regard for or interest in the protection and enhancement of face” (Wan, Poon, Yu, 2016: 53).

It has been highlighted several times during the previous chapters that collectivists and individualists have different cultural perceptions of how to deal with an event and face is not an exception. To collectivists, “face is a primary concern in social interactions” (Oetzel *et al.*, 2001). When they have to face difficult or

embarrassing situations, they are worried about not only their face but also the face of the others. In addition, collectivists prefer to use “avoiding or integrating face work styles to cope with conflicts. Avoiding face work stresses the preservation of relational concern by addressing the conflict indirectly” (Wan, 2013: 300). Some other examples of avoiding face work used by collectivists are:

- a. involving a third party (to talk with somebody about the negative event);
- b. avoiding (go away);
- c. pretending (to pretend that nothing has happened);
- d. integrating (double aim: to find a compromise and not to discuss in public about the problem).

Talking about the cultural comparison with western people, collectivists “are more concerned with the face (both self-face and other-face) than individualists” (Wan, 2013: 300). Wan, Poon and You have explained the situation in a more detailed way:

As pointed out by prior cross-cultural research, Asian and Western societies are characterized by the cultural dimension of collectivism and individualism, respectively. In collectivist cultures of Asia, people emphasize on interdependence and define their self-concepts in relation to others. Hence, Asians value social relationships, norms and obligations. In contrast, people in individualist cultures emphasize independence and view themselves as an individuated entity (i.e. separate from others). They tend to value personal needs, rights and freedom. Given that face underlies the human need for social acceptance and is a critical social resource in maintaining social relationships, Asians who focus on interdependence will be more concerned for face than Westerners (Wan, Poon, You, 2016: 54).

Recent studies link face concern to consumer complaint intention. Talking about Chinese people for example, they are less inclined to complaint and they have a direct confrontation because “the high face concern in Chinese culture leads to the avoidance of confrontation” (Wan, 2013: 300).

In 2009 Chan and Wan elaborated two opposite hypothesis about face concern on consumer complaint intention:

- a. people with high face concern (vs. low face concern) are reluctant to complain because they want to preserve the other's face as well as their own;
- b. some consumers considered service failure as face-threatening, so people with high face concern (vs. low face concern) depend on the firm's gesture to apologize and restore their face. In this case, high face concern consumers led directly to complaint to preserve self-face.

Considering these rival hypothesis,

(1) when other-face concern is heightened in consumer's mind in service failures, face concern will mitigate complaint intention, and (2) when self-face concern is heightened, face concern will accentuate complaint intention. As mentioned before, collectivists are concerned with both self-face and other-face, whereas individualists are concerned with self-face only. If a service failure heightens other-face concern, collectivists will less likely complain than individualists because they are more sensitive to other face. If a service failure heightens self-face concern, however, collectivists will likely complain more than individualists. [...] whether collectivists will complain more or less than individualists depend on the relative salience of either self-face or an other-face concern. Conceivably, when a service failure involves a significant loss of self-face, self-face concern predominates, which in turn guides collectivists' complaint intentions (Wan, 2013: 300).

2.3.3. Embarrassment

Embarrassment has been described as “an emotion that occurs in social interactions when unwanted events intervene and result in a loss of composure and the inability to participate in future interactions” (Goffman, 1967). Embarrassing events instead are “actions that create unwanted evaluations from real or imagined audiences and involve a threat to an individual's desired social identity” (Dahl et al., 2001; Keltner & Buswell, 1977). It is important to underline how embarrassment deeply differs to other emotions, because the individual is not the only one to participate at the fact that provoke him discomfort, but usually she/he is surrounded by people or in a crowded place.

There are many examples of situations in which embarrassment occurs (Wan, 2013: 300):

- a. product purchase (e.g., condom, adult video, laxative, etc.);
- b. service consumption (e.g., weight loss service, etc.);
- c. product/service usage (e.g., denied credit card, inappropriate dress in an important setting or event, etc.).

Another important factor is the cause of the embarrassment that could be an external factor (e.g., have lunch in a crowded place) or an internal factor (e.g., waiter's negligence). But recent studies (Weiner, 2000) demonstrate that the level of rage or resentment of the consumer involved in the service failure can be higher or lower due to the nature of its cause, but the level of embarrassment does not change. Wan brilliantly exemplifies both situations:

consider again the example in which a waiter accidentally spills soup on a customer. If this incident happens in public, the customer may experience a high level of embarrassment even if she/he attributes the cause to external factors, such as the waiter serving many tables during busy hours. Therefore, one important factor that creates a high level of embarrassment in service failure is the presence of other customers (Wan, 2013: 300)

In addition, service failure can be classified in two types:

- a. *embarrassing failure*. It is verified when “a customer perceives that the core service is not delivered properly in a consumption context and that other customers form undesirable evaluations, threatened the embarrassed customer's desired social identity” (Wan, 2013:300);
- b. *non-embarrassing failure*. It happens when the customer doesn't feel under pressure by others because she/he is the only one that perceives the failure. For example, if one goes to an ice-cream parlor during a walk and the ice-cream is bad, the failure would not be embarrassing because he/she is alone.

Another important distinction between these types of failure is that of the *loss of face*. During the embarrassing failure the customer has not the possibility of restore her/his positive self-image. These distinctions are the basis for the customer's reaction and his/her intention to complain, different in collectivistic and individualistic cultures.

The decision of collectivists to complain after a service failure depends on the seriousness of other-face concern. Following the definition of embarrassing and non-embarrassing failure, it is clear that they would complain less than individualists in non-embarrassing culture but more than individualists after an embarrassing incident. Collectivists are, indeed,

generally more concerned with face than individualists (e.g., Hui & Triandis, 1986; Oetzel et al., 2001). When involving significant loss of face, a service failure will heighten collectivists' self-face concern and intention to complain because complaining helps customers restore their own face through the service provider's/firm's apologetic gesture. [...] in contrast, non-embarrassing failure does not involve a significant loss of face and would not heighten collectivist's self-face concern. Other face concern, however, would be more salient in governing complain than individualists in non-embarrassing failure because they are more willing to preserve others' face and avoid direct confrontation in conflicts (Chan & Wan, 2008; Liu & McClure, 2001).

2.4. Summary

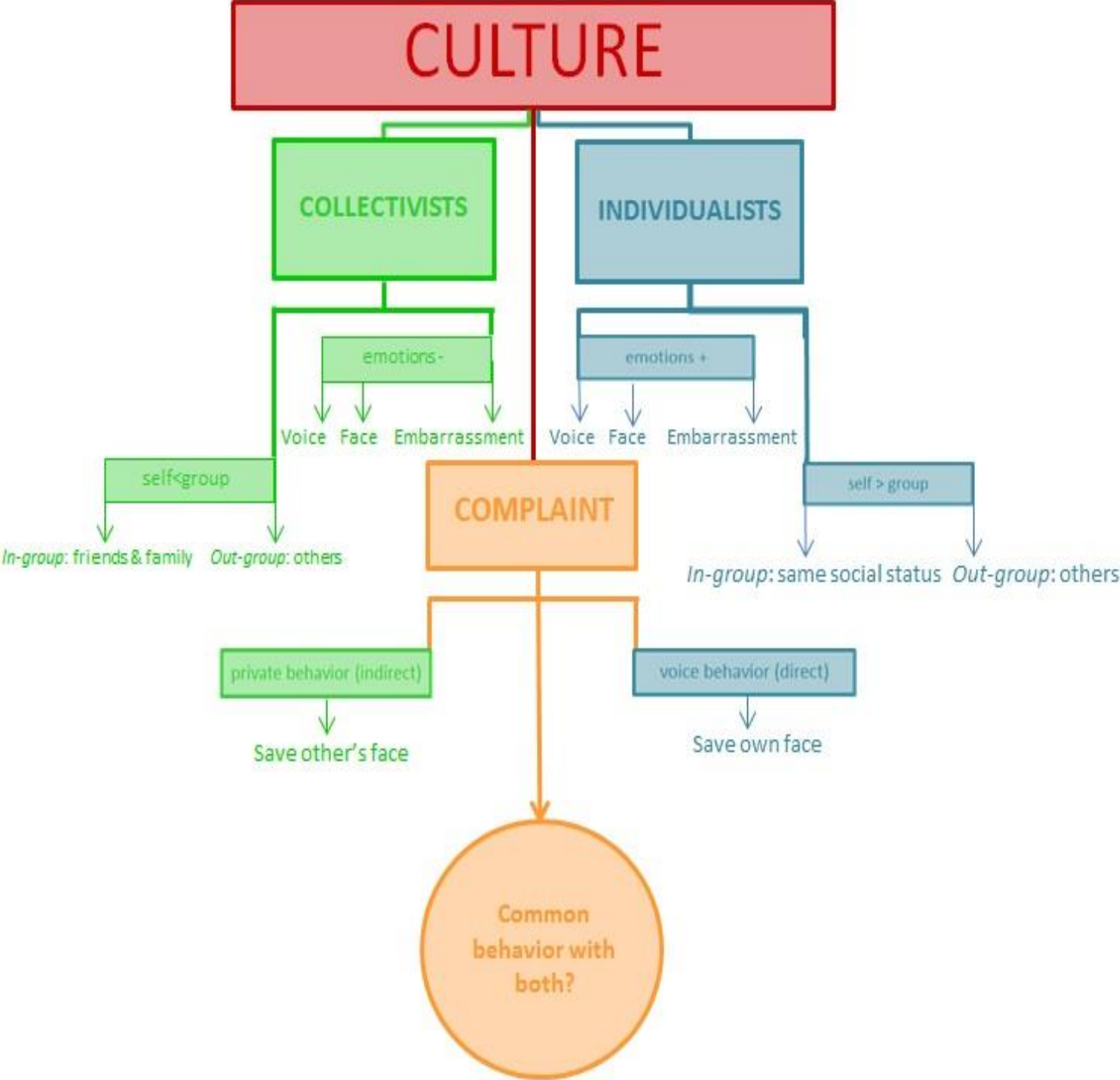
The features which characterize the behavior of customers during a complaint have been divided in collectivists and individualists. Two categories very different one from the other, but with the same principles faced in different ways. These principles are:

- a. the concept of *group*:
 - In-group;
 - Out-group;
- b. the role plays by emotions, which are:
 - Emotions expressed through voice;

- Emotions expressed through face;
- Embarrassment.

All these parameters have been reassumed in a scheme in the following page.

Figure 6. – Summarize scheme of culture’s role on costumer’s complaint behavior⁵



⁵ The model is a personal elaboration of the elements which influence the action of *complaint*.

The scheme ends with a circle in which it has been asked if there is a common behavior to maintain with both collectivists and individualists. It's important to point out that a person who works in tertiary has to be prepared on the type of customers of both categories. To understand how to face people of different cultures in a complicated branch like retail trade and its consequences is not easy. Neither something that can be predicted.

So it's important to have:

- a. an open mind;
- b. the ability to understand customer's needs;
- c. the will to learn and analyze the main principles and virtues underpinning different cultures dividing them in macro-groups.

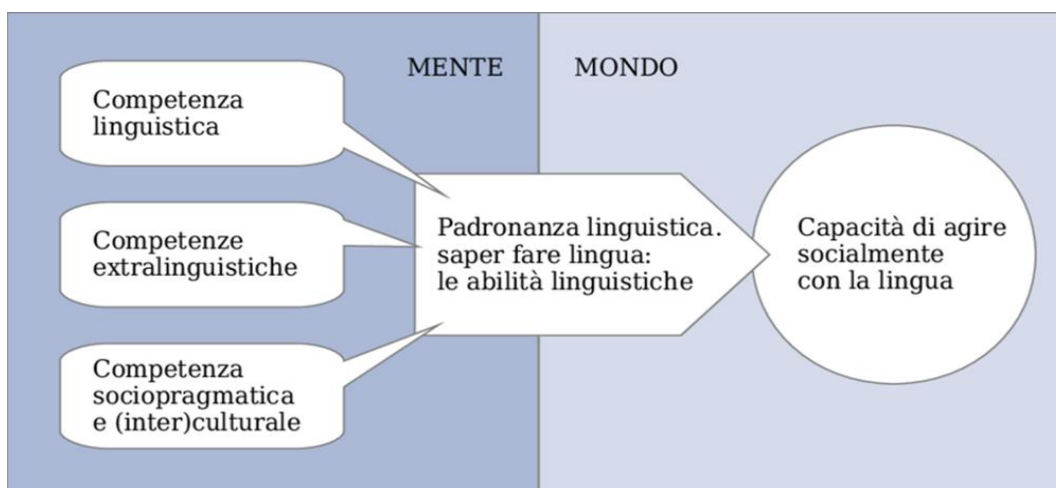
The last point can be questionable because it has just been said that every person is a unique human being. But everyone grows up with transmitted values and they are good starting points: it has been divided customers from the point of view of collectivism and individualism, but understanding that there isn't a common ground between them for the complaint management. Respect and comprehend their behavior even if different other than our own is the only thing that they can have in common.

3. Problems and Examples of Intercultural Communication in the Trade Branch

3.1. The Communicative Competence

The first chapter speaks about strategic competence in communication related to *communication strategies*. But what does *communication* exactly mean? It refers to the verb *to communicate* and according to Professor Balboni (2015: 15) “comunicare significa scambiare messaggi efficaci, cioè che raggiungono il nostro scopo”. In other words, the aim of the *communication* is to exchange efficient messages. The importance of having a good communicative competence has not to be underestimate in the branch of the intercultural relation with people of different cultures, above all if it regards the relation with them at work. Hymes in 1967 faced the concept of *communicative competence* for the first time. In the last decades, it has been elaborated by several scholar. Finally, Balboni elaborated a scheme:

Figure 1. – Communicative competence⁶



⁶https://www.researchgate.net/publication/308784047_La_comunicazione_interculturale_e_l%27approccio_comunicativo_dall%27idea_allo_strumento.

The model explains that “la competenza comunicativa è una realtà mentale che si realizza come esecuzione nel mondo” (Balboni, 2015: 21). There are three main competences which compose the communicative competence. They help to use the language at best:

- a. “sapere la lingua” (Balboni, 2015:21):
 - *la competenza linguistica*, composed by morphological, syntax and lexis of the language that one speaks;
 - *le competenze extralinguistiche*, the language of the body, *oggettemica*, *vestemica*, etc.;
 - *il nucleo delle competenze contestuali relative alla lingua in uso*, that is particularly interesting because this point concerns also with intercultural communication.
- b. “Saper fare lingua” (Balboni, 2015: 22), actual actions to product and use texts.
- c. “I testi orali e scritti prodotti attraverso il meccanismo di padronanza contribuiscono ad eventi comunicativi, governati da regole sociali, pragmatiche, culturali” (Balboni, 2015:22). The sentence resumes the third competence: “saper fare con la lingua” (Balboni, 2015:22).

3.2. The Intercultural Communicative Competence

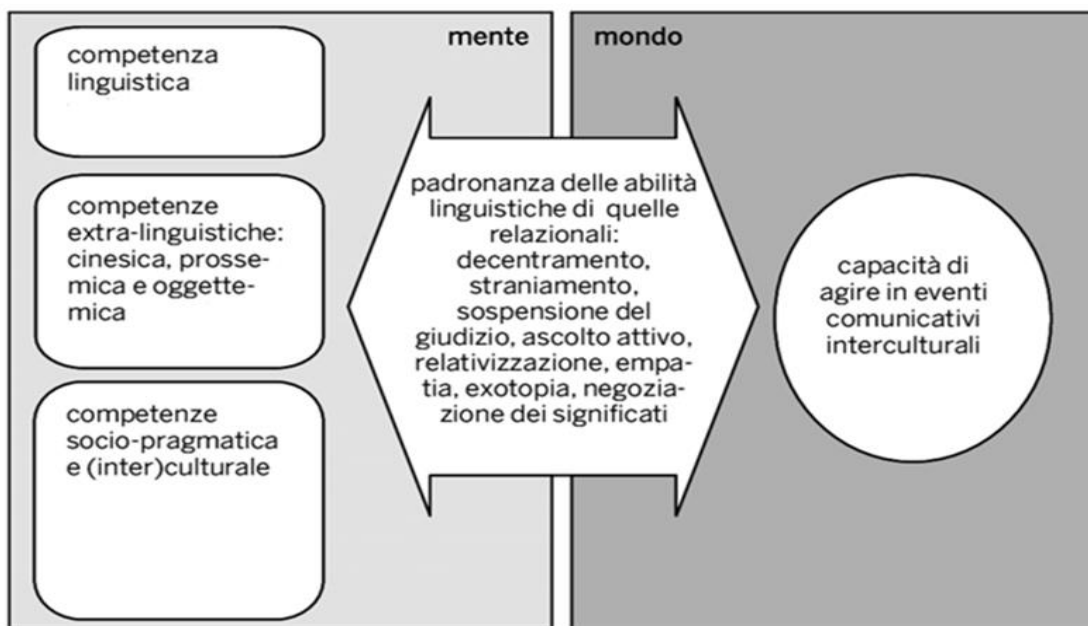
Balboni (2015) defines intercultural communication as

la nuova frontiera della dimensione culturale nell’insegnamento linguistico: per comunicare serve anche sapere quali sono i punti critici dove i propri messaggi possono essere fraintesi o addirittura originare conflitti non voluti.⁷

⁷ Definition written during the course of “Didattica dell’italiano L1, L2, LS”, conducted by Paolo E. Balboni and attended in 2016.

The factors that have to be taken into consideration for an *intercultural* communicative competence are the same of the communicative competence explained previously. The scheme above has been integrated and now it represents not only the communicative phenomenon ma also the *intercultural* communicative one:

Figure 2. – *Intercultural communicative competence*⁸



The most important difference between this scheme and the one above lies to the arrow in the middle, as Balboni explained:

L'integrazione fondamentale, che differenzia la competenza in una lingua 'x' o 'y' dalla competenza comunicativa 'interculturale', è collocata nella casella che segna il raccordo tra le competenze mentali e ciò che agiamo nel mondo, dove non bastano le abilità linguistiche ma servono anche quelle relazionali. [...] Tra mente e mondo troviamo il ponte costituito dalle abilità relazionali, che vanno sviluppate modificando la propria 'forma mentis' in ordine alla reazione 'emozionale' di fronte ad azioni o cose o parole di altre culture che riteniamo spiacevoli e 'sociale' di fronte a quelle che percepiamo come offese, mancanze di attenzione e così via (Balboni, 2015: 23-24.)

⁸https://www.researchgate.net/publication/308784047_La_comunicazione_interculturale_e_l%27approccio_comunicativo_dall%27idea_allo_strumento.

3.3. Communication Problems

People who work in a place frequented by customers from all over the world (airports, outlet villages, hotels, etc.) have to learn at least English. It is better to know more than one foreign language, but it is supposed that a good knowledge of the world's lingua franca could be sufficient. But is it the only skill to have for a good intercultural communication? Obviously, not.

In the section *mente* of the intercultural communicative competence model, three main competences have been put in evidence: *linguistic competence*, *extra-linguistic competence* and *socio-pragmatic/intercultural competence*. Workers have to consider them when they deal with people from different cultures because the problems that may arise could not be provoked only by linguistic mistakes.

People communicate also with gesture, clothes, smells, expressions, etc., as a matter of fact “siamo prima visti che ascoltati” (Balboni, 2015: 54). The problems related to the gesture and the posture of a sales assistant in a luxury shop can be the perfect example. This example does not exclude that these rules cannot suit for another worker of the tertiary that has a direct contact with the customer.

3.3.1. Problems related to the Tone

The use of the language is not only related to the grammatical and lexical aspects. For example, the level of the *tone* of the voice is fundamental

il tono della voce può dare l'impressione che una persona sia rinunciataria o aggressive, calma o irritata – giudizi indipendenti da quello che effettivamente viene detto con quel dato tono.

In tutte le culture mediterranee, ma soprattutto quella greca, spagnola e dell'Italia del Sud, un tono di voce più alto può indicare molto spesso partecipazione e coinvolgimento, ma anche quando è calmo il tono di voce degli italiani (accentuate dalla forte vocalità delle lingue latine) non è di solito gradito del resto d'Europa e in oriente, dove si diffonde sempre di più la tendenza a “sussurrare” all'americana (dove “americano” si riferisce alle classi sociali di un certo livello). Se consideriamo che gli italiani agitano le mani, hanno una grande mimica facciale, invadono lo spazio dell'interlocutore e lo interrompono spesso, ne consegue che l'alto tono di

voce aggiunge una conferma alla *aggressività* che ci viene spesso attribuita (Balboni, 2015: 40).

So, in the countries of South Europe a high tone of voice is commonly used; in Asiatic and North Europe countries instead, an high tone of the voice could be perceived as an attack.

3.3.2. *Turn Taking*

Another behavior that can be mistaken as an attack is the *interruption*:

il problema della sovrapposizione delle voci di due interlocutori e all'interruzione è legato alle strategie di *politeness* e allo status, e quindi alla nozione di gerarchia: per questa ragione il sovrapporsi delle voci, dall'interruzione vera e propria al semplice prendere il proprio turno conversativo mentre l'altro sta ancora concludendo la sua battuta, rappresenta un problema culturale molto delicato. Le culture mediterranee accettano la sovrapposizione, quasi tutte le altre la vietano, sia sotto forma di interruzione, sia come parlare contemporaneo. (Balboni, 2015:41)

There are various aspects of the rules of the turn taking, but generally it can be said that Italians have the culture with the greatest flexibility in this phenomenon. But it is a double-edged sword: on one hand, when they finish the sentence instead of the interlocutor (or, in this particular case, the customer), he/she has a sensation of being understood; on the other hand, this behavior can be seen as a an action of arrogance. It is better to wait for your turn and be ready to answer. People from northern Europe or and Americans absolutely do not tolerate interruption. The perfect example can be the quote of a German *informant*: “Perfino guardando la TV evitiamo di interrompere chi sta tenendo un discorso e non facciamo commenti tra di noi finché non ha finito” (Balboni, 2015: 115). When a customer of these countries speaks with a sales assistant for explaining something or for complaining, it is fundamental let him/her finishes the discourse, even if we know from his/her first words what is the problem and how to resolve it. For Asians instead is usual to speak English with some pauses during the discourse. In this case it is fundamental to be careful that they have definitely stopped to talk before starting our intervention.

3.3.3. Selection of Words

In some languages (e.g. Japanese), there are words or verbs to use only in certain situations. But fortunately English language has not this kind of problems (see Balboni, 2015), anyway there is a sort of *common ground*. There are arguments that it is better not to face, the *taboo* ones, above all regarding sex or the politically incorrect. Then there are generalizations that it is suggested not to use, the *stereotypes* (see Balboni, 2015). It is a great and dangerous error to say something like “[...] you, Americans” or similar sentences. The risk is that the customers may think that the person who is giving him/her a service, views him/her like a part of a homologated group and not as a singular person.

Since that a worker does not know the title of the client, it is suggested to use the titles “Sir” and “Madame”, to be as neutral as possible.

It is better to avoid the use of specific lexicon

Un problema lessicale particolare riguarda l’uso di teminologia specialistica, di tecnicismi, di sigle, ecc. Le microlingue scientifico-professionali sono usate per amor di precisione ma in Oriente, specialmente nel Sud-est come ad esempio in Vietnam e negli arcipelaghi, questo desiderio di precisione si scontra con quella che molti autori, da Hofstede (1991) a Brick (1991) a Clyne (1994), chiamano “armonia confuciana”: perché chiedere maggior precisione, perché ossessionare con reiterati *What do you mean by...?* Quando si può tentare di leggere tra le righe? In Oriente la tolleranza per l’ambiguità (è un concetto molto preciso nella psicologia della personalità) è un valore culturale, un tratto psicologico della comunità

In addition, for what concerns English language

Si nota infine la tendenza di ogni lingua a normalizzare la pronuncia inglese alle proprie regole, per cui la parola tecnica inglese usata da un tecnico italiano spesso risulta incomprensibile a stranieri e comunica un’impressione di sciatteria, di imprecisione: *manàgement*, *allinclusive*, *pèrformance*, pronunciati con gli accenti che abbiamo indicato informano, involontariamente, che parliamo inglese a orecchio, che siamo dei dilettanti allo sbaraglio... (Balboni, 2015:43)

3.3.4. Posture

The posture of the sales assistant is the first thing that a person notices when he/she enters in a shop. It is better not to clasp the hands behind the back: it is a very common posture in Italy, but in many cultures it is a sign of excessive informality and of a strong closure, the worst manner to begin a sale. The solution is simply to keep the arms along the body (see Balboni, 2015).

3.3.5. Distance

Distances play a key role during the sale; many cultures indeed,

ritengono che la sfera di intimità, la “bolla”, sia data dalla distanza di un braccio teso: chi si avvicina troppo invade il campo dell’altro, mettendolo a disagio e dandogli la sensazione di essere aggredito (se poi questa invasione si accoppia con un accentuato movimento delle mani ed un tono di voce alto, tipici del Mediterraneo, la sensazione di un nordico di essere aggredito si trasforma in certezza e genera una reazione) (Balboni, 2015: 65)

But in others, like the Japanese one, the personal space is often reduced (e.g. on the subway) and the contact is inevitable (see Balboni, 2015). Nevertheless, it is suggested in any case to keep the right distance. The concept of the *bubble* is perfect to create a vision of the distance to maintain with customers. The dimension of the *bubble* can be define about an arm's length apart.

3.3.6. Gesture

In the last quote, it has been talked about *movimento delle mani*. The hands are commonly used to make particular gestures to communicate something, above all answers to questions. It is strongly recommended not to use such methods to communicate with customers who belongs to other cultures: a gesture can mean something for a person, something else (maybe offensive) for another. It is sufficient

to remember that in the past, the inappropriate use of hand gesture has caused also diplomatic problems for Bush Sr. and Clinton:

il primo ha effettuato il gesto americano con il pugno chiuso e il pollice eretto verso l'alto che significa "OK", ma il contesto era Manila, ed in estremo Oriente quel gesto corrisponde a "te lo metto...". Clinton ha usato un altro segno americano per dire "OK", quello fatto con pollice ed indice uniti per formare una "O", ma lo ha fatto alla Duma di Mosca, e nei paesi slavi quel gesto significa "ti faccio un ... grande così" (Balboni, 2015: 59).

3.4. Cases of Intercultural Misunderstandings during a Sale

In the following part of this chapter some episodes will be described. I have experienced some particular situations during my work as sales assistant for two luxury brands, *Bally* and *Gallo*. The examples represent some problematic situations caused by cultural factors and values. They reflect some of the points concerned in all the thesis: from the role of one's society to the problems created by a smile. After the first time that I faced these episodes, I tried to change my behavior from time to time until I found a method to make the communication as efficient as possible. One factor in particular has helped me to arrive to a solution for different problems that I have met during several months of work: observation. To observe the behavior of the clients when they speak with me or my colleagues was fundamental to create a sort of instruction manual for difficult cases of intercultural communication.

Case 1.

A Chinese woman enters in a shop and wants to try a t-shirt that she has seen in the window. The sales assistant gives her the right size and brings the woman to the dressing room. When she goes out wearing the t-shirt, she seems happy of her choice and wants to buy it. But before the decision, she consults her mother and her sister.

They disagree with her choice and after a brief discussion, the Chinese woman decides not to buy the t-shirts she likes.

Causes

The Chinese woman does not buy the t-shirt maybe because the Chinese society is a collectivist one. In a collectivistic society, the individual is strictly related to his/her *in-group*, in this case, composed by mother and sister. Their opinions are more important than the opinion of the woman who want to buy the t-shirt and, perhaps for this reason, she refuses to buy it.

Possible Solution

In this kind of situation, the sales assistant could speak with mother and sister while the client is in the dressing room. She could try kindly to convince them that the t-shirt suits her very well for the colors, the cut, etc., and she could also makes a comparison with the price, making it very convenient. All this strategy has to be applied with the maximum sensitivity, in order to avoid to be offensive. The sales assistant is a member of the *out-group*, so her opinion is not of great importance for the customer. It is important to point out that it is possible that the customer was not really convinced about the t-shirt. Maybe her mother and her sister have only confirmed it. This clarification has been made in order to remember not to make stereotypes because of culture or origins. One has to be very careful about it.

Case 2.

An American enters in the shop. He wants to buy a swimsuit. The sales assistant indicates the point in which he could find the swimsuits and begins to explain him the division of them in sizes but the man does not pay attention to her. He takes one swimsuit and begins to search the dressing room, so the man asks the sales assistant to

help him in a very kind way. Once he finishes in the dressing room, the sales assistant asks him if the swimsuit was ok for size and model but she receives no answer. The customer is already to the cash register point for pay. He pays with the credit card, so before the payment the sales assistant asks him if he wants to pay in dollars or euros. The client exclaims: “Dollars, of course! Dollars are from United States and United States are the greatest nation in the world!”. The sales assistant smiles, but a little bit disappointed and the customer notes it and goes out the shop annoyed.

Causes

Americans tend to be people that make everything without any help. When the customer does not pay attention to the sales assistant while she is explaining how to find the right size, the reason was not because he is rude, absolutely. He wanted only to be able to do things without any help. To confirm that he is not ill-mannered, the fact that he asks in a very kind way where the dressing room was. He does not want to waste time searching it so he asks for a help. It is possible that he was only distracted or maybe he was in a hurry. During the payment, the displeasure of the sales assistant during his praise to the U.S.A has profoundly offended him.

Possible Solution

When a customer like the one just described does not want the sales assistant help, it is better not to press him. If he needs something, he will ask for help but on the contrary, he could try and buy without speak. This happens obviously in shops in which all the article are exposed (swimsuit, t-shirts, pullover, etc.) because in most of the luxury shops there is one article for type exposed, so the help of the sales assistant becomes indispensable. This patient behavior has to be maintained not only with Americans, but with all the customers who are in a hurry or want to look around on their own.

Regarding the episode at the cash register point, the client does not mean to be rude, absolutely. He is proud of his nation and the values that it represents. Be disappointed

for this behavior means to be disappointed for his values and it is very offensive. The sales assistant could disagree with the customer but she has to support the client, as far as possible.

Case 3.

This is a brief but significant episode. A Japanese wants to try a pair of shoes so the sales assistant brings to him the right size. He does not speak English very well and takes off the shoes smiling. He continues smiling and the sales assistant is ready to take the shoes at the cash register point but the customer goes away without buying the shoes.

Causes

In some cultures, in particular the Asians, in order not to offend foreign people with a denial, they smile. It is very important to know this because during a negotiation, maybe more important than the one just described, to confuse a sign of denial for a sign of approval can be failing (see Balboni, 2015)

Possible Solution

When the communication is reduced and an Asian continues to smile, it is better not to assume that the client wants to buy the article he tried. Maybe he does not know how to tell that he does not want the article. The sales assistant in this case may propose an alternative to the shoes, maybe with another model or size.

Case 4.

After a quiet assistant to a couple from one of the Arab states, the husband decides to buy a pair of very expensive shoes. At the moment of the payment, he begins to negotiate the price of the shoes. The sales assistant, based on the high price of the shoes, makes immediately a discount of the 10%. But the customer insists for a major discount. The sales assistant cannot grant more discount and explains it to the client. He insists for at least five minutes and the sales assistant begins to be impatient and a little bit embarrassed for the situation because she thinks that maybe she could loss the sale. But at one point, the man pays and thanks the sales assistant for helping him.

Causes

Negotiation is a long ritual in most of Arab states. The customer has had always the intention to buy the shoes but he wanted also the pleasure of negotiating for them. Time is a secondary factors. People from that countries see a negotiation as something personal. It is part of their culture.⁹

Possible Solution

In this case, the sales assistant should not grant immediately a discount. Maybe she should refuse it for one or two times, in a way that the customer could convince her and gains the discount. Then she could tell him that she will make an extra 10% discount only for him. In this way, every kind of embarrassment is avoided and the customer will go away happy for both the purchase and the service offered by the sales assistant.

⁹ <http://www.economiaediritto.it/la-negoziatore-commerciale-nelle-relazioni-internazionali/>

Case 5.

A Russian woman enters in the shop with her daughter of around three years. The sales assistant immediately hosts both with a big smile, above all for the little girl, but the mother appears annoyed and gets her daughter away. She continues to look the article in the shops but with an indifferent behavior to the sales assistant that offers her help.

Causes

Russians may seem gloomy people for Europeans because they rarely smile, but this thought is incorrect. They simply give to the smile another value. They smile with relatives and friends, but rarely with people that they do not know. People who smile with everyone are considered by Russians as false and servile and for this reason they take the distance from them. The smile has to be gained. For this reasons, the sales assistant has to pay attention on the quantity of smiles, because this could harm the sale and could give the impression that the sales assistant wants to sell at all costs to the customer.¹⁰

Possible Solution

When a sales assistant deals with a Russian customer, she could smile (without showing the teeth) at his/her arrival, then she could continue the negotiation with professional seriousness and less embellishment. This behavior will be appreciate by the customer that will be at ease during the sale.

¹⁰https://it.rbth.com/rubriche/sapete_perche/2017/04/27/perche-i-russi-sembrano-cosicupi_751856

Case 6.

A customer from Northern Europe calls the shop from his country. He supposes that, at the moment of the purchase, he received two different sizes of one pair of shoes. It is a very common mistake, above all if the customer has tried more than one size of the same model. In this kind of case, there is a specific procedure to adopt: the sales assistant has to request a photo of the shoes showing the wrong sizes and a photo of the receipt. If the data correspond to what the customer said, the right size of the shoe will be sent to him with costs incurred by the firm. During the phone call, the customer begins to explain the fact and the sales assistant interrupts him several times because she has identified the problem and wants to tell him the procedure. But the client begins to be nervous because he wants to finish the discourse even if the sales assistant gives him reason. In this way, a difficult climate has been created and the communication results very complicated.

Causes

In Italy the interruption is a very common way to manage a discourse. The turn taking is linked but this is not a cause of communication problems for Italians. In other cultures instead, like German and English ones or, more generally, of Northern Europe, to interrupt someone else's discourse is an insolent action and can be seen as a sign of attack. Let's try to imagine what the interruption of a discourse could create when it is used with an English customer during a complaint!

Possible Solution

In the specific case of the Italian sales assistant but also for others of similar tendencies the solution is one: patience. Even if you know what a client wants, what he is going to say, let him finish his turn of talking. This effort will be rewarded by a good communication and with fewer possibilities to arrive to a real intercultural conflict.

Case 7.

This is a particular case because it concerns a specific characteristic of Chinese culture that only people who learn it very well can face it with tranquility. On the other hand it is very interesting because explains how something that could seem obvious for a culture is not obvious in another.

A group of Chinese women is looking for some bags in the shop. The sales assistant helps them to check various models and at the end, one of them asks for more pieces of one model. She does not speak English very well so she uses her hand to indicate the number and shows this sign:



The sales assistant brings to the customer two pieces of the bag. The woman smiles but continues to indicate her hand with the finger in the same position. The sales assistant is confused and the customers begin to be embarrassed.

Causes

In Italy, the hand gesture represents number two. In China instead, it means number eight, so the situation of misunderstanding is guarantee but also absolutely normal. Both the sales assistant and the client does not know perfectly the cultures of

each other. This is a typical situation of a *block of communication*. None of them knows what is wrong and the communication is interrupted in an embarrassing situation.

Possible Solution

In this case there is not a precise method for the resolution of the problem. In that moment, I asked for a help my Chinese colleague that was busy with another client and the problem has been immediately resolved. It is suggested to have a great deal of patience and maybe involve a colleague (Chinese or not) for resolving the problematic situation. Sometimes it is very useful the use of internet.

Case 8.

This case is similar to ‘Case 7’ but it is very interesting to know how many strange cases a person who works in contact with people from all over the world has to face every day.

With the arrival of the winter season, in the shop of *Gallo* (a brand famous for the colors of its articles) there are a lot of colored caps. A Chinese man is attracted from them. At that point, the sales assistant offers her help to him in the choice and the customer accepts. Noticing that he is wearing a dark green coat, she offers him a green cap but the man refuses it with scorn. The sale continues with a heavy climate and at the end the clients buys a cap and goes away.

Causes

This is a case in which superstition plays a key role in someone’s culture. In Chinese tradition, a man that is wearing a green cap means that his wife is unfaithful to him. This superstition was born thanks to an old Chinese story. A merchant’s wife has some love affairs with a dresses salesman. He creates a green cap that the wife gives to his

husband for going out for work, so every time he leaves the house with the green cap means that the dress salesman could go to the woman. From that moment, 绿帽子 (*lǜ Maozi*), becomes the sign of betrayal of the husband.

3.5. Further Considerations

In the last two cases there are not real solutions also because there is not real problems, but I strongly want to give this final example for one particular reason. When a dialogue with people with a different perception of life than ours takes place, it is suggested to assume a neutral perspective. The reaction of the man to a green cap may seem something very ridiculous for a sales assistant, but this fact contains the real meaning of the intercultural communication: people have different values, beliefs and superstitions. If they are not understanding from other people, it does not mean that they are strange or wrong. A Chinese could not understand why Neapolitans give pepper and a Neapolitan could not understand why a Chinese does not want to wear a green cap, but talking to each other and expanding their horizons, they would.

Conclusions

This study has analyzed how people's culture can influence their everyday life, also in the way they enjoy a service or make a possible complaint for it. In relation to the latter, it is important to taken into consideration how the distinction between collectivism and individualism and their relationship with the *in-group* and the *out-group* is fundamental . One must be cautious during a conversation, or a sale. He/she has to consider that these are essential aspects for the life of some people that can reflect the way they can make a complaint.

In conclusion we can say that, for what concerns the conversation with a customer of a different nation and culture, it is convenient to adopt some *communication strategies*.

During the sale, it is better to use simple words. Sometimes a specific lexicon is not appreciate, above all if the members of the conversation are speaking in a different language than their own mother tongue. An example is English language, world's *lingua franca*. It is preferred to show to the client a *bag* instead of a *purse*. Regarding the selection of the lexicon, the use of synonymous is recommended. The sales assistant has to underline as much as possible the quality of the products, even when they present an obvious functional failure. It is suggested to say that *the bag is not so big* instead of *the bag is small*.

A researched method for offering help without offending the interlocutor is fundamental. When the customer has some difficulties because he/she does not understand a word or a sentence, we do not have to repeat it insistently, or ask "do you understand?". Some examples of the concept that the sales assistant want to explain will be appreciated by customers. Another option is to ask to the customer if he/she wants to hear again the sentence slowly.

To respect the turns of talking is a priority. The sales assistant has to wait that the customer stops talking and has not to interrupt him/her. It can be understood like a sign of aggression.

Finally, a correct use of the body language is recommended. The best way to use it is o for showing something to the customer (to indicate a bag, a shirt near you).

The use of the hand language is very dangerous because the meaning of this kind of gestures changes from culture to culture. Regarding the posture, the sales assistant has to receive the customers in the right manner: keeping the arms along the body and with a light smile.

On the basis of the examples explained in the last chapter, it can be said that it is possible to manage also complicated situations that can rise during a conversation or, specifically, during a sale. The key is to gain a completely awareness based on the information that have been analyzed during the thesis. This will permit to turn the intercultural communication into an efficient working instrument.

Bibliography

Balboni, E. P.; Caon F., *La comunicazione interculturale*, Venezia, Marsilio, 2015.

Blodgett J. G., *et al.*, “Customer complaint behavior: an examination of cultural vs. situational factors”, in *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 2015, 28, pp. 61-74.

Fan A.; Mattila A.S.; Zhao X., “How does social distance impact customer’s complaint intentions? A cross-cultural examination”, in *International Journal of Hospitality Management*, 2015, 47, pp. 35-42.

Gelfand M. J., *et al.*, “Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation “ in *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(5), pp. 833-845.

Hofstede G., “Cultures Organizations. Software of the Mind. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, in *Journal of International Business Studies*, 1983, 14(2), pp. 75-89.

Liu R.R; McClure P., “Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination”, in *Journal of Consumer Marketing*, 2001, 18(1), pp. 54-75.

Mariani L., “Le strategie comunicative interculturali: imparare e insegnare a gestire l’interazione orale”, in *Rivista internazionale di linguistica italiana e educazione linguistica*, 2011, 3(1), pp. 273-293.

Montanari F., “Le distorsioni cognitive nei processi decisionali e negoziali: una review e alcuni esperimenti: I parte”, in *Ticonzero, emergenze organizzative tecnologiche e manageriali*, 2003, 57, pp. 10-15.

Salacuse J.W., “Intercultural Negotiation in International Business”, in *Group Decision and Negotiation*, 1999, 8(3), pp. 217-236.

Trevisani D., *Negoziazione Interculturale: Comunicazione oltre le barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Wan L.C., “Culture’s impact on consumer complaining response to embarrassing service failure”, in *Journal of Business Research*, 2013, 66(3), pp. 298-305.

Wan L.C.; Poon P.S.; Yu C., "Consumer reactions to corporate social responsibility brands: the role of face concern", in *Journal of Consumer Marketing*, 2016, 33(1), pp. 52-60.

Webliography

<http://linguese.com/it/blog/come-si-dice-in-cinese-7-principali-tabu-in-cina> (retrieved in September 2017).

<http://milano.italianostranieri.org/it/post/i-livelli-del-qce> (retrieved in March 2017) .

<http://www.economiaediritto.it/la-negoziazione-commerciale-nelle-relazioni-internazionali/> (retrieved in September 2017).

<http://www.iorworld.com/rising-tiger-hidden-dangers-pages-227.php> (retrieved in May 2017).

https://it.rbth.com/rubriche/sapete_perche/2017/04/27/perche-i-russi-sembrano-cosi-cupi_751856 (retrieved in September 2017),

https://www.researchgate.net/publication/308784047_La_comunicazione_interculturale_e_1%27approccio_comunicativo_dall%27idea_allo_strumento (retrieved in July 2017).

https://www.researchgate.net/publication/309610915_La_formazione_linguistica_nell%27universita (retrieved in August 2017).

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutte le persone che, direttamente e non, hanno contribuito alla stesura di questa tesi.

Ringrazio anzitutto il Professor Fabio Caon, il quale mi ha fatto capire l'importanza che ricopre la comunicazione interculturale nel mondo e mi ha trasmesso la curiosità di approfondire l'argomento tanto da farne obiettivo personale di ricerca; ringrazio la Dott.ssa Sveva Battaglia che, con pazienza e costanza, mi ha aiutata a perfezionare il mio scritto durante tutto il percorso di elaborazione.

Proseguo ringraziando i miei datori di lavoro e colleghi dei negozi Bally e Gallo di Noventa di Piave, i quali hanno permesso l'arricchimento delle mie esperienze facendomi entrare in contatto con persone di diverse culture. A loro devo anche la fortuna di aver potuto gestire al meglio il tempo durante il periodo lavorativo, grazie alla loro disponibilità e comprensione dei miei orari.

Un ringraziamento particolare alla mia famiglia, soprattutto a mia sorella, per me grande esempio di forza e perseveranza nel raggiungere i propri obiettivi, e a mia madre, la donna più forte che io conosca che mi ha sostenuta non solo nel percorso universitario ma anche in quello della vita.

Ringrazio inoltre tutti i miei amici. Mi sento di dover citare in particolar modo Eleonora, Giorgia, Caterina, Daniela e le giornate passate insieme tra i libri, sempre presenti anche nei momenti di sconforto.

Un ringraziamento infine a Lorenzo, che mi sta accanto e supporta ogni giorno.