



La comunicazione interculturale in azienda

IN COLLABORAZIONE CON



**Fondazione
Università
Ca'Foscari**

Perché preoccuparsi di lingua e cultura quando si parla di business internazionale?



- La risposta a tale domanda è che **“il business” è fatto da persone**, o più precisamente, da persone che instaurano rapporti commerciali, devono svolgere trattative, inventare slogan accattivanti per una dimensione internazionale, redigere contratti e svolgere numerose attività lavorative, ogni giorno. Per far tutto ciò, **occorre che le persone sappiano comunicare efficacemente**, cioè non solo in modo chiaro e preciso (rispetto ai termini tecnici, ad esempio), ma anche adeguato (nelle forme, nei registri) e appropriato rispetto alla cultura di appartenenza della “controparte”.
- Naturalmente, cominciare e sviluppare **un’avventura commerciale all’estero richiede una serie di conoscenze e competenze molto vaste**: in termini geografici, politici, di marketing, di legislazione ecc. La stessa cura e preparazione andrebbe riposta sempre nell’approccio comunicativo con nuovi clienti o fornitori esteri.
- È importante ricordare, infatti, che **usare una lingua franca** (come è generalmente l’inglese nel business) **non evita e non previene necessariamente i conflitti interculturali** poiché, benché si usi una lingua comune alle parti, esse continuano a far leva sulla propria prospettiva culturale, traducendo e filtrando gli eventi secondo il proprio sistema linguistico-culturale.
- Negli “incontri multiculturali” come possono essere quelli di un’azienda di respiro internazionale, è facile che fraintendimenti, gaffes e criticità emergano proprio a causa di differenti sistemi linguistico-valoriali. In quest’ottica, **uno stesso gesto può essere ritenuto adeguato o cortese in una cultura, ma sgarbato ed offensivo in un’altra**.
- Il problema reale, concretamente parlando, è che **queste incomprensioni**, causate da differenze comunicativo-culturali, nelle relazioni commerciali **possono inficiare drammaticamente il business**, facendoci apparire partner commerciali poco affidabili, inadeguati, incapaci di collaborare efficacemente ecc.

Perchè preoccuparsi di lingua e cultura quando si parla di business internazionale?

- In un'opera più ampia - *La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni (2022)* - abbiamo appunto trattato esaustivamente diversi approcci culturali legati a questioni di leadership, negoziazione e marketing, a riprova di quanto la comunicazione interculturale debba essere una questione strutturale nella formazione e management aziendale e abbiamo testimoniato come - a livello internazionale - **una buona parte dei fallimenti di accordi internazionali sia proprio dovuta ad una non efficace comunicazione tra i manager.**
- Qui, per offrire un esempio pratico legato al marketing, citiamo il caso di una serie di spot di Dolce & Gabbana (di qualche anno fa) che hanno offeso parte della popolazione cinese, con conseguente boicottaggio degli store e perdite economiche molto rilevanti (stimabili potenzialmente in milioni di euro). In sostanza, si riteneva che in questi spot venisse presentata una Cina stereotipata, sessista e non al passo con i tempi, andando (evidentemente) a toccare delle corde profonde di parte della popolazione cinese.
- La riflessione che ne consegue è che, dunque, **avvicinarsi, discutere, formarsi**, in termini di comunicazione interculturale in azienda **non dovrebbe essere considerato opzionale**, marginale, ma strutturale, poiché la comunicazione nel business non è solo forma, ma anche sostanza, contenuto. In comunicazione, infatti, l'abito fa il monaco.



Un modello di competenza comunicativa interculturale

- È difficile descrivere una cultura "da dentro", abitandola. Per usare una metafora di Hall, **la cultura è una sorta di boccia di vetro in cui nuotiamo come pesci, ignari dei nostri confini.**
- È solo nell'**incontro/scontro** con un'altra cultura – al "rompersi del nostro acquario" – che **diventiamo consapevoli delle nostre caratteristiche** (o differenze). Inoltre, molteplici sono gli aspetti culturali che caratterizzano un popolo e dunque le sue forme comunicative.
- Quindi, da dove iniziare a descrivere la cultura e, soprattutto, a parlare di comunicazione rispetto ad essa?
- Il nostro contributo per poter affrontare questo tema e che è lo sfondo integratore delle schede Paese che verranno presentate è il modello di competenza comunicativa interculturale (elaborato in *Balboni, Caon, 2015*). Il modello scinde tra le competenze situate nella mente e le competenze che consentono la *performance* in eventi comunicativi situati nel mondo.

COMPETENZE NELLA MENTE

Lingua problemi legati a: suono della lingua; scelta di parole e argomenti; alcuni aspetti grammaticali; struttura del testo; ecc.

Cinesica (gesti ed espressioni culturali), **prossemica** (posture, distanze, contatto) **oggettemica** (regali, status symbol, vestiario, ecc.), **odori e rumori del corpo;**

Socio-pragmatica (varietà sociolinguistiche, mosse comunicative, ecc.); **(inter) culturale:** valori, 'civiltà', identità (tempo, spazio, gerarchia e rispetto, mondo metaforico, sessualità, religione, etnia ecc.)

PADRONANZA DELLE ABILITÀ E CAPACITÀ DI "FARE" LINGUA



PADRONANZA DELLE ABILITÀ RELAZIONALI ED INTERPERSONALI

PERFORMANCE NEL MONDO

Regole degli eventi comunicativi intra- ed inter-culturali (telefonata, negoziazione, corteggiamento, pranzo, monologo pubblico, lezione, presentazione, conferenza, aperitivo, cena, ecc.)

Un modello di competenza comunicativa interculturale

- Nella “**mente**” abbiamo delle **competenze**, cioè dei sistemi di ‘regole’ da conoscere e da osservare, per sapere se ci sono potenziali punti critici interculturali: la lingua, gli altri codici non verbali, i valori culturali.
- La stessa osservazione va fatta nel “**mondo**” rispetto ai meccanismi che regolano gli eventi comunicativi (un meeting, una telefonata ecc.). Questi elementi dello schema hanno uno scopo descrittivo e possono orientare l'osservazione circa gli aspetti a cui fare particolare attenzione in comunicazione. Si è poi ritenuto di **affiancare una esplicita dimensione processuale alla dimensione conoscitiva**. Tale scelta è dovuta dal fatto che le situazioni sono dinamiche e rispondono non a rigide regole preordinate, ma ad una serie di variabili contestuali che rendono tali situazioni talvolta imprevedibili e chiamano i comunicatori a negoziazioni di significati in tempo reale.
- **Il modello, dunque, presenta tra mente e mondo un ponte creato non solo dalle abilità linguistiche ma anche da una serie di abilità relazionali che si trovano a cavallo tra la competenza mentale e la comunicazione reale negli eventi.** Tali abilità possono aiutare il lettore a inquadrare le informazioni all'interno di un atteggiamento consapevole dei limiti delle stesse: in questo modo le informazioni possono rappresentare un utile strumento orientativo ma non creano pregiudiziali letture della realtà.



Un modello di competenza comunicativa interculturale

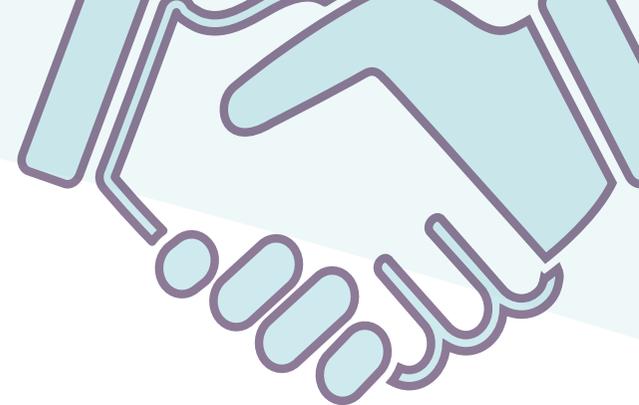
- **Tali abilità relazionali vanno sviluppate modificando la propria forma mentis** in ordine alla reazione emozionale di fronte ad azioni o parole di interlocutori di altre culture che riteniamo incomprensibili, poco appropriate, segnali di mancanza di interesse o addirittura offensive.
- Nella nostra prospettiva, le abilità relazionali fondamentali sono:
 - saper osservare (decentrarsi e straniarsi)
 - saper relativizzare
 - saper sospendere il giudizio
 - saper ascoltare attivamente
 - saper comprendere emotivamente (empatizzare ed exotopizzare)
 - saper negoziare i significati.

Come abbiamo detto, questi elementi dello schema hanno uno scopo processuale, ovvero **mirano a intervenire sul modo di gestire i propri pensieri, il proprio stato emotivo e l'interazione con l'interlocutore.**

Le "schede Paese" che qui introduciamo, per loro natura sono **focalizzate sulla dimensione conoscitiva**, mentre affidiamo ad attività di formazione delle aziende il potenziamento delle abilità relazionali (*per un quadro generale anche delle abilità relazionali cfr. Caon, Battaglia, 2022*).



Limiti delle schede e prospettive future



■ In un volume dal titolo *Eccessi di Culture*, Marco Aime (2004) scrive: «**a incontrarsi o a scontrarsi non sono culture, ma persone**». Come introduzione alle Schede Paese elaborate e, più in generale, nell'ottica di dare un'indicazione teorica con questo saggio, ci sembra fondamentale richiamare l'attenzione su un rischio possibile nella lettura dei contributi, ovvero quello di operare una lettura 'rigida' delle informazioni contenute nelle voci che vengono presentate.

■ Con "rigida" intendiamo assoluta, quasi che le informazioni fossero delle certezze incontestabili. Le parole di Aime rappresentano invece una fondamentale chiave di lettura di quanto verrà scritto: se sono persone e non culture ad

incontrarsi, e **se le persone sono uniche, irripetibili e rielaborano in modo personale gli stimoli culturali, allora le informazioni** – per quanto documentate da persone competenti – **hanno necessariamente un carattere orientativo e non predittivo.**

■ Le aree di osservazione (aspetti verbali, non verbali, valori di fondo, eventi comunicativi) forniscono, quindi, degli spunti importanti su cui il comunicatore interculturale può soffermarsi con attenzione per poter evitare o ridurre i rischi di fraintendimento, incomprendimento, conflitto con l'altro o, almeno, per gestire le possibili situazioni problematiche sorte in contesti internazionali. Le informazioni

presentate, però, **vanno lette con un atteggiamento cauto, per cui si renda necessaria sempre una "verifica sul campo"** (atta a non cadere nella generalizzazione pregiudiziale) da attuare attraverso strategie comunicative e relazionali.

■ La ragione di tale atteggiamento va ricercata nel fatto che:

- le culture sono dinamiche: cambiano nel tempo;
- i confini geografici di una nazione sono più spesso politici, che strettamente culturali: quindi non sempre una cultura corrisponde in maniera precisa a un determinato territorio;
- nell'estrema semplificazione/ categorizzazione si

rischia di perdere tratti importanti del singolo: ad esempio, un businessman di origine cinese, non è solo "cinese"; magari ha a lungo tempo studiato e vissuto negli Stati Uniti e pertanto i suoi modi potrebbero essere più "occidentali" che "orientali"; oppure ha una policy comunicativa aziendale che deve rispettare e che forma la "cultura aziendale" nella quale il businessman è immerso;

- Le relazioni sono influenzate da fattori contingenti e di volta in volta specifici, che non possono pertanto essere cristallizzati in toto e in maniera assoluta in un'opera.

Limiti delle schede e prospettive future

- Fatte queste opportune precisazioni, è comunque vero che è possibile individuare (attraverso studi, ricerche, interviste, statistiche ecc.) possibili tendenze di comportamento.
- Le informazioni e le esemplificazioni che verranno presentate nei vari contributi, quindi, non devono essere interpretate come delle indicazioni rigidamente 'normative' sui comportamenti certi dei possibili interlocutori. Tale interpretazione, infatti, rischierebbe così di fare proprio ciò si vuole evitare, ovvero classificazioni statiche delle culture e indicazioni predittive dei comportamenti delle persone sulla base della loro appartenenza geografica e culturale, escludendo la complessità e la soggettività dell'individuo e della sua storia.
- All'atto pratico, l'obiettivo principale dei nostri studi è piuttosto, invece, quello di favorire:
 - la consapevolezza dell'esistenza di differenze culturali che entrano nella comunicazione e, di conseguenza, anche nelle pratiche lavorative;
 - lo sviluppo di strategie comunicative e relazionali atte a gestire efficacemente tali differenze culturali;
 - la costruzione di un manuale personale da parte del lettore. Un manuale "fai-da-te" - basato su un modello scientifico- dinamico e in continua evoluzione, così come sono le persone, i rapporti e le culture.

Riferimenti bibliografici

- Aime M., 2004, ***Eccessi di culture***, Torino, Einaudi.
- Balboni P.E., Caon F., 2015, ***La comunicazione interculturale***, Venezia, Marsilio.
- Caon F., Battaglia S., 2022, ***La comunicazione interculturale in azienda e nelle organizzazioni***, Venezia, Marsilio.

Autori

- **Prof. Fabio Caon**
Professore Associato,
Dipartimento di Studi Linguistici
e Culturali Comparati;
Università Ca' Foscari.
 - **Dott.ssa Sveva Battaglia**
Cultrice della materia,
Dipartimento di Studi Linguistici
e Culturali Comparati;
Università Ca' Foscari.
- Responsabile della Ricerca:**
Prof. Fabio Caon



WWW.SACE.IT