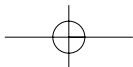
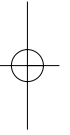
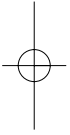
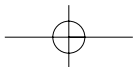
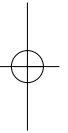
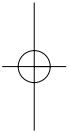


# La comunicazione interculturale





## Premessa

Nel mondo globalizzato tutti parlano inglese e credono che questo basti per capirsi; dopo qualche anno, gli immigrati in Italia parlano italiano quindi ci capiscono e li capiamo. In realtà, le due frasi precedenti sono false:

- a. “parlare” significa usare una lingua; ma la comunicazione è ben altra cosa: include i gesti, le distanze interpersonali, le espressioni, i vestiti, gli oggetti che ci accompagnano, gli status symbol: sono grammatiche che variano da cultura a cultura e che spesso hanno significati opposti: un giapponese che durante una trattativa sorride leggermente e tace non è d'accordo, sta dicendo «no», ma lo esprime in maniera delicata per non offendere l'interlocutore;
- b. anche se conosciamo i gesti, le parole, il significato degli status symbol ecc., questi significati vengono decodificati dalla nostra mente secondo i propri software mentali (la metafora è di Hofstede 1991, il padre fondatore di questa branca di studi): le parole “famiglia”, “azienda”, “lealtà”, “puntualità”, “sapere”, così come i concetti di tempo, gerarchia, rispetto e così via hanno significati profondamente diversi da cultura a cultura – significati di cui non siamo consapevoli, molto spesso, per-

## Premessa

ché li abbiamo assorbiti fin dalla nascita nel nostro ambiente e abbiamo finito per considerarli *naturali* mentre sono *culturali*.

Questo volume intende aprire gli occhi su questi due problemi, ma vuole farlo secondo una logica dinamica: la comunicazione interculturale è un oggetto labile, in continua evoluzione, perché le culture si contagiano continuamente ad opera dei mass media, dei viaggi, degli scambi di studenti ecc. Anche gli studi sulla comunicazione interculturale sono in continua evoluzione, perché sia il concetto di comunicazione interculturale sia la sua descrizione sono solo oggi in via di definizione: basti osservare l'evoluzione fra i tre precedenti studi (1996, 1999, 2006) che abbiamo dedicato a questo tema per cogliere come sono cambiati gli approcci al problema della competenza comunicativa interculturale. Quindi questo volume è uno strumento per imparare a osservare la comunicazione interculturale, a crearsi un file (mentale o reale) con le annotazioni e le osservazioni classificate secondo una logica, e non come semplice raccolta di aneddoti.

## 1. La competenza comunicativa interculturale

In questo capitolo vedremo cosa significa saper comunicare in un ambiente dove sono compresenti più culture, più software mentali: esploreremo quella che tecnicamente si chiama “competenza comunicativa interculturale”.

Ma prima di approfondire questo tema, ci porremo alcune domande che costituiscono i titoli dei paragrafi che seguono.

### I.I COSA SIGNIFICA “COMUNICAZIONE”, IN QUESTO CONTESTO?

Esistono molte definizioni di “comunicazione” a seconda del punto da cui si osserva il fenomeno: quelle del linguista e del semiologo non sono certo le stesse del sociologo, dello studioso di comunicazione aziendale o del massmediologo. Per i nostri fini abbiamo optato per una definizione estremamente semplice: *comunicare significa scambiare messaggi efficaci*, cioè che raggiungono il nostro scopo. Le parole vanno chiarite.

#### a. *Comunicare*

Questo verbo descrive l’atto *volontario*, programmato, consapevole di scambio di messaggi per perseguire il proprio fine.

## La comunicazione interculturale

La *comunicazione* non va confusa con l'*informazione*, che di solito è involontaria ed è costituita da “sintomi” (l’arrossire o il sudore ad esempio informano l’interlocutore del nostro stato d’animo). Qui ci occupiamo di comunicazione.

### b. *Scambiare*

Secondo la saggezza popolare, parlare da soli è un segno di follia. La comunicazione è uno scambio, un mettere in comune (*cum*, insieme; *munis*, l’armamentario che i soldati romani si portavano dietro andando in guerra: le “munizioni”, ma anche le coperte, le cipolle ecc.).

La maggior parte della comunicazione è dialogica, ma anche quando è monologica, come in una conferenza, il conferenziere che sa comunicare tiene molto in considerazione il feedback dato dal sorriso degli ascoltatori, dalla loro postura, dal fatto che continuino o smettano di prendere appunti, e così via.

### c. *Messaggi*

Non ci si scambiano solo parole: gli interlocutori scambiano messaggi, cioè insiemi complessi di lingua verbale e di linguaggi non verbali: gesti, grafici, icone, oggetti, indicatori di ruoli sociali, layout grafico ecc.

Tranne che in una conferenza, il messaggio *orale* viene creato in maniera cooperativa, gli interlocutori collaborano alla sua creazione, negoziano significati e decidono sull’uso dei linguaggi per giungere a un messaggio conclusivo accettato da tutti (anche in una lite ci sono elementi accettati da tutti i litiganti: il fatto di essere in disaccordo, la possibilità di andare sopra le righe, l’estremizzazione delle posizioni, il rischio di una conclusione traumatica dell’evento comunicativo ecc.); nel messaggio *scritto* questa negozia-

## La competenza comunicativa interculturale

zione non è possibile per cui lo sforzo è duplice: l'autore deve essere chiaro per il lettore implicito che ha in mente, il lettore deve sforzarsi di entrare nella mente dell'autore e di coglierne gli *scopi*, prima ancora che i *contenuti*.

d. *Efficaci nel raggiungere lo scopo*

La comunicazione è perfetta quando lo scambio fa sì che ciascuno raggiunga il suo scopo: uno vuole vendere un prodotto ad un prezzo  $x$ , l'altro vuole comprare quel prodotto e gli va bene il prezzo  $x$ .

Nella comunicazione (apparentemente) monodirezionale, il conferenziere o lo scrittore hanno come primo scopo evitare la noia o le distrazioni degli ascoltatori e dei lettori; vinta questa prima battaglia, la loro vittoria definitiva si realizza quando questi ultimi si convincono delle tesi esposte (notare: *con+vincere*: si vince insieme).

La comunicazione si realizza in "eventi" che hanno luogo in un "contesto" situazionale.

Si tratta di concetti da chiarire, perché proprio in alcuni dei loro fattori si hanno delle variabili che risultano fonti di incidenti nella comunicazione interculturale. Questi due concetti, studiati fin dagli anni trenta da antropologi ed etnometodologi come Malinowsky, Firth, Fishman, Hymes, indicano alcune varianti di cui tener conto per analizzare e padroneggiare un evento comunicativo:

- a. *luogo*, inteso come *setting* fisico e la *scena* culturale: persone che vengono da *scene* diverse interpretano il *setting* fisico secondo le regole e i valori del luogo culturale da cui provengono: una scuola, un ristorante, una strada sono concetti diversi nelle varie culture;

## La comunicazione interculturale

- b. *tempo*: il tempo pare una costante, ma in realtà è una variabile culturale e crea significativi problemi di comunicazione interculturale e organizzativa – basti pensare al problema della puntualità, dell'equivalenza “il tempo è denaro”, dell'uso del tempo come segno di potere («mi ha fatto fare mezz'ora di anticamera!»);
- c. *argomento*: si tratta di un fattore di rischio perché gli interlocutori, convinti che l'argomento di cui stanno parlando sia condiviso, possono dimenticare che i *valori*, i software mentali che sottostanno all'argomento di cui parlano, non sono sempre condivisi nelle varie culture, o possono ignorare che alcuni argomenti sono tabù in culture diverse dalla propria;
- d. *ruolo dei partecipanti* in termini di gerarchia e di relativi segni di rispetto: è uno dei problemi più evidenti della comunicazione interculturale;
- e. *scopi dei partecipanti*, scopi dichiarati e non – ma in cui la dichiarazione non dipende sempre dalla volontà: ci sono scopi che non vengono dichiarati perché sono impliciti in una data comunità per cui li si presuppone per *default*, sbagliando; ci sono poi scopi dichiarati ma non veri in quanto fanno parte solo di convenzioni sociali, di sistemi di “buona educazione”;
- f. *atteggiamenti psicologici* che i partecipanti hanno nei confronti degli interlocutori, della loro cultura, della loro azienda, istituzione o università: sarcasmo, ironia, rispetto, ammirazione, diffidenza ecc. emergono nel testo linguistico e soprattutto nei linguaggi non verbali, per cui *informano* l'interlocutore su atteggiamenti che certo non si vorrebbero *comunicare* (cfr. sopra la distinzione);
- g. *atti comunicativi*, che costituiscono la dimensione tattica, immediata della comunicazione (salutare, ringrazia-



## La competenza comunicativa interculturale

re, chiedere ecc.), e *mosse comunicative* che sono di livello strategico superiore (attaccare, difendersi, interrompere ecc.): ciascuna mossa e ciascun atto hanno una serie di parametri valutativi propri delle singole culture: “scusarsi” è una mossa banalmente gentile in Europa, è una drammatica perdita della faccia nel mondo arabo e in parte anche in Sud America (un approfondimento interculturale degli atti linguistici è in Gass, Neu 1996; con ampio riferimento all’italiano in comparazione interculturale: Bettoni 2006, cap. 4);

- h. *testo linguistico*: solo a questo punto diventa significativo considerare quello che invece pare il cardine della comunicazione, che in realtà tuttavia è intessuto con il testo del punto seguente: il testo, quel che diciamo, è il risultato di tutti i parametri visti sopra;
- i. *messaggi extralinguistici*: nella comunicazione interculturale, che è di solito condotta in inglese (o, meglio, nel *bad English* internazionale), le norme linguistiche sono abbastanza condivise e proprio sulla lingua si focalizzano l’attenzione e lo sforzo di chi parla: cercare il lessico appropriato, evitare errori grossolani ecc.; invece le norme dei linguaggi non verbali non vengono prese in considerazione, quasi che i gesti, la mimica facciale, le distanze interpersonali ecc. fossero dei concetti universali, con gaffe, quando si è fortunati, o veri e propri incidenti comunicativi;
- j. *generi di evento e norme sociali*: ci sono degli eventi ritualizzati (una cena formale, una conferenza, una riunione di un consiglio d’amministrazione, una presentazione ecc.) che ogni cultura gestisce secondo regole proprie, la cui mancata conoscenza porta a situazioni spiacevoli.

## La comunicazione interculturale

### I.2 SI PUÒ INSEGNARE LA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE?

La domanda del titolo ha una risposta secca: no; e la ripeteremo nel capitolo conclusivo.

Si può descriverla, offrirne un modello, in modo che si impari a osservare la comunicazione in ambienti interculturali. Questo è precisamente lo scopo di questo volume: insegnare a osservare, in un processo di *lifelong* e *lifewide learning*.

Non si può insegnare la comunicazione interculturale per ragioni

- qualitative: è un oggetto in continua evoluzione, che si evolve quotidianamente ad opera dei mass media, degli scambi, del turismo, della conoscenza reciproca, oltre che per la naturale evoluzione interna di ogni cultura;
- quantitative: quante culture esistono (ammesso che una domanda del genere abbia senso...)? È impossibile studiare i problemi interculturali non solo tra tutte le culture, ma anche semplicemente tra le grandi aree culturali che possiamo generalizzare (estremo e medio orientali, euro-americani latini e anglo-germanici, slavi ecc.: sono le categorie cui ricorremo ma *solo con scopo esemplificativo*).

Non si può insegnare la competenza, ma *si può insegnare un modello di competenza comunicativa interculturale*, in modo che ciascuno si costruisca giorno per giorno, esperienza per esperienza, contatto per contatto, incidente per incidente la sua competenza comunicativa interculturale. Ancora una volta, come già nel capitolo precedente, è necessario approfondire il termine chiave, “modello”,

## La competenza comunicativa interculturale

rimandando al paragrafo successivo l'altro concetto, "competenza comunicativa interculturale".

Un modello è una struttura concettuale (vedremo nel prossimo paragrafo che nel nostro caso è uno schema grafico) che

- a. include *tutte le possibili realizzazioni* del fenomeno: cioè, è in grado di indicare tutte le possibili aree critiche, le possibili fonti di attrito nella comunicazione tra persone di diverse culture;
- b. è in grado di *generare comportamenti*: chi applica il modello ne trae una guida per la sua competenza nella comunicazione interculturale;
- c. *si presenta in maniera gerarchizzata*: come si vedrà nel prossimo paragrafo, il modello di competenza comunicativa interculturale consta di quattro voci, ciascuna delle quali ha, a cascata, una serie di componenti interne.

L'ultima delle voci nell'elenco sopra è fondamentale: la semplice descrizione dei problemi interculturali non è generativa di comportamenti perché i punti da descrivere sono troppi: un modello deve raggrupparli in modo che sia possibile esplorarli in profondità, secondo una logica di zoom che evidenzia dettagli via via più fini, fino a quando l'utente non è soddisfatto. Una buona esemplificazione di questa caratteristica può essere la homepage di qualsiasi sito ben costruito: spesso ci sono solo tre o quattro parole sensibili, su cui si può cliccare, ciascuna delle quali apre altre pagine che a loro volta hanno alcune parole sensibili, e quindi sono seguite a loro volta da uno strato più profondo: danno complessità alla semplicissima superficie della homepage.

## La comunicazione interculturale

Il modello che proponiamo in questo volume perciò deve essere:

- molto semplice in superficie e quindi facile da utilizzare,
- costruito come un ipertesto, in profondità,
- capace di descrivere *tutti* gli scambi comunicativi interculturali possibili in *tutti* gli eventi comunicativi interculturali possibili,
- capace di generare comunicazione negli eventi suddetti.

Poiché la descrizione pura e semplice di un modello è difficilmente interiorizzabile (essendo una struttura logica e astratta si rivolge solo all'emisfero sinistro del cervello), la descrizione delle voci del modello sarà affidata a due espedienti che coinvolgono l'emisfero destro, quello visivo ed emozionale, perché la migliore memorizzazione si ha quando c'è l'interazione tra i due emisferi:

- a. un uso diffuso di aneddoti; c'è stata una lunga discussione sulla legittimità dell'uso di aneddoti in una descrizione scientifica, ma a nostro avviso non tolgono valore al modello – tolgono semmai la patina di arido accademismo alla trattazione (Grima Camilleri 2002; Cushner, Brislin 1996 è una splendida raccolta di incidenti interculturali, e ci sono dei siti ad hoc);
- b. un continuo riferimento a culture in cui il dettaglio di cui si parla è particolarmente rilevante, ad esempio l'esibizione della nuova ricchezza da parte di russi per mezzo di pesanti monili d'oro: il rischio, e contro di esso vogliamo mettere in guardia, è che questi dettagli visivi non vengano presi come esempi utili alla memorizzazione, ma finiscano invece per creare stereotipi – e gli stereotipi sono il veleno nella competenza comunicativa.

## La competenza comunicativa interculturale

(Sulla possibilità di insegnare la comunicazione interculturale e, conseguentemente, di valutarla un approfondimento può essere trovato in Byram 1997).

### I.3 UN MODELLO DI COMPETENZA COMUNICATIVA INTERCULTURALE

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, un modello deve essere semplice: per usare la definizione di Legrenzi (2002, pp. 56-61), un modello è un software che include tutti e solo i fattori rilevanti di un'idea, di un'azione, di un oggetto, ed è indipendente dal hardware che li realizza.

In un modello vanno rappresentate solo le proprietà "emergenti" dell'oggetto, in modo che le informazioni secondarie, irrilevanti, non lo sovraccarichino: possiamo pensare, per un esempio, al modello in scala di un edificio che gli architetti predispongono per mostrare il gioco dei volumi, e dal quale vengono espunte le finestre, le porte ecc. che figureranno nella realizzazione vera, ma che nel modello farebbero perdere di vista l'essenziale.

Come conseguenza di questo principio, il modello di competenza comunicativa interculturale che proponiamo include solo tre voci, che descriviamo qui riprendendo la metafora del software di Hofstede.

#### a. *Il software mentale*

Si tratta di tutti quei fattori culturali *che influenzano la comunicazione*.

Bisogna prestare attenzione alla definizione che abbiamo appena dato: non ci interessano *tutti* i fattori culturali ma *solo* quei fattori che influenzano la comunicazione, cioè lo scambio di messaggi tra due o più persone che perseguo-

## La comunicazione interculturale

no dei fini particolari e cercano di realizzarli comunicando con altri.

Questo software, per continuare la metafora, funziona come un “file di sistema” in un computer: l’utente non è neppure informato della sua esistenza, se non quando compare una finestra che dice che c’è stato un problema: allo stesso modo, non siamo consapevoli dell’esistenza di molti di questi valori culturali, che il più delle volte ci sembrano naturali, e quindi condivisi da tutti i nostri possibili interlocutori.

### b. *Il software di comunicazione*

Si tratta di tutti i codici, i linguaggi che usiamo, sia verbali (la lingua) sia non verbali (gesti, distanza interpersonale, vestiario, oggetti ecc.).

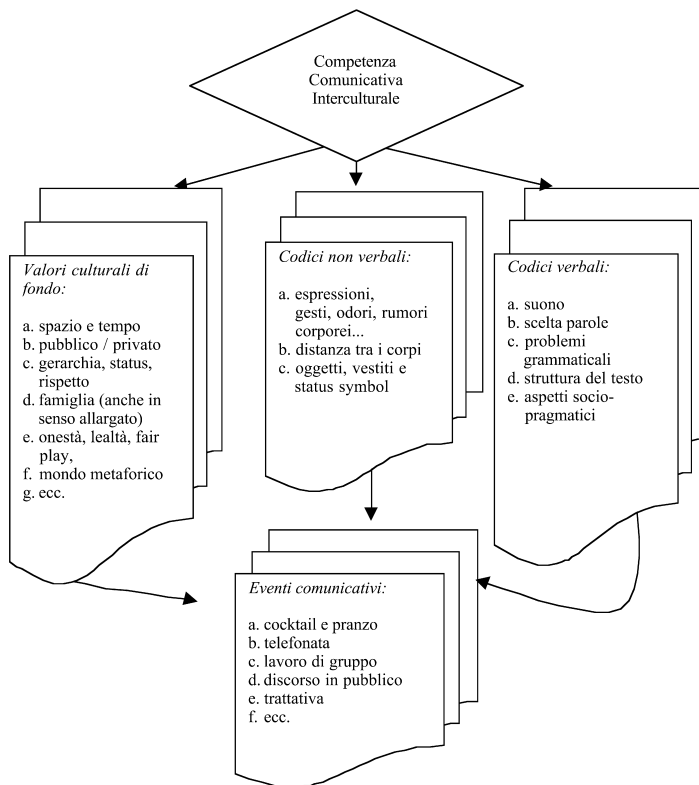
Il principale problema con questa voce deriva dal fatto che tutta l’attenzione è concentrata sui linguaggi verbali, sulla scelta delle parole e la grammatica, mentre non si presta attenzione ai linguaggi del corpo ritenendoli naturali, universali, e si presta poca attenzione al linguaggio rappresentato dagli oggetti sul corpo e intorno al corpo, come vestiti, gioielli ecc.

### c. *Il software di contesto*

È il software socio-pragmatico che nella comunicazione regola l’inizio, il percorso e la conclusione di un evento comunicativo (mono o interculturale che sia). Usiamo il termine “evento comunicativo” nell’accezione dell’etnometodologia della comunicazione, e particolarmente di Dell Hymes (in Gumperz, Hymes 1972), che approfondiremo nel cap. 5.

## La competenza comunicativa interculturale

I primi due software, quello culturale e quello comunicativo, costituiscono la *competenza*, mentre il software contestuale interviene nel momento in cui si traduce la competenza in *performance*, in cui si comunica davvero. Realizzato graficamente, questo modello di competenza comunicativa interculturale rivela tutta la sua semplicità, anche se per comodità d'uso ci permettiamo, saltando alcuni passaggi, di scindere l'icona del "software di comunicazione" direttamente in due: linguaggi verbali e linguaggi non verbali:



## La comunicazione interculturale

La lettura di questo diagramma va fatta nei seguenti termini:

*La comunicazione interculturale è regolata da dei valori culturali profondi, ha come strumenti due gruppi di grammatiche, rispettivamente nei linguaggi verbali e non verbali, e si realizza in eventi comunicativi; gli eventi sono governati da regole sia universali sia culturali, e queste ultime sono potenziali fonti di attrito interculturale.*

Le icone utilizzate per questi tre gruppi di grammatiche (verbali, non verbali, contestuali) hanno una forma che intende suggerire che questo modello è costruito in profondità, in maniera ipertestuale, pur conservando una struttura superficiale estremamente semplice e maneggevole.

All'interno dell'icona di ciascuno dei quattro componenti della competenza comunicativa interculturale troviamo la lista dei fattori: in due casi è una lista chiusa, non si possono aggiungere altri elementi, in altri due casi abbiamo delle liste aperte, continuamente modificabili:

- a. le icone dei codici verbali e non verbali hanno un numero chiuso di voci, sono *sistemi chiusi*. Ciò significa che *tutte* le grammatiche di tutte le lingue e di *tutti* i linguaggi sono descritte da quelle voci;
- b. le icone sui valori culturali e quella sugli eventi comunicativi si concludono con un *eccetera*, che li qualifica come serie aperte, continuamente aggiornabili e integrabili a seconda delle necessità della singola persona, del gruppo, della società.

Ma nella definizione di “modello” avevamo detto che esso deve essere *generativo*, cioè che esso deve contribuire a



## La competenza comunicativa interculturale

generare comportamento. Per far questo è necessario che l'utente di questo modello di competenza comunicativa interculturale, al di là della descrizione che offriremo dei problemi interculturali di ogni voce delle quattro icone, continui a riempirle di contenuti sulla base della sua esperienza di vita, dei film che vede, degli aneddoti che sente raccontare – e dei libri che studia e su cui si documenta in ordine alla competenza comunicativa interculturale. In altre parole, stiamo dando un sistema aperto, in cui l'utente, il lettore, diviene co-autore (cfr. cap. 6). (Sul concetto di competenza interculturale cfr. Lustig, Koester 1998).

## 1.4 UNA “FILOSOFIA” PER LA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE

Prima di addentrarci nella descrizione specifica della natura della comunicazione interculturale e dei diversi meccanismi che la rendono possibile, ci pare indispensabile precisare la “filosofia” in cui ci collochiamo:

- a. entrare in una prospettiva interculturale *non significa abbandonare i propri valori e far propri quelli del luogo in cui si “espatria”* o quelli del gruppo straniero che possiede il pacchetto di maggioranza dell'azienda in cui si opera: significa
- *conoscere* gli altri,
  - *tollerare* le differenze almeno fino a quando non entrano nella sfera dell'immoralità che, secondo i nostri standard, non intendiamo accettare,
  - *rispettare* le differenze che non ci pongono problemi morali ma che rimandano solo alle diverse storie delle varie culture,

## La comunicazione interculturale

- *accettare* il fatto che alcuni modelli culturali degli altri possono essere migliori dei nostri e, in questo caso,
- *mettere in discussione* i modelli culturali con cui siamo cresciuti.

Questa sequenza non è puramente elencatoria ma è gerarchica: ogni atteggiamento presuppone quelli precedenti e pone le basi per quelli seguenti (per un approfondimento di questi concetti cfr. Balboni 1996);

b. entrare in una logica interculturale è *cosa totalmente diversa dal mirare ad un “melting pot” come quello effettuato in America* da spagnoli, portoghesi e inglesi: secondo tale teoria del “crogiolo” ogni differenza culturale si deve fondere in una nuova realtà e la fase *multiculturale* è transitoria, in attesa dell’omogeneizzazione.

La parola chiave qui è *multiculturalità*: essa indica una situazione transitoria e limitata nel tempo, dettata da necessità contingenti e non da scelta, mentre *interculturalità*, come intendiamo definirla noi, è un atteggiamento costante, che prende atto della ricchezza insita nella varietà, che non si propone l’omogeneizzazione e mira solo a permettere l’interazione più piena e fluida possibile tra le diverse culture (cfr. 6.2). L’Unione Europea ha operato una scelta chiara per un modello interculturale (anche se i testi dell’UE usano “multiculturale”) e chi opera in questo continente deve tener conto di questa essenziale scelta strategica del nostro contesto socio-politico futuro.

Questi due punti rappresentano una “filosofia morale”, indicano la prospettiva di comportamento e di valori cui facciamo riferimento; ci sono poi dei problemi di filosofia

## La competenza comunicativa interculturale

della conoscenza, cioè i parametri su cui far perno per valutare i problemi comunicativi interculturali.

Esistono molti parametri elaborati dalle scienze della comunicazione e da quelle del linguaggio per valutare di volta in volta la qualità di una mossa o di uno strumento di comunicazione. Tra questi, i più produttivi nella nostra prospettiva sono i seguenti, cui faremo costantemente riferimento nella trattazione dei vari aspetti della comunicazione interculturale:

a. *formale vs. informale*

Si tratta di un'opposizione essenziale, se non altro perché nella comunicazione «l'abito fa il monaco»: un errore sul piano della formalità richiesta in una data situazione può compromettere lo scambio.

Ogni cultura ha il suo modo particolare di identificare formalità e informalità, non solo nel linguaggio, ma anche nel modo di comportarsi, di scegliere un regalo, di abbigliarsi;

b. *polite vs. unpolite*

Usiamo i termini inglesi perché essi includono non solo il “ben educato” italiano, ma anche un concetto di adeguatezza alla situazione, nonché un fattore di gentilezza e di rispetto sociale che va oltre quella che in italiano noi definiamo “buona educazione”: ad esempio, la sequenza “io e te”, comune in Italia, viene vissuta come *unpolite* in Germania, Inghilterra, America, dove *du und ich* oppure *you and I* sono invece richiesti; negli studi di pragmatica comunicativa esiste una versione più forte del concetto di *politeness*: essa esprime l'accettazione di un rapporto gerarchico (Scollon, Wong Scollon 1995, cap. 3), ma in questo studio useremo il termine nella sua accezione più diffusa, visto che

## La comunicazione interculturale

il nostro oggetto è la comunicazione e non l'antropologia delle organizzazioni gerarchiche. (Sulla *politeness* cfr. Goody 1987; Brown, Levinson 1987; Clyne 1994, pp. 13 ss.);

*c. forza mascherata vs. esplicita*

In una "lotta" quale è la comunicazione la forza non va sempre evidenziata, perché l'interlocutore potrebbe offendersi e interrompere lo scambio: si pensi ad un gruppo di progetto che si scioglie perché una personalità troppo dominante prevarica gli altri, si pensi a una trattativa che si arena di fronte a una mossa comunicativa ritenuta offensiva; spesso in una situazione formale la forza delle frasi e degli atti comunicativi non può essere esplicita, per cui gli imperativi, il verbo "dovere", i gesti imperiosi della mano sono esclusi.

In questo campo la complessità interculturale è notevole: in inglese un divieto viene raramente espresso con un esplicito «*no, you may not go*» e la sua forza viene piuttosto mascherata con un delicato «*I'm afraid you can't possibly go there, I'm sorry*»; di converso, ci sono culture, come ad esempio quella ebraica e quelle slave e balcaniche, che privilegiano l'espressione diretta del proprio pensiero, in maniere che appaiono brusche a tutti gli occidentali e che quindi sono destinate a creare problemi nel momento in cui vengono tradotte in inglese ma conservando la forza pragmatica della lingua di partenza; il problema si presenta quotidianamente anche all'interno della cultura americana: i bianchi mascherano la forza dei loro atti linguistici, mentre i neri, come gli ebrei, ritengono giusto esprimere con forza le proprie opinioni, richieste, intenzioni (Wierzbicka 1991, pp. 88 ss.; 121 ss.).

Direttività / implicitezza è una dicotomia fondamentale an-

## La competenza comunicativa interculturale

che nell'uso degli imperativi: un inglese li usa per le istruzioni semplici, ma il più delle volte, se deve davvero regolare il comportamento altrui, usa i cosiddetti *whimperatives*, creati di solito ricorrendo a *could*, *should* oppure *would*: in realtà sono degli ordini, non delle richieste, dei suggerimenti, dei consigli come potrebbe parere dalla forma linguistica.

A complicare il problema, si ricordi poi che l'opposizione esplicito / implicito è regolata anche da un altro fattore, quello del genere del parlante: non solo il maschio è in genere più esplicito della donna (Tannen 1990), ma molte culture non consentono alla donna di essere esplicita nelle sue richieste o nei suoi ordini;

d. *politicamente corretto vs. scorretto*

In base a questo parametro *puramente culturale*, quindi estremamente rilevante nella nostra prospettiva, la scelta lessicale ha valore "politico": rientrano in questa sfera il rispetto etnico (ad esempio "persona di colore", che abbiamo preso in prestito dall'americano per indicare un non-bianco), il concetto di parità tra uomo e donna, facilmente realizzabile in inglese, dove il femminile è poco marcato, ma spesso ridicolo in italiano, dove il genere distingue tutti i nomi, gli articoli, gli aggettivi e spesso i pronomi... In America la *political correctness* porta a situazioni impensabili per gli europei: ad esempio il concetto di parità tra i sessi può far sì che un uomo, aprendo la porta e cedendo il passo ad una signora, si senta apostrofare come sessista;

e. *uso libero vs. tabù*

Solo la consuetudine e l'attenzione precisa consentono a

## La comunicazione interculturale

persone che frequentano ambiti internazionali di cogliere il continuo variare degli argomenti di uso libero e di quelli tabuizzati.

Spesso, ad esempio, gli stessi italiani non si rendono conto di quanto sia tabù nella nostra cultura l'accento alle cure psicologiche: il consiglio di andare da uno psicologo viene sentito come offesa, significa «sei matto!», mentre in Argentina far sapere che si va dallo psicologo significa comunicare uno stato di benessere economico: «sono ricco e ho tempo libero per cui posso badare alla mia psiche»; un altro esempio: l'italiano del nord cui uno straniero chiede qualcosa sulla mafia esorcizza anzitutto il problema («Primo, la mafia è in Sicilia; secondo: Riina è in galera, ce la faremo») e poi cambia discorso. Allo stesso modo, un inglese rimasta in ogni turbidume della *Royal family* ma reagisce se lo fa un non-inglese, soprattutto un americano.

Ogni cultura ha dei tabù noti: il nazismo in Germania, il passato comunista dell'Europa orientale, il fascismo pinochetiano in Cile – anche perché molte delle persone a contatto con stranieri in posizioni manageriali e accademiche elevate hanno una storia personale comunista o fascista in quei regimi e quindi la semplice battuta di un italiano, a tavola, per riempire un silenzio, può essere vissuta molto male dall'interlocutore e innescare meccanismi di aggressività o chiusura.

Altre volte ci sono tabù incomprensibili per alcuni: da quello delle carezze in testa a un bambino dall'India alle Filippine, che fanno passare l'italiano affettuoso per un pedofilo incallito, a quello che riguarda la riservatezza degli europei sulla propria famiglia, atteggiamento che non è compreso dai giapponesi: informarsi sulla famiglia dell'interlocutore, sui figli, sull'eventuale divorzio sia suo sia dei geni-

## La competenza comunicativa interculturale

tori ecc., è normale in una cultura come quella nipponica in cui la famiglia di provenienza rappresenta la credenziale base di una personalità.

Ci sono tre tabù da ritenere universali (anche se vi sono eccezioni): *eros* e *thanatos*, cioè i discorsi riguardanti il sesso e la malattia / morte, nonché il discorrere delle secrezioni del corpo (sudore, muco, cerume, sperma, mestruo, urina, feci, vomito). Anche i discorsi sulla digestione e sui sentimenti personali vanno considerati tabù nelle culture di origine inglese;

f. *cooperativo vs. arroccato*

L'atteggiamento delle persone che sono impegnate in uno scambio comunicativo può essere di due tipi: arroccato («In questo momento ho la parola io, quindi questo è il mio "territorio" e nessuno intervenga mentre esprimo il mio pensiero») oppure cooperativo («Sebbene io abbia la parola, vi permetto di intervenire per integrare, correggere, sostenere quanto dico»). Tendenzialmente gli italiani appartengono a questo secondo gruppo, ma la loro disponibilità a collaborare interrompendosi a vicenda, parlando insieme ecc., si scontra con l'irritazione fortissima dei nordici se vengono interrotti: essi possono sentirsi talmente offesi da rinunciare a proseguire nel loro discorso.

Le culture asiatiche, soprattutto quella giapponese, sono molto arroccate di fronte a uno straniero: «uno dei maggiori problemi [...] è che una volta commesso un grave "errore culturale" risulta spesso impossibile porvi rimedio e possono passare parecchi mesi prima che ci si renda conto che rifiuti gentili significano in realtà isolamento e messa al bando» (Gannon 1994; trad. it. 1997, p. 30).

## La comunicazione interculturale

g. *cattivo vs. brutto*

Un *informant* americano ci ha fatto quest'esempio, che riportiamo per la sua chiarezza: «se io, durante questa intervista, prendo questo bicchiere e lo butto a terra dove si rompe e spande il liquore, un americano dice che sono stato *bad*, un italiano dice *che brutto!*»: in effetti, al di là della fiorita serie di espressioni che potremmo usare noi italiani, in nessun caso penseremmo che chi ha rotto il bicchiere sia “cattivo”.

La cultura americana, e quelle americanizzate, tendono a proporre giudizi anche sul parametro buono/cattivo, sia nella quotidianità, sia nelle materie alte: nessun italiano avrebbe definito alcuni paesi asiatici come “l'asse del Male”, scritto addirittura con la maiuscola. È l'evidente retaggio del puritanesimo, nonché del cattolicesimo di molta parte dell'immigrazione dall'Europa. La cultura italiana tende ad essere più estetica, se così si può dire: una “*brutta figura*”, una “*brutta parola*”, una “*brutta azione*” non sono giudicate (solo) moralmente, ma piuttosto esteticamente, nel modo in cui appaiono, nella loro forma – e l'espressione linguistica è conseguente a questa impostazione, come ad esempio in “un brutto momento/situazione/scherzo” *vs.* “*a bad moment/situation/joke*”; perfino nella condanna morale espressa con un insulto, ad esempio «è uno stronzo!», la sfumatura estetica può connotare moralmente: «è un brutto stronzo!», condanna, «certo che è un bello stronzo!» indica una certa complice ammissione...

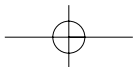
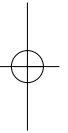
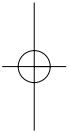
Il problema, per sintetizzare, è che in alcune culture il giudizio avviene su un asse morale molto forte (“buono/cattivo”) che agli italiani appare improprio.



## La competenza comunicativa interculturale

Negli studi sulla comunicazione interculturale prevale da sempre un approccio comparatista (il prototipo è Landis, Bhagat 1996), che sembra molto utile perché offre ricette pronte a seconda del luogo in cui si va – ma che spesso porta a stereotipi; c'è un approccio descrittivo, rappresentato dalla serie di “metafore interculturali” con le quali Gannon, un manager internazionale che a fine carriera ha riassunto le sue osservazioni interculturali in un famosissimo volume (1994), descrive diciassette culture (l'Italia è descritta come un'opera lirica: gli italiani si comportano come se fossero sempre in palcoscenico, sono più interessati a coprire la voce dell'altro che a quel che dicono, cantano in duetti, trii, quartetti e alla fine «miracolosamente *loro* si capiscono»), se cade una colonna di cartapesta sul palco si spostano e continuano come se niente fosse, scelgono di volta in volta a quale leader obbedire: il direttore di scena, il direttore d'orchestra, il regista...).

Il nostro approccio, nel tentativo di dare uno strumento e non delle ricette, è modellizzante: non vuole comparare, non vuole descrivere, vuole dare un modello che consenta di guardarsi intorno e di continuare a riempire le tante schede che, nelle icone usate per lo schema al paragrafo precedente, compongono la competenza comunicativa interculturale (cfr. cap. 6).



## 2. Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

Abbiamo citato nel primo capitolo il concetto di “*software mentale*” costituito dai valori della cultura di appartenenza, che non sempre è compatibile con quello degli interlocutori, così come non tutti i software di sistema sono compatibili da computer a computer.

Chi ha esperienza di contatti internazionali sa come adeguarsi – ma di solito è un adeguarsi superficiale, spesso goffo, basato sugli aspetti più evidenti e non sulla comprensione delle regole culturali profonde: un cinese sa che per salutare gli occidentali ci si stringe la mano, ma non sa che gli americani lo fanno solo in occasioni solenni e invece i latini lo fanno molto più frequentemente, e non sa neppure dosare la forza della sua stretta, che quindi un occidentale ritiene spiacevolmente moscia.

In realtà, molto spesso siamo inconsapevoli non solo dei software mentali altrui, ma anche di alcuni valori di fondo della nostra cultura: ci paiono naturali, indiscutibili, li abbiamo respirati insieme all’aria crescendo, fanno parte di noi, quindi non li mettiamo realmente in discussione (o ne vengono messe in discussione solo le manifestazioni esteriori più plateali: ad esempio, ci si illude di cambiare il concetto profondo di gerarchia passando dal “lei” al “tu”). Nell’icona dei *software mentali* che abbiamo usato nello

## La comunicazione interculturale



schema grafico della competenza comunicativa interculturale nel primo capitolo abbiamo inserito sei voci, che riprendiamo qui sopra. Sono alcune delle voci che tratteremo in questo capitolo e che rientrano in quei valori che Hofstede (2001) mette al centro della sua definizione di cultura.

### 2.1 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI AL CONCETTO DI TEMPO

Iniziamo con tre osservazioni aneddotiche:

- è *ovvio* per un italiano che la giornata inizi con l'alba, mentre è *ovvio* per molti asiatici e africani pensare che la giornata cominci con l'inizio della notte;
- *ovvio* per un membro di culture cristiane, ebraiche e islamiche che il tempo sia una linea (alla cui conclusione, secondo il credente, c'è il Giudizio Universale), mentre per un buddista o un indù il tempo è un cerchio che sempre ritorna sui suoi passi (Hayashi 1988, pp. 7 ss.);

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

- in hindi “ieri” e “domani” si dicono con la stessa parola – che poi significa “tempo”...

Queste tre riflessioni creano problemi comunicativi solo nel terzo caso – ma ci fanno intuire la complessità del problema “tempo”, di come quel che ci sembra naturale sia spesso solo culturale. Focalizzeremo la nostra attenzione su problemi comunicativi legati alla nozione di tempo (per un approfondimento sul ruolo del tempo in prospettiva comunicativa cfr. Hall 1983; Jaffe, Feldstein 1970; Dechert, Raupach 1980; Hayashi 1988, cap. 1; Marcus, Slansky 1994; cfr. anche Gannon 1994, pp. 15 ss.), anche se non è questa l’area di maggior rischio – ma è un’area, un software mentale, che può ben servire da esempio per capire la complessità del mondo, anche se i problemi non sono gravissimi in questo settore:

*a. tempo come corda o come elastico*

Secondo gli orientali, gli europei e i nordamericani vivono il tempo come una corda tesa: può anche rilassarsi, ma rimane pur sempre della stessa lunghezza; invece per loro e, per certi versi, anche per molti latino-americani, il tempo è un elastico, che di norma è in posizione di riposo, si tende nel momento in cui c’è una ragione per farlo, poi torna a rilassarsi. Gannon sceglie proprio l’uso del tempo per caratterizzare la cultura turca e per individuare la metafora che rappresenta quel popolo: il caffè turco, che richiede un certo tempo per sedimentare il fondo e che va bevuto con lentezza, conversando, senza fretta.

Chi osserva lo studente o l’operaio orientale che “non fa niente” e “se la prende comoda” lo rimprovera senza prima verificare se gli era stato assegnato un compito del tipo «in

## La comunicazione interculturale

queste due ore devi fare...», per cui, una volta finito di tendersi l'elastico ed eseguito il compito, si torna in posizione di relax fino alla fine delle due ore: l'europeo e l'americano molto probabilmente porranno una semplice domanda («non hai niente da fare?», «cosa stai facendo?») ma con un tono di voce tale da indurre risentimento e innescare una crisi comunicativa;

### b. *il concetto di puntualità e di tempo come potere*

Il concetto di puntualità è molto cangiante: per le culture industrializzate la puntualità è essenziale, mentre è spesso un'indicazione di massima per un orientale, un arabo, un brasiliano – o anche per uno statunitense del Sud, per il quale, secondo Hamilton e Parker (1987), si è puntuali purché l'appuntamento sia *sometime in the morning* oppure *sometime in the evening*. Nelle culture orientali (Marcus, Slansky 1994, ce lo dice sui Thai, ma vale per molti di questi popoli) dopo tre quarti d'ora chi ha atteso invano può anche decidere di andarsene, ma sbaglia se serba rancore per l'eccessivo ritardo altrui.

Ma anche tra nazioni molto simili il problema della puntualità può assumere dimensioni inaspettate: Germania e Gran Bretagna, due culture certamente puntualissime, sono distanti in modo sorprendente nel concetto di puntualità: per un tedesco è una *forma mentis*, che porta a una forte rigidità nei rapporti sociali e comunicativi, mentre per un inglese essa è una forma di rispetto ma se viene a mancare non porta all'incertezza, all'irritazione, al panico (Hofstede 1991, p. 110).

I problemi relazionali che nascono da questa differenza tra le varie culture sono ben più rilevanti e profondi dell'esiguo numero di righe che servono per descrivere il proble-

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

ma e rimandano anche all'uso del tempo altrui come affermazione del proprio potere: «mi ha fatto fare un'ora di anticamera» non indica solo un dato oggettivo, ma comunica rabbia e umiliazione: chi fa attendere deve sapere se sta *comunicando*, cioè vuole raggiungere uno scopo e usa l'attesa obbligata come linguaggio, se sta *informando*, cioè facendo capire involontariamente che di quell'appuntamento non gliene interessa niente – e sono entrambi offesi, con tutte le conseguenze del caso – oppure se sta malgrado tutto affrettandosi a concludere ciò che l'ha bloccato per poter poi rispettare l'appuntamento: ma in quest'ultimo caso, chiamiamolo “di forza maggiore”, è bene comunicare la cosa a colui che attende (andando un momento in sala d'attesa, facendo uno squillo con il cellulare ecc.) in modo da disinnescare il risentimento, che mina la comunicazione successiva.

Per cogliere la complessità interculturale del concetto di puntualità riportiamo la considerazione di un nostro *informant* iraniano: in Iran la puntualità è assai opinabile, e tra iraniani l'indicazione dell'ora di un appuntamento è quanto mai aperta ad ampie interpretazioni, ma se l'appuntamento è con un occidentale, il suo ritardo viene visto come offesa proprio perché si conosce la “mania” occidentale per la puntualità;

c. “*il tempo è danaro*”

Questa frase è naturale in una cultura industriale, ma certe sue applicazioni creano forti problemi comunicativi: una telefonata d'affari americana va *straight to the point*, mentre una telefonata d'affari italiana inizia comunque con convenevoli, per quanto brevi, e in molte culture orientali e sudamericane tagliare i convenevoli (al telefono, in

## La comunicazione interculturale

incontri privati, in una trattativa, anche tra sconosciuti: si pensi all'acquisto di un tappeto in un negozio arabo...) è disdicevole: uno degli interlocutori sente di stare perdendo tempo (e quindi danaro) e l'altro sente di essere di fronte ad una persona incivile e il problema comunicativo si innesca.

Dal principio che il tempo è prezioso deriva, in alcune culture, l'abitudine di dimostrare il proprio status gerarchico attraverso lo spreco del tempo altrui, ad esempio facendo fare anticamera anche se non è necessario: è una prassi diffusa soprattutto nelle culture slave, asiatiche e latino-americane e vi abbiamo accennato al punto "b".

Un aneddoto può illustrare un aspetto particolare legato al concetto di "tempo = danaro": un marocchino da tredici anni nel Nordest italiano, perfettamente integrato, con figli ormai "italiani", è responsabile della logistica del piazzale di una grande azienda: fa entrare i camion, dice dove andare ecc. Ha iniziato come custode, ma lentamente è diventato un apprezzato "professionista" e il suo stipendio è stato adeguato. Un grave problema familiare lo richiama per qualche settimana in Marocco: si presenta al capo del personale e propone di essere sostituito da suo cugino, per il quale garantisce lui. Le obiezioni sono evidenti – problemi sindacali, di immigrazione, di competenza nella logistica – e il marocchino non riesce a capire; di fronte a questo blocco concettuale e al dolore del marocchino che sente poco valutata la sua parola d'onore, l'azienda ha chiamato comunque il cugino pur non utilizzandolo nella funzione dell'italo-marocchino. In seguito, *parlandone con rilassata tranquillità*, la spiegazione è risultata chiara: cresciuto come pastore in una zona di pastori, il marocchino era abituato a vendere il suo tempo, non la sua competenza: il tempo è



## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

danaro, non la professionalità acquisita e di cui evidentemente non si rendeva conto: questo software mentale, malgrado tredici anni in Italia, una forte integrazione anche economica, il rispetto di tutti, aveva continuato a funzionare imperterrito, pronto ad emergere nel momento di crisi;

d. *il tempo strutturato: la scaletta, l'ordine del giorno, l'agenda dei lavori*

Per i latini un ordine del giorno fa parte spesso degli “utili suggerimenti” sul modo in cui si potrebbe condurre un lavoro – ma per un nordeuropeo o nordamericano si tratta di una riedizione delle tavole della legge. Ci sono situazioni reali in cui frasi come «possiamo saltare questo punto e tornarci dopo» oppure «questo punto lo completiamo in seguito: tanto una soluzione si trova» sono degli ottimi sistemi per affrontare i problemi, ma per le culture scandinave e, almeno in parte, germaniche e nordamericane sono quasi degli affronti personali.

Hofstede (1991, pp. 111 ss.) ha elaborato un indice di «desiderio di evitare l'incertezza» (che possiamo banalizzare nell'opposizione tra culture “rigide” e “flessibili”): se il massimo di rigidità va a Singapore (indice 8), il gruppo di paesi che gravitano sul Mare del Nord si colloca subito dopo, con indici che vanno dal 23 della Danimarca, al 29 della Svezia, al 35 della Gran Bretagna; il Mediterraneo vede l'Italia come la *meno* flessibile, ma siamo già a un indice di 75, che cresce a 85 per la Turchia, 86 per la Spagna e la Francia, 104 il Portogallo e, al primo posto come indifferenza verso l'incertezza, la Grecia con un indice di 112. Questa diversità tra latini e nordeuropei crea *enormi* difficoltà nella gestione di lavori di gruppo (cfr. 5.2.2), soprattutto se a proporre di modificare la struttura temporale

## La comunicazione interculturale

concordata è un italiano di alto livello gerarchico, per cui il nordico di livello inferiore non può che muovere una lieve obiezione: ma nel suo software mentale si sentirà collocato violentemente in posizione di inferiorità e reagirà di seguito, quasi sempre involontariamente, irrigidendosi, non collaborando a fondo;

### *e. tempo monocronico e policronico*

Questa dicotomia rimanda all'opera quarantennale di uno dei grandi studiosi del tempo nelle varie culture, E.T. Hall, che individua popoli che usano un "unico" tempo alla volta e lo dedicano a fare una "unica" cosa in quel tempo (Germania, Scandinavia, Stati Uniti) e popoli che hanno più tempi in parallelo, ciascuno dedicato a una attività (culture del Mediterraneo, in particolare gli arabi).

Quello latino e arabo non è semplicemente "fare più cose allo stesso tempo", è il fatto di scindere mentalmente il tempo in varie corsie che procedono parallele come in un'autostrada: come succede per le abitudini di guida, il passaggio tranquillo da una corsia (temporale) all'altra lascia totalmente spiazzato l'interlocutore nordeuropeo o nordamericano, che si convince che l'interlocutore mediterraneo sia un confusionario, superficiale nell'affrontare gli argomenti, inconcludente; ma questi a sua volta pensa che l'interlocutore sia sclerotizzato, limitato – e il problema interculturale nasce;

### *f. orrore del tempo "vuoto", del silenzio*

Il rifiuto del silenzio è tipico di molte culture, per cui ci sono riempitivi da usare in macchina, a tavola, durante le pause di riflessione: è quello *small talk* in cui eccellono gli anglosassoni e che invece non interessa né agli scandinavi

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

(quanti minuti di silenzio, di “tempo vuoto” ci sono in un film di Bergman?), né ai tedeschi, agli arabi, agli orientali in genere, anche se i più silenziosi sono gli Amish: in un’ora di registrazione ci sono stati 71 momenti di silenzio prolungato oltre i 10 secondi (sullo *small talk*, cfr. Scollon, Wong Scollon 1995, pp. 84 ss.).

Quando parla in inglese con uno straniero, un cinese ben educato (che quando parla in cinese è rapidissimo nel prendere i turni di parola) lascia passare qualche istante dopo una domanda intelligente, per dimostrare quanto sia degna di pensarci bene prima di rispondere – ma l’occidentale può pensare che il silenzio derivi dalla mancanza di *fluency* in inglese, suggerisce la parola e il cinese vede rifiutato il proprio rispettoso silenzio...

Secondo Enninger, che ha dedicato uno studio fondamentale al ruolo del silenzio nella comunicazione, «la non-fonazione si colloca molto in alto nella scala dei fenomeni che possono provocare una comunicazione problematica» (in Knapp *et al.* 1987, p. 272): la persona che tace (o non tace) a sproposito viene subito collocata nella categoria delle persone spiacevoli. Gli italiani che, come tutti i latini, hanno orrore del silenzio presentano un comportamento “logorico” sgradito soprattutto nei paesi nordeuropei;

*g. il tempo futuro e il tempo passato*

Interiezioni quali l’arabo *insh Allah* o il suo omologo spagnolo *si Dios quiere*, se Dio vuole, sono ben note. Non si tratta di mero fatalismo, ma di una radicata necessità religiosa, esplicitamente richiesta dal Corano, di riconoscere che il futuro è nelle mani di Dio e che quindi anche l’uso del tempo futuro dei verbi può risultare blasfemo: una sfida a Dio; va da sé che stabilire appuntamenti e date di con-

## La comunicazione interculturale

segna in queste condizioni, anche usando l'inglese, richiede strategie comunicative peculiari, attente.

Ci sono altre culture che concepiscono con difficoltà il passato e, di conseguenza, anche il futuro: si tratta delle culture di origine nomade che si trovano in molte repubbliche ex sovietiche (in Europa occidentale si tratta essenzialmente degli zingari). Nella cultura nomade la vita si snoda essenzialmente nel presente, quindi le due dimensioni del passato e del futuro vengono in qualche modo a mancare e diventa difficile per queste persone concettualizzarle. I nomadi vengono sempre più stanzializzati ma conservano una visione sincronica dell'esistenza.

### 2.2 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI AL CONCETTO DI PUBBLICO E PRIVATO

Un parco inglese o cileno è *di tutti: quindi, è anche mio* e ne difendo la pulizia; un parco portoghese o cinese o venezuelano è *di tutti, quindi non è di nessuno* e ci butto il sacchetto della merenda.

Abbiamo scelto di iniziare con questa riflessione che non riguarda la comunicazione per due ragioni: da un lato, spiega immediatamente il problema; dall'altro mostra come i software mentali si evolvano con rapidità: fino a pochissimi decenni fa l'Italia avrebbe figurato nell'elenco usato per gli esempi "negativi", insieme ad altri paesi mediterranei, orientali, sudamericani; nel tempo di una generazione l'Italia settentrionale si è europeizzata e al Sud l'idea "di tutti = di nessuno" comincia, seppure a fatica, a scricchiolare, soprattutto nelle piccole cittadine dove il controllo sociale è possibile. Questa osservazione richiama il fatto che tutti

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

gli esempi che stiamo dando sono, oltre che generalizzazioni, anche obsolescenti: servono a dare l'idea di che cosa osservare e, come vedremo (cap. 6), a registrare le osservazioni nel proprio manuale personale di comunicazione interculturale. La variabilità dei modelli culturali nel tempo è stata dimostrata dalla reazione – incredibilmente obbediente – degli italiani alla Legge Sirchia sul divieto di fumo: legge che ha definito “pubblico” anche lo studio “privato”. Sul piano comunicativo i problemi tra spazio pubblico e privato emergono soprattutto nella gestione del tavolo comune durante un lavoro di gruppo, una riunione ecc.: occupare con la propria agenda, o con il telefonino, l'astuccio, l'orologio ecc. uno spazio comune, ad esempio la parte centrale del tavolo, è un modo esplicito di comunicare una volontà di leadership, di guida dell'evento (come vedremo in 5.2.2): non c'è problema se c'è *intenzione* comunicativa, se ci si vuole proporre come guida del gruppo; il problema nasce quando uno è semplicemente invadente degli spazi pubblici e non si rende conto che tale invadenza viene vista come uno sgomitare – atteggiamento che genera reazioni di controaggressione.

C'è una seconda accezione della dicotomia pubblico / privato, quella legata alla vita privata: la affronteremo nel paragrafo sul senso della famiglia (cfr. 2.4); non trattiamo qui, perché pertiene piuttosto alla sociologia interculturale, il concetto di “privato” legato a quello di “individuo”, ma le culture si dividono anche su questo aspetto: da un lato troviamo ad esempio l'India, dove “privato” e “individuo” sono concetti abbastanza alieni tant'è che si è parlato di «dividuo indiano» (dobbiamo l'informazione a M. Zolli), mentre al capo opposto troviamo gli Stati Uniti, dove la *privacy* (concetto intraducibile in italiano) e l'individuo,

## La comunicazione interculturale

prima ancora del banale individualismo, sono parte costitutiva dell'imprinting culturale (per un approfondimento, cfr. Triandis 1995).

### 2.3 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI ALLA GERARCHIA, AL RISPETTO, ALLO STATUS

Il modo in cui si elabora, mantiene e cambia una gerarchia varia da cultura a cultura ed è un problema culturale; diventa problema comunicativo il modo in cui si *esprime*, si mostra la gerarchia, e conseguentemente si esprimono lo status e il rispetto che a tale status è dovuto.

Vediamo anzitutto come viene vissuta la gerarchia, cioè quale software mentale hanno le varie culture su questo tema. Hofstede (1991, capp. 2-4) ha individuato degli indicatori che misurano la distanza tra superiori e subordinati. La distanza maggiore (104) è in Malaysia, ma tutta l'area del Sud Est asiatico, dell'America centrale e dei Paesi Arabi si situa tra 75 e 100; la più gerarchica delle culture europee è quella francese (68); tra le nazioni industrializzate troviamo Corea (60), Spagna (57), Italia (50), USA (40), Canada (39), Germania e Inghilterra (35); i paesi scandinavi sono a livelli molto bassi di distanza gerarchica, che raggiunge il minimo in Austria (11).

Come si esprime, come si comunica – è questo il nostro discorso specifico – la distanza gerarchica? Le gerarchie sono – ai nostri fini – osservabili secondo vari parametri:

#### *a. trasparenza vs. opacità*

Spesso la gerarchia che appare è fittizia: in una delegazione cinese il “capo” è spesso (ma le cose stanno cambian-

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

do rapidissimamente) il più vecchio, in quanto le culture orientali prestano grande attenzione all'anziano, che va rispettato, per cui tutto l'impianto comunicativo (vocativi, turni di parola, scelta del registro formale ecc.) tiene conto di questo fattore, del tutto ignorato in società molto competitive come quelle occidentali. Ma non è detto che sia in realtà il "capo", anzi non lo è quasi mai, nella nuova impostazione tecnocratica del gigante asiatico.

Anche se l'italiano coglie, dopo un po', la reale struttura gerarchica della delegazione, il rispetto formale va portato alla gerarchia che è stata presentata ufficialmente;

*b. permeabilità vs. impermeabilità*

Una gerarchia italiana non ammette che una persona che svolge una funzione di livello 4 comunichi proposte o obiezioni al livello 2 senza passare per il livello 3, cioè senza rispettare l'ordine gerarchico; lo straniero che arriva da noi e proviene da una cultura con gerarchie permeabili (in un'azienda americana il *lift boy* può far avere un progetto a un funzionario di altissimo livello: se la proposta è buona, può saltare vari livelli – e se è cattiva si licenzia da solo) rischia gaffe comunicative enormi proprio nella scelta dell'interlocutore... In molti paesi emergenti, di solito caratterizzati da un fortissimo senso della gerarchia, come ad esempio la Turchia, aziende europee hanno cercato di "orizzontalizzare" la loro struttura per attuare un concetto di gerarchia che irrigidisce la comunicazione e annulla le responsabilità dei subordinati, ma il processo è rimasto in superficie, non ha intaccato il concetto profondo: in mensa, ad esempio, anche laddove non ci sono differenziazioni ufficializzate, i vari settori e i vari tavoli sono assegnati, per regola non scritta ma condivisa, a pari-grado gerarchici;

## La comunicazione interculturale

### *c. esplicitezza vs. implicitezza*

In Italia non è ancora passata l'onda lunga del Sessantotto, che appiattiva la gerarchia almeno nell'espressione (uso del "tu", scelta di registri informali ecc.): in Italia la gerarchia è implicita, non esibita (e in questo Berlusconi ha rappresentato un'innovazione, ma abbiamo poi visto nel 2006 come la tradizione italiana, rappresentata soprattutto dai centristi, abbia minato alla base la gerarchia esplicita dell'imprenditore lombardo).

Questa implicitezza provoca due ordini di problemi:

- gli stranieri non capiscono e, dopo un po', in modi sfumati, finiscono regolarmente per chiedere «ma chi comanda, qui, davvero?»;
- i manager italiani all'estero, soprattutto in paesi fortemente gerarchizzati come India o Turchia, vengono visti come smidollati, incapaci.

Un aneddoto può esemplificare il problema: in Romania, un imprenditore italiano sul suo SUV arriva al cancello dell'azienda durante un fortissimo acquazzone e vede, riparato in qualche modo sotto una tettoietta, un operaio che aspetta che spiova per attraversare i cento metri dello spiazzo; l'imprenditore, mentre attende l'apertura automatica del cancello, fa salire l'operaio sulla jeep e lo accompagna fino alle tettoie dei garage. Risultato: assemblea degli operai, blocco dello stabilimento, richiesta di spiegazioni: secondo il concetto romeno di gerarchia il "padrone" può aver aiutato il "servo" solo per avere informazioni sindacali o per ragioni più inconfessabili...;

### *d. status attribuito vs. conquistato*

In molte culture, come si è visto sopra, l'età è un fattore di status: l'anziano, in quanto anziano, merita rispetto (e



## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

quindi si useranno con lui moduli comunicativi formali, gli si offrirà la precedenza nel parlare ecc.). Si tratta di un caso di status “attribuito”: oltre all’età, sono esempi di status attribuito

- l’appartenenza a un’*aristocrazia*: si pensi al ruolo dei principi arabi, che guidano le delegazioni e conducono trattative indipendentemente dalla loro abilità; oppure ai rampolli Agnelli, Marzotto, Benetton ecc. nel capitalismo familiare italiano;
- il *genere*: in molte culture orientali e in quella araba la donna non ha status alto quindi è esclusa dalla comunicazione con stranieri;
- la *casta* (concetto legalmente sparito, ma ancora vivissimo) in India: il contestare questo status acquisito dalla nascita rappresenta un errore comunicativo fondamentale, tale da compromettere la prosecuzione del contatto.

In questi casi di status *attribuito* l’europeo o l’americano commettono infrazioni gravissime se criticano o addirittura cercano di rompere le convenzioni, spingendo membri di status inferiore (anche se più interessanti, bravi, intelligenti) ad affiancarsi o sostituirsi al capo: spesso questa infrazione può compromettere il contatto.

Il problema non si pone in culture – come la maggior parte di quelle occidentali – in cui il prestigio di status non è *attribuito* (con l’eccezione del capitalismo familiare) ma *acquisito sul campo*, con la propria preparazione, il proprio curriculum;

*e. il perdere la faccia come dramma sociale o come semplice incidente momentaneo*

Connesso al problema dello status e del suo riconoscimento c’è quello del rischio di perdere la faccia: «la faccia è

## La comunicazione interculturale

l'immagine pubblica che viene negoziata e mutuamente attribuita da ciascun partecipante di un evento comunicativo agli altri partecipanti» (Scollon, Wong Scollon 1995, p. 35).

Ogni atto comunicativo può potenzialmente far perdere la faccia a qualcuno dei partecipanti, magari involontariamente, quindi servono un'estrema attenzione e un'ancor più estrema flessibilità: pur di non perdere la faccia, ad esempio, in un incontro tecnico a Marghera un ingegnere (quindi una persona abituata a un approccio razionale ai problemi) arabo è giunto a negare l'evidenza (aveva rovesciato una bottiglietta d'acqua minerale sull'eliografia di un progetto edile) e, di fronte all'attesa – per quanto muta – di scuse da parte degli italiani, ha attribuito al demone l'incidente da lui provocato di fronte agli interlocutori. Scusandosi avrebbe perso la faccia.

In molte culture fortemente gerarchizzate e basate sullo status, pretendere delle scuse può essere un'offesa definitiva, che può anche far chiudere definitivamente il rapporto: la Guerra del Golfo del 1991, ad esempio, fu *anche* legata all'impossibilità di Saddam Hussein di lasciare il Kuwait senza perdere la faccia: come presso molti eroi omerici, si perde la vita piuttosto che l'onore.

Il problema del “salvare la faccia” è fortemente sentito in molte culture orientali, indiane e africane. Nella cultura spagnola e in quelle latino-americane il concetto di *honra* (che malgrado la parentela etimologica non è semplicemente l'“onore” – anzi, non ha equivalente in italiano) rappresenta la quintessenza del “salvare la faccia”.

La comunicazione interculturale è complessa, per cui questo principio va intrecciato con altri: ad esempio, il problema dello status e dell'immagine sociale, che finora ci ha

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

fatto orientare verso una comunicazione molto gentile, educata, *polite*, può porsi anche in modo opposto se lo leghiamo a quello di leadership esplicita: in Turchia, ad esempio, un dirigente italiano che accetta critiche, che ammette errori, e così via, può perdere la faccia ed essere ritenuto debole; lo stesso succede al professore che familiarizza troppo con gli studenti: se poi ammette errori o imprecisioni, perde la faccia e con essa perde ogni credibilità;

f. *politicalmente corretto vs. scorretto*

La filosofia *politically correct*, nata come rispetto assoluto delle differenze interpersonali, si è trasformata in alcuni ambienti in un'*ipercorrettezza* (può perfino succedere, in ambienti *liberal* negli Stati Uniti, che una donna si offenda perché le si apre la porta facendola passare per prima o perché si insiste per pagare il suo pranzo al ristorante, ritenendola con ciò "incapace"), oppure in un'*ipocrita* prassi per cui una volta mascherati i segni esterni della differenza anche la differenza sia scomparsa...

Gli ambiti in cui l'attenzione alla comunicazione politicamente corretta è fondamentale sono noti:

- differenze di genere: chi presiede una sessione in un convegno è *chairperson*, e chiamarlo *chairman* può far uscire dalla sala alcune donne;
- orientamento sessuale: l'omosessualità è accettata (spesso però solo a livello di "correttezza politica", cioè a parole) in molte culture, ma gli ambienti aziendali italiani, spesso informati a un cameratismo machista, hanno sentito poco l'influenza di questa nuova accettazione; ne consegue che certe battute di italiani possono creare difficoltà quando vengono udite in culture in cui la perso-

## La comunicazione interculturale

- na gay è oggetto di rispetto “politico” anche se non sempre sentito profondamente;
- colore della pelle: in molte culture deve essere ignorato, anche quando sarebbe utile dire per identificare una persona in un gruppo: «vedi il ragazzo nero?»;
  - disabilità: in Italia, gli handicappati sono divenuti “disabili” negli anni ottanta, ma di fronte alla “scorrettezza politica” del denominare qualcuno partendo da ciò che gli manca (*dis-*) oggi è obbligatorio nei documenti definirli “diversamente abili” – senza che ciò abbia comportato un incremento di assistenza e un’eliminazione delle barriere fisiche e sociali all’esercizio di tale “diversa” abilità; tale attenzione per le parole per altro non si esercita nei confronti dello straniero, definito con un prefisso negativo in “extra-comunitario”...;
  - professione: in parallelo alla trasformazione dei disabili in diversamente abili c’è stata la trasformazione degli spazzini o netturbini in “operatori ecologici”, degli infermieri in “operatori sanitari”, e così via; d’altra parte, il *janitor*, il bidello/portinaio/custode della tradizione americana, è diventato un *sanitation engineer*.

Gli esempi visti sopra servono a mostrare come il *politically correct* sia un cancro di ipocrisia che sta invadendo anche l’italiano e l’Italia, dove pure il movimento è agli albori: figurarsi dunque i problemi in America e Nord Europa – problemi che possiamo ritenere ridicoli o ipocriti ma che ci sono e che, proprio perché rappresentano un *must* in termine di immagine di un’azienda o una società altamente egualitaria, possono portare a conseguenze spiacevoli.

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

## 2.4 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI AL CONCETTO DI FAMIGLIA

“Famiglia” ha connotazioni diverse nelle varie culture: vale poco per un americano che a 17 anni la lascia per andare al college, vale molto di più per un italiano che spesso ci vive fino a oltre 30 anni e che vede il capitalismo nazionale gestito secondo assi ereditari familiari, vale ancora di più nel Sud, dove l’assistenza familiare spesso sostituisce lo Stato e la società (degradandosi a “famiglia mafiosa” in alcuni casi), vale moltissimo laddove la famiglia si allarga all’azienda, come in Giappone, o addirittura allo Stato, come in molte nazioni emergenti ma, anche, in alcune culture dell’Europa orientale e balcanica.

La famiglia assume un valore particolare in Giappone: un giapponese, ad esempio, si informa a lungo sulla famiglia dei suoi collaboratori o interlocutori anche stranieri sulla base dell’assunto che chi proviene da una “famiglia sana” è, fino a prova contraria, una persona seria (e ne consegue il conflitto con l’interlocutore americano, che ha lasciato la famiglia a 17 anni per andare al college e che difende la sua *privacy*); non solo: siccome l’azienda è la famiglia allargata del dipendente, una critica anche fondata e documentata alla gestione o all’organizzazione dell’azienda viene vissuta come una critica alla famiglia di appartenenza – male.

Il massimo della centralità della famiglia si ha forse in India, dove per famiglia si intende quella allargatissima; i termini di parentela sono molto interessanti: il fratello maggiore del padre ha un nome diverso da quello minore, gli zii paterni da quelli materni, così i nonni; per i fratelli e i cugini si usa lo stesso termine, che è lo stesso utilizzato per rivolgersi a un coetaneo con cui si voglia essere rispettosi. Una

## La comunicazione interculturale

persona più anziana si chiama invece *uncle* o *aunty*). «È vero che il guru può essere più importante di Dio, ma una madre è più importante di dieci guru...», ci ha detto il nostro *informant*.

### 2.5 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI AL CONCETTO DI ONESTÀ, LEALTÀ, FAIR PLAY

«In Medio Oriente c'è solo corruzione, devi pagare il pizzo anche per una pratica banale all'anagrafe»: questa è la percezione dell'occidentale che deve dare la mancia all'ufficiale dell'anagrafe per un certificato che gli è dovuto. Detto in termini di organizzazione aziendale la "corruzione" descritta sopra cambia forma: «Gli impiegati comunali in Medio Oriente hanno uno stipendio che garantisce la mera sopravvivenza; il resto è lasciato ai premi di produzione per ogni pratica condotta a termine, premio pagato direttamente dall'utente e non dal comune». Detto in termini fiscali occidentali: «Le tasse in Siria sono poche, quindi lo stipendio di uno statale è basso, e la tassa per completare lo stipendio del dipendente comunale viene direttamente da chi usufruisce del servizio».

Onestà, lealtà, fair play sono concetti molto diversi e che hanno una duplice natura:

- profonda, personale: in molte culture asiatiche e africane, ad esempio, una promessa vera, profonda, una gratitudine reale sono molto più frequenti che in Europa ed America: un arabo che ha promesso lealtà e gratitudine è una roccia immutabile negli anni, in questo senso;
- sociale, legale: è onesto ciò che le regole sociali e le leggi

## Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

definiscono onesto – regole che possono cambiare con il mutare dei governi (si pensi al mutare del grado di “disonestà” e di “slealtà” nei confronti dei soci nel reato di falso di bilancio nella recente storia italiana).

In entrambi i casi si celano differenze che possono portare a problemi di comunicazione interculturale, per mancanza di fiducia, nel primo caso, per la variabilità delle regole di “onestà”, nel secondo: basti pensare che l'*insider trading* è sleale in alcune nazioni e non sanzionato altrove...

## 2.6 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI AL MONDO METAFORICO

*Metaphors We Live By*, le metafore di cui viviamo (per dirla con il fondamentale volume di Lakoff e Johnson, 1980), ma di cui siamo inconsapevoli, che ci paiono naturali e che invece sono culturali e quindi segnano distanze interculturali (cfr. per un approccio più linguistico al problema, anche Langacker 1990).

Secondo questa teoria le metafore, per quanto usate in modo quasi totalmente inconscio, sono alla base sia della concettualizzazione astratta sia del parlare quotidiano: ad esempio, la mente di un occidentale è “orientata” concettualmente in senso verticale:

- la felicità, il buon umore, il benessere fisico sono in alto, mentre i loro opposti sono collocati in basso («oggi mi sento su, ma mi è facile sprofondare nella depressione»);
- l’abbondanza è in alto («il mio reddito è salito») e la carenza è in basso;

## La comunicazione interculturale

- il potere è in alto (gli «alti ufficiali», le «alte autorità») e la servitù in basso («piegato in due come un servo»);
- la conoscenza è in alto (le università svolgono «ricerca di alto livello» e offrono «alta formazione».

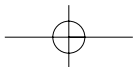
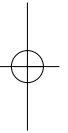
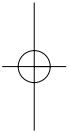
A parte il piacere di rendersi conto di come questo orientamento governi la nostra percezione, c'è anche da riflettere sul modo in cui le tante metafore alto/basso di cui inconsapevolmente infarciamo il nostro comunicare possano essere colte nell'Asia che pone gli opposti, Ying e Yang, in orizzontale, sullo stesso piano, iscritti dentro un cerchio che, per definizione geometrica, non ha alto e basso.

Allo stesso modo, solo nella logica occidentale di matrice americana del *time is money* hanno senso frasi come «sprecare/buttare il proprio tempo», «investire due ore alla settimana nel...», «è un tipo generoso/parsimonioso/avaro del proprio tempo»: frasi che non hanno senso profondo per quei due terzi del mondo in cui il tempo è una risorsa che deve *anche*, ma non *solo* essere produttiva; così come in culture non agonistiche, come quelle buddhiste, ha poco senso pensare alla dialettica in termini di scontro medievale: «la sua posizione ha solide fondamenta e sarà difficile demolirla, ma dobbiamo attaccarla o quanto meno aggirarla», «bisogna continuare a criticarlo fin quando la sua idea non sarà demolita/sbriciolata/ridotta in brandelli»; allo stesso modo, l'eredità biblica ci ha dato la metafora “serpente = male” (una persona “viscida”, “strisciante”, “dalla lingua biforcuta”, “gelida” e “infida” come una serpe), ma ciò non vale in Asia, dove di serpenti ce ne sono e di mortali, ma dove un serpente simboleggia la bellezza, la grazia, l'eleganza dei movimenti, la purezza.



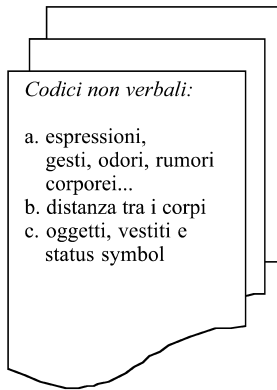
Problemi di comunicazione dovuti a valori culturali

Non è possibile controllare il proprio orientamento metaforico – ma è possibile diventare consapevoli del fatto che altre culture possono non capire le nostre metafore e quindi, dopo essersene lasciati sfuggire una, si può esplicitarne meglio il significato.



### 3. Gli strumenti della comunicazione non verbale

Perché parlare della comunicazione non verbale prima di quella linguistica? Per quattro ragioni:



a. le informazioni che riguardano la vista vengono elaborate prima delle informazioni linguistiche; quanto alle informazioni linguistiche, l'elaborazione mentale è condotta prima in termini situazionali, visivi, nell'emisfero destro, e poi in termini linguistici in quello sinistro: quindi *siamo prima visti poi ascoltati*;

## La comunicazione interculturale

- b. circa l'80% delle informazioni che raggiungono la corteccia cerebrale passa dall'occhio, solo l'11-15% dall'orecchio: *siamo più visti che ascoltati*;
- c. se per strada si è fermati da uno sconosciuto ben vestito che chiede qualcosa gli si dà ascolto; se si avvicina uno straccione si tira diritto: *sulla base di quel che si vede si decide se comunicare o non*;
- d. se si dice una cosa, ad esempio che tal dei tali è intelligente e furbo, e contemporaneamente si strizza l'occhio, significa che è stupido e gonzo: *l'informazione visiva prevale su quella linguistica*.

Nella comunicazione l'*abito (linguistico) fa il monaco*, a scapito di quel che insegna la saggezza popolare. E l'abito non è solo il vestito, ma il modo di gesticolare, la distanza più o meno invadente che si tiene con l'interlocutore, gli oggetti di cui ci si circonda, e così via.

In questo capitolo vedremo i problemi di comunicazione interculturale dovuti ai linguaggi non verbali, cui non si presta di solito alcuna attenzione perché li si ritiene universali, naturali, globalmente condivisi, mentre sono altrettanto nazionali e culturali quanto le lingue verbali.

### 3.1 LA "CINESICA": COMUNICARE CON I GESTI E LE ESPRESSIONI

Il corpo offre molte "informazioni" involontarie: suda, trema, arrossisce ecc., ma esso viene utilizzato anche per "comunicare", cioè per veicolare significati volontari, o per sottolineare significati espressi con la lingua. Il problema principale è che mentre scegliamo le parole da usare a seconda del contesto, dell'interlocutore, dell'immagine di

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

noi che vogliamo proiettare, *non* scegliamo i gesti, le espressioni ecc.

Vedremo in questo capitolo cosa “dicono” le varie parti del corpo, tralasciando interpretazioni psicologiche (ad esempio: braccia conserte = chiusura nei confronti dell’interlocutore) che rientrano a nostro avviso nell’ambito delle interpretazioni piuttosto che in quello delle analisi.

*a. Le espressioni del viso*

Esprimere emozioni, sensazioni, giudizi, pensieri con la mimica facciale è una cosa “ovvia” nell’Europa mediterranea, in Russia e nell’area latina dell’America; ma in Europa settentrionale ci si attende che queste espressioni siano abbastanza controllate e in Oriente esse sono poco usate, tanto che si educano i bambini fin da piccoli a una certa imperscrutabilità, alla riservatezza riguardo i propri sentimenti: il celare le proprie emozioni è un tratto di tutte le culture buddhiste. In alcune culture, come quella turca, tale controllo è richiesto soprattutto alle donne, che devono essere impassibili; in Cina, la donna che sorride spesso si copre la bocca con la mano.

Abbiamo iniziato il paragrafo con il verbo “esprimere”, cioè lasciare che i sentimenti emergano spontaneamente attraverso la mimica facciale (la quale utilizza ben 17 muscoli del viso su 23!): il problema interculturale nasce laddove per un latino si tratta di espressione spontanea, mentre per un orientale (i javanesi sono, in tal proposito, i più severi nel vietare le espressioni) il concetto di “espressione spontanea” non è concepibile e quindi la mimica viene letta come comunicazione, cioè assume valore di intenzionalità. A questo punto le incomprensioni diventano un’ovvia e inevitabile conseguenza.

## La comunicazione interculturale

Infine, un cenno particolare va fatto allo “sbuffare” tipico dei francesi, che spesso gonfiano le guance e lasciano uscire rumorosamente l’aria: bisogna notare che questo esprime irritazione ma non ha il valore dirompente e offensivo che ha altrove.

### b. *Il sorriso*

In Europa il sorriso comunica un generico accordo o almeno attesta la comprensione di quanto si sta dicendo; in altre culture questa interpretazione non è altrettanto certa: ad esempio, per non offendere un ospite straniero con un diniego, un giapponese imbarazzato può limitarsi a sorridere e mantenere il silenzio, in quanto non vige la nostra equazione “silenzio = assenso” (“chi tace acconsente”). In una trattativa o in un lavoro di gruppo, in una discussione scientifica o in un dibattito istituzionale è grave interpretare come assenso un segno di dissenso.

### c. *Gli occhi*

In Occidente (ma non sempre in Germania) guardare l’interlocutore negli occhi è in genere ritenuto un segno di franchezza, ma in molte culture eurasiatiche e africane un subordinato, soprattutto una subordinata, di solito non fissa negli occhi un superiore, mentre, ad esempio in Estremo Oriente o nei Paesi Arabi, il fissare un uomo dritto negli occhi può comunicare una sfida, mentre se si fissa una donna si comunica una proposta erotica. Mentre in Cina guardare negli occhi di chi parla è un segno di attenzione, in Giappone ci si guarda di quando in quando, ma mai durante un commiato: gli occhi vanno focalizzati a terra, in un punto a lato della persona che si sta salutano.

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

Quasi ovunque nel mondo lo sguardo tra uomo e donna, non tanto (o non soltanto) in azienda ma anche per strada, al bar e così via assume connotazioni sessuali; una donna “per bene” non guarda negli occhi un estraneo. Con la progressiva accettazione dei rapporti gay anche un’occhiata diretta uomo-uomo o donna-donna può significare una proposta erotica e in tale contesto i problemi legati alla cultura delle due persone possono essere ancora più imbarazzanti.

Gli occhi abbassati, quasi chiusi in una fessura, in Europa significano disattenzione, ma in Giappone possono rappresentare una forma di rispetto, ad esempio verso un conferenziere: gli si comunica che l’attenzione è massima, che non si vuol correre il rischio di distrarsi – ma il conferenziere europeo che non conosca questa convenzione ha la certezza che i suoi ascoltatori si sono addormentati. Durante il dibattito sulla fiducia al parlamento giapponese nei primi anni Duemila, l’«Associated Press» distribuì una foto, finita sui giornali di tutto il mondo, in cui si vedevano alcuni deputati che “evidentemente” non erano interessati al dibattito perché dormivano: in realtà, avevano, appunto, gli occhi abbassati, come segno di rispetto. Competenza interculturale vuol dire non fare questi errori, non leggere le espressioni altrui secondo le nostre grammatiche.

Alzare gli occhi al cielo, eventualmente accompagnando il gesto con un leggero click della lingua, ha significato di negazione in Sicilia e in molte culture del Mediterraneo orientale.

Un’ultima annotazione: in Pakistan e alcune aree vicine in India e in Afghanistan la strizzata d’occhio, gesto simpatico e amichevole in Italia, è considerata un insulto.

## La comunicazione interculturale

### d. *Le braccia e le mani*

Spesso non si sa dove tenere le braccia e le mani: incrociarle davanti al petto dà un senso di chiusura, tenerle allacciate dietro il corpo può dare la sensazione di un'eccessiva informalità. Quindi di solito si tengono accanto al corpo o si pone *una* mano in tasca. Molte culture, ad esempio quella cinese o turca, non accettano entrambe le mani in tasca. In Occidente, per quanto in tailleur o in pantaloni, alla donna non è consentito tenere le mani in tasca, se non per comunicare un messaggio di estrema informalità.

Ci sono poi dei gesti di rispetto o saluto che non hanno corrispondenti in Europa; ad esempio, un gesto tradizionale del saluto cinese tra uomini: si alzano le due mani a livello del petto, la mano sinistra copre la destra chiusa a pugno, e poi si muovono due o tre volte avanti e indietro: sparito durante la Rivoluzione Culturale, oggi questo gesto riemerge e viene usato per congratularsi e porgere auguri, soprattutto durante la Festa di Primavera, cioè il Capodanno cinese.

Al di là di queste considerazioni, ci sono vari problemi legati ai significati che le nostre mani veicolano agli interlocutori:

- nelle culture euro-americane si ritiene che una stretta di mano molto decisa dimostri sincerità e “virilità”, ma questo non è vero per altre culture, dove l'eccesso di forza è solo fonte di fastidio; in Germania la stretta decisa non è virile ma “sincera”, per cui anche una donna la utilizza. In Oriente la stretta di mano è inusuale (soprattutto in Corea e Giappone, dove il saluto è di solito un inchino), per cui non sempre un orientale sa dosarne la forza



## Gli strumenti della comunicazione non verbale

- e si ricevono strette erculee o mosce senza che esse abbiano alcun significato;
- nella cultura araba la mano sinistra è impura (per questo ai ladri viene tagliata la destra: saranno costretti a nutrirsi, salutarsi, accarezzare con la sinistra) e quindi va considerata come inesistente; salutando, spesso la mano destra viene portata sul cuore, come segno di sincerità e rispetto;
  - i gesti della mano spesso sottolineano o sostituiscono le parole, ma essi hanno diversi significati a seconda della cultura, esattamente come il lessico cambia da lingua a lingua: in Inghilterra il segno di vittoria reso celebre da W. Churchill (la “v” fatta con indice e medio) significa “vittoria” se il dorso della mano è rivolto verso chi parla, ma è un insulto (ha più forza di un chiaro «va ffa’...») se il dorso della mano è rivolto verso chi ascolta: corrisponde, ma con forza maggiore, al dito medio che esce dal pugno chiuso in America;
  - ci sono due gesti che hanno causato famose gaffe di Bush Sr e di 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, e in Estremo Oriente quel gesto corrisponde a «te lo metto...». Clinton ha usato un altro segno americano per dire «ok», quello fatto con pollice e indice uniti a formare una “o”, ma lo ha fatto alla Duma di Mosca, e nei paesi slavi quel gesto significa «Ti faccio un... grande così».

Non è possibile qui entrare nel merito del linguaggio delle mani in tutte le culture – né lo scopo di questo studio è quello di elencare le differenze, quanto piuttosto far notare che queste esistono e dare strumenti concettuali per la

## La comunicazione interculturale

loro osservazione. A mo' di esempio indichiamo alcune differenze tra gesti italiani e gesti nella cultura turca – cultura di cerniera euro-mediterranea quasi totalmente trascurata nella letteratura sulla comunicazione interculturale. Alcuni gesti hanno effetti rischiosi in quanto legati alla sfera sessuale; ad esempio:

- la mano rivolta verso l'alto con le dita raccolte a grappolo e fatta oscillare basso-alto significa in Italia «Ma che cavolo dici?» mentre in Turchia significa «Ottimo, eccellente», soprattutto se rivolto a una donna (allargando il campo: lo stesso gesto in arabo significa «aspetta!»);
- «Taglia l'angolo», «Fila via» sono ordini che in Italia vengono dati con le due mani a taglio, la sinistra tenuta ferma e la destra, dal basso, che la colpisce oscillando; in Turchia significa, in maniera molto volgare, «Te l'ho messo in...» oppure, riferito a una donna che passa, «Quella me la sono fatta»;
- ai bambini italiani si fa spesso un gioco: si stringe il naso tra le dita, poi gli si mostra il pugno, con il polpastrello del pollice che sbuca tra indice e medio e si dice «Ti ho rubato il naso!». In Turchia questo gesto significa «Va ffa'...!»;
- gli italiani spesso accompagnano l'invito a «stringere», a riassumere, con un gesto particolare: si stringe la mano a pugno, rivolto verso l'alto, con l'avambraccio teso in avanti, e poi si avvicina il pugno al corpo, dando il senso di «stringere»: questo segno è un volgare invito sessuale in Turchia;
- la mano con dita tese e palmo rivolto in avanti fatta oscillare sotto il mento significa in Italia «Me ne frego», mentre in Turchia è un gesto privo di intenzionalità comu-

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

nicativa: i turchi hanno una barba molto fitta e dura, che irrita la pelle mentre cresce (i turchi tengono spesso la barba lunga di alcuni giorni, senza che questo indichi trascuratezza), per cui il gesto è solo un massaggio lenitivo sulla pelle delicata della gola.

Gli italiani muovono molto le mani mentre parlano: ciò spesso li fa ritenere aggressivi, invadenti – e la cosa è grave se questa sensazione viene confermata dal tono di voce troppo alto, dall'interrompere chi sta parlando, e così via: caratteristiche comunicative degli italiani che vedremo in seguito. In tutto il mondo i comici che vogliono imitare gli italiani muovono istericamente braccia e mani e parlano a voce alta. Si tenga anche presente che il cinema italiano più noto nel mondo, da Salvatores a Amelio, da Sordi a Troisi passando per *La Piovra* (serial di successo praticamente in tutto il mondo, Cina e India incluse), è di ambiente meridionale, dove l'uso delle mani è particolarmente accentuato. (Sui gesti degli italiani cfr. Diadori 1990; più in generale, i classici Argyle 1975 e Poyatos 1988, e poi Birkenbihl 1991; Morris 1994; Wilcox 1997).

*e. Le gambe e i piedi*

In molte culture accavallare le gambe non ha alcun valore comunicativo, anche se in Cina il gesto non è previsto; incrociare le gambe, cioè appoggiare la caviglia al ginocchio lasciando quindi che si veda la suola delle scarpe, viene spesso ritenuto maleducato e comunica scarso rispetto: soprattutto gli arabi vivono questi atteggiamenti in maniera molto risentita, perché mostrare la suola della scarpa indica disprezzo («ti mostro quel che sei»: ed è facile da immaginare cosa ci sia sotto la suola di una scarpa che ha

## La comunicazione interculturale

girato per le stradine di Fez o Damasco); accavallare le gambe e dondolare quella in alto è un gesto che nel mondo arabo ricorda un calcio dato a un cane fastidioso e ha un significato molto forte: «vattene da qui».

Nelle culture scandinave e in quelle medio ed estremo-orientali togliersi le scarpe è spesso un gesto naturale, che indica relax o rispetto (come nel caso delle moschee) e quindi non deve stupire.

Alcune culture orientali accettano, anche se si tratta di un costume in regresso, il fatto di accarezzarsi i piedi in pubblico, con una specie di massaggio rilassante, senza che questo abbia alcun significato irrispettoso.

### f. *Il sudore e il profumo, i rumori e umori corporei*

Si tratta di prodotti del corpo che possono involontariamente informare sulle nostre reazioni a un evento, ma che possono anche involontariamente comunicare sciatteria, sporcizia, effeminatezza, e quindi orientare negativamente l'atteggiamento dell'interlocutore.

Il *sudore* è naturale e può *informare* sulla tensione emotiva di una persona (ma pone il problema di come deturarlo in pubblico: in Medio Oriente e Turchia, ad esempio, non è ben educato asciugarsi la fronte in pubblico); in Giappone invece (come nelle discoteche occidentali) il sudore ha un valore positivo, in quanto indica una sincera partecipazione.

L'*odore* di sudore ha un valore più delicato: assolutamente bandito in culture come quella italiana (chi si accorge di odorare si sente a disagio, quindi le sue performance, anche linguistiche, ne sono intaccate), in altre culture è conside-

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

rato normale; nel mondo arabo un maschio deodorato comunica una “demascolinizzazione” e se è sensibilmente profumato è un pervertito.

In quasi tutte le culture ciò che esce dal corpo è considerato negativamente e quindi si pone il problema culturale di come liberarsene con discrezione. Il problema non si pone (più) per quanto concerne urina, feci, sperma e vomito (anche se una vomitata comune tra giovani all’uscita di una discoteca giapponese sancisce un patto di amicizia e complicità), ma ci sono forti problemi interculturali per altre emissioni del corpo: soffiarsi il naso e starnutire, spuntare, ruttare, petare.

*Soffiarsi il naso* discretamente è permesso nelle culture occidentali, mentre in Cina, Giappone, India, Iran è considerato irrispettoso e volgare, soprattutto quando poi ci si rimette in tasca il fazzoletto sporco: il muco viene tamponato con un fazzoletto, il più discretamente possibile, e il catarro viene inspirato e poi inghiottito o eliminato sotto forma di uno sputo non energico ma lungo, colante, che sconvolge gli occidentali; in Turchia e in molti paesi slavi si può espellerlo, se si è all’aperto, turando una narice e spingendo fortemente aria e muco attraverso l’altra narice. Lo *starnuto*, che in culture come quella italiana era vietato fino a una generazione fa, viene oggi ammesso, in quanto trattenerlo può far male. Comunque chi starnutisce deve farlo discretamente, scusarsi – e in molte culture riceve un augurio: «Salute!», «(God) bless you!».

*Ruttare* e dar sfogo a *rumori intestinali*, vietati nelle culture occidentali, sono assai meglio tollerati in Asia; in Giappone una specie di risucchio indica soddisfazione dopo un

## La comunicazione interculturale

pasto. Il ruttare dopo un pasto, sebbene stia lentamente declinando come uso, è ancora permesso (ma era richiesto, per comunicare sazietà e piacere, fino a una generazione fa) in Scandinavia, in Russia, nel Sud Est asiatico.

### g. *Rumori fàtici*

Per concludere è necessario un cenno a quei rumori che in alcune culture svolgono una funzione “fàtica”, indicano cioè che si sta ascoltando con attenzione.

Gli italiani fanno un rumore simile a «mh-mh»; i tedeschi del Baltico e gli svedesi dicono invece *ja* ispirando l'aria anziché espirando, con un effetto che potrebbe ricordare un rantolo, l'asfissia.

I francesi che ascoltano in silenzio o con qualche *oui* intercalato (che significa «ti ascolto e non condivido» – come del resto i vari «sì» o *yeah*) esprimono invece un atteggiamento critico se si raschiano la gola; la loro disapprovazione è più esplicita se anziché questo «rh-rh» fanno uscire l'aria compressa dalle guance gonfie, in una sorta di «p» aspirata, che è in realtà l'iniziale di *pute!*

### 3.2 LA “PROSSEMICA”: LA DISTANZA TRA CORPI COME FORMA DI COMUNICAZIONE

Gli animali vivono in una sorta di bolla virtuale che rappresenta la loro intimità e che ha il raggio della distanza di sicurezza, cioè quella che consente di difendersi da un attacco o di iniziare una fuga. Negli uomini, essa è di circa 60 cm, cioè la distanza del braccio teso. Questa “bolla” è un dato di *natura*, mentre la sua dimensione e il suo valore di intimità sono dati di *cultura* e quindi variano: l'infra-

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

zione alle regole prossemiche, cioè alla grammatica che regola la distanza interpersonale, può far interpretare come aggressivi e invasivi, quindi degni di una reazione adeguata, dei movimenti di avvicinamento che non hanno questo significato nella cultura di chi li ha compiuti.

a. *Distanza frontale*

Le culture della costa europea del Mediterraneo ritengono che la sfera dell'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 e un tono di voce alto, tipici del Mediterraneo, la sensazione di un nordico di essere aggredito si trasforma in certezza e genera una reazione). Ma nel Mediterraneo arabo la distanza si riduce e chi parla tocca spesso l'interlocutore sul petto o sul braccio, mentre nell'Europa non mediterranea e in Nord America la "bolla" di ciascuno va rispettata, per cui i due interlocutori restano a distanza di un *doppio* braccio.

Nel mondo dei contatti internazionali c'è una tendenza generalizzata all'aumento della distanza interpersonale, forse dovuta al fatto che la cinematografia è quasi interamente di origine anglosassone e funge da "persuasore occulto" nell'imporre nuove grammatiche di comunicazione interpersonale. A questa tendenza si oppone la realtà di alcuni paesi molto abitati, come il Giappone, e di città estremamente popolate in cui lo spazio personale è molto ridotto e quindi il contatto è obbligato, specie in metropolitana e in altre situazioni pubbliche, per cui non si dice mai «permesso?» o «scusi!» – ciò irrita gli occidentali e porta conseguenze sul piano delle relazioni e della comunicazione.

## La comunicazione interculturale

Nel Sud Est asiatico e in molti paesi musulmani è vietato mettere la mano sulla testa di un bambino: è un gesto comune agli italiani che vogliono così esprimere l'affetto o il semplice apprezzamento per la bellezza di un bambino, essendo la testa tabuizzata. In alcune zone, come la Thailandia e soprattutto nelle Filippine, accarezzare la testa di un bambino può avere connotazioni pedofile.

### b. *Contatto laterale*

Nel mondo vigono le più svariate regole, ma possiamo sintetizzare la varietà nei termini seguenti: molti mediterranei si prendono a braccetto anche tra maschi e nei Paesi Arabi si prendono anche per mano, cosa esclusa nel Nord Italia e nel resto d'Europa, dove l'eccesso di contatto, la mano sulla spalla ecc. vengono visti come plateale esibizione di omosessualità o come atteggiamento da ubriaco, da persona che ha perso il controllo. In Turchia e in altre zone di cerniera tra Europa e Asia mettere la mano sulla spalla di uno straniero, anche sconosciuto, è un segno di generosa ospitalità: significa in certo modo «Caro ospite, lascia che ti guidi».

Anche nelle zone rurali del Medio e dell'Estremo Oriente è diffusa l'abitudine di prendersi per mano tra persone dello stesso sesso, atteggiamento che in Iran si può notare perfino tra militari e che in India include carezze sulla mano che danno all'occidentale un netto messaggio di relazioni omosessuali – mentre in Giappone il prendersi a braccetto ha una netta connotazione sessuale, così come il camminare molto vicini, a contatto di spalla.

La “manata sulla spalla” amichevole e cameratesca che crediamo tipica della prossemica americana è presente più nei film che nella realtà.



Gli strumenti della comunicazione non verbale

c. *Il bacio*

Diffusi in passato in molte culture e spesso dati in numero rilevante (sono tre i baci in Francia e Russia) i baci stanno scomparendo rapidissimamente dalla prossemica internazionale (anche ad effetto dei mass media americani) e rimangono solo in quella dell'amicizia e dell'affetto; in Giappone un bacio in pubblico, anche tra padre e figlio, è escluso categoricamente. Invece, in Turchia e in altre culture medio-orientali, così come in Argentina e soprattutto in Brasile, il bacio è d'obbligo anche tra giovani maschi che si trovano in pubblico, al bar o per strada.

d. *Il luogo di lavoro come "bolla"*

Negli anni settanta ci fu uno scontro tra i fautori dello spazio aperto (grandi sale, vari tavoli separati da qualche pianta o scaffaletto) e lo spazio chiuso (la stanza divisa in uffici, per quanto minuscoli). Il problema comunicativo si poneva comunque, in entrambi i casi: nello spazio aperto il tono di voce (che i latini e gli arabi hanno abbastanza alto) può essere inteso, soprattutto da parte di nordici, come una mancanza di rispetto, quasi un voler comunicare «Me ne frego di disturbarti»; lo spazio chiuso crea di per sé un «padrone del territorio» ed è quindi necessario che un visitatore non divenga un invasore: in Italia si usa bussare, anche se spesso non si attende la risposta «avanti», mentre in paesi come la Germania o gli Stati Uniti può essere sufficiente che chi apre la porta di un ufficio tenga la mano appoggiata allo stipite, segnalando in tal modo che non intende entrare, non vuole invadere il territorio, che resta fuori seppure solo con una mano.

Birkenbihl (1991) ha studiato a lungo il problema e narra di una multinazionale tedesco-americana con sede a Fran-

## La comunicazione interculturale

coforte, in cui operavano solo manager (tutti con esperienza internazionale!): ci fu uno scontro perché gli americani volevano tener aperte le porte degli uffici, cosa che i tedeschi collocavano tra il demagogico e la volontà di controllo; i tedeschi preferivano tenere le porte chiuse finendo per essere considerati come boriosi e indisponibili dagli americani.

### 3.3 LA “VESTEMICA”: IL VESTIARIO COME LINGUAGGIO

I missionari cattolici che approdarono in Congo nell'Ottocento volevano che tutte le donne si coprissero il seno – ma in quella cultura erano le prostitute ad avere il seno coperto: «l'abito fa il monaco».

La scelta del vestiario comunica sia il rispetto che portiamo all'interlocutore sia l'atteggiamento relazionale che si vuole instaurare, soprattutto in termini di ufficialità o informalità di un incontro. Ma gli indicatori di formalità, pur vestendo all'occidentale, variano tra le culture, e non solo tra Oriente e Occidente (come abbiamo visto in molti dei casi) ma anche tra Europa e America, e all'interno di queste due realtà.

Anzitutto, noteremo che *la formalità dell'abbigliamento è essenziale per comunicare il rispetto* che si porta a una persona. In Italia un vestito “formale” include camicia, cravatta, giacca; negli USA è sufficiente la cravatta (il cui uso è invece culturalmente vietato in Iran), anche se un po' allentata e indossata su una camicia a maniche corte, con la giacca appoggiata sullo schienale della sedia. In Europa, presentarsi formali e poi togliersi la giacca è un indicatore di passaggio di registro, dal formale all'informale, mentre in America prolunga la formalità iniziale. In Oriente il con-

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

retto di formalità quando si indossa un abito europeo è ancora impreciso, perché non è stata ancora assimilata la sintassi tra i vari pezzi dell'abbigliamento e i colori (soprattutto nelle cravatte, spesso ritenute chiassose e fuori tono per un europeo): comunque in Cina il vestito formale è sempre scuro, con camicia rigorosamente bianca.

Un abito spezzato (giacca blu e pantaloni grigi) è perfettamente formale in Italia ma a un americano ricorda quello degli immigrati straccioni che non avevano altro fornitore che i rigattieri di vestiti usati e quindi pescavano una giacca e dei pantaloni spaiati. Lo spezzato è escluso anche in Giappone, cultura fortemente americanizzata, e pure in Cina è molto informale.

Un vestito formale americano è di un unico colore ed è composto di tre pezzi, includendo anche il panciotto (che gli europei stanno riscoprendo, ma spesso con un tocco di fantasia rispetto al vestito). Una giacca cammello o di tweed inglese è adeguata a un incontro formale in uffici, università ecc., in Europa e in Oriente ma non in America dove un impiegato o un funzionario non vengono accettati in ufficio se non hanno un abito grigio, blu o nero: in alcune aziende è in uso il *Friday jeans fine*: si tratta di una multa simbolica (5 dollari da versare poi in beneficenza o da usare per la cena di *Thanksgiving*) per chi il venerdì va al lavoro in jeans in modo da poter partire per il weekend direttamente dall'ufficio, senza un lungo rientro a casa.

Come si è detto il vestito di un americano al lavoro deve essere scuro, mentre l'impermeabile è obbligatoriamente scuro per impiegati e quadri di livello basso ma diventa beige o ancor più chiaro per i manager; per il resto, la giacca cammello o in tweed, magari con le toppe di pelle sui gomiti, o la tipica giacca tedesca senza *revers* sono per il

## La comunicazione interculturale

weekend – così come lo sono le scarpe con i laccetti di cuoio (tipo Timberland): un europeo in vestito spezzato e Timberland fa in America l'effetto di una persona che si creda formale in Italia indossando giacca verdastra, pantaloni blu e scarpe da tennis.

Una notazione particolare è necessaria riguardo al valore comunicativo delle grandi firme nell'abbigliamento: in molte culture di paesi in via di sviluppo si ritiene necessario enfatizzare le differenze sociali: «Stai parlando con una persona che ce l'ha fatta ad emergere, con un membro della classe dirigente»; in questi casi le classi alte, i professionisti, i docenti universitari ecc. mostrano il proprio successo lasciando il logo Armani ben visibile sul vestito, esibendo Rolex e simili con un gusto che un europeo può ritenere esibizionistico; di converso, in molte culture emergenti l'abbigliamento quotidiano di un europeo può essere interpretato come mancanza di rispetto – e questo riguarda soprattutto i jeans, anche quelli griffati Armani o Valentino: nel mondo, un *jeans* è e rimane informale, per quanto griffato e indossato con un blazer blu di alta sartoria.

Il problema della formalità, e quindi del comunicare il rispetto sociale, si pone anche per occasioni quali *cocktail party*, cene, weekend di “socializzazione” ecc.: l'unica strategia per non commettere errori è costituita dal parlarne chiaramente, esplicitamente con chi ci invita e nell'essere molto chiari con le persone che invitiamo, anziché usare formule quali “è gradito l'abito scuro” che non sono comprensibili.

È utile fare un cenno al modo europeo di portare una felpa informalmente, senza indossarla ma poggiandola sulle spalle, annodando le due maniche davanti: negli Stati Uniti è una aperta comunicazione di omosessualità.

Gli strumenti della comunicazione non verbale

### 3.4 L'“OGGETTEMICA”: COMUNICARE CON OGGETTI E STATUS SYMBOL

Viviamo circondati da oggetti e mettiamo sul nostro corpo altri oggetti ornamentali come anelli, orecchini ecc.: ci ricordiamo che sono strumenti comunicativi solo nel momento in cui dobbiamo scegliere cosa indossare, ma dimentichiamo quanti altri oggetti comunicano per noi. Il problema è che il significato degli oggetti, soprattutto quello degli *status symbol*, varia da cultura a cultura, da classe a classe, e spesso non viene compreso o, peggio, viene mal interpretato dagli interlocutori di altre culture: ad esempio stemmini sul bavero (in Italia si usano al massimo quelli di Rotary e Lions), cravatte con il colore di Oxford o di Harvard, e così via, sono strumenti di comunicazione sociale molto rilevanti in America e quasi irrilevanti in Italia.

Tra gli *status symbol* hanno un ruolo particolare quelli che indicano la ricchezza, la raffinatezza, lo status sociale e aziendale, il rispetto per l'interlocutore.

#### a. *Indicatori di ricchezza*

Un Rolex d'oro al polso, pesanti catene d'oro su petti villosi o sui polsi, gravi anelli con pietra preziosa sulle dita robuste di un arabo o di uno slavo possono portare l'europeo “raffinato” a pensare di trovarsi di fronte a un bizzurro, a una esibizione di ricchezza rapidamente e spesso malamente acquisita, in altre parole a un *parvenu*: questo fa sì che le strategie comunicative che il sofisticato italiano mette in atto sulla base di questa considerazione possono rivelarsi inadeguate, perché in quelle culture l'esibizione di ricchezza con i gioielli è culturalmente approvata, e chi li indossa può essere un abile e sofisticato uomo d'affari.

Soprattutto per quanto riguarda le donne, è invalso in Euro-

## La comunicazione interculturale

pa il gusto per gioielli etnici (specialmente himalayani, eurasiatici o di gusto ispano-americano), di solito di argento di bassa lega: il loro uso risulta incomprensibile, quasi offensivo, proprio in quelle aree del mondo da cui provengono, in quanto rappresentano il passato contadino, nomade, miserabile, di cui spesso oggi ci si vergogna: al bazar di Istanbul si vendono a prezzo bassissimo stupendi gioielli anatolici, armeni, turcmeni ecc., che rappresentano il passato di cui la Turchia moderna, rivolta all'Europa, vuole disfarsi: l'italiana che si presenta a un incontro piena di questi gioielli (cui una donna turca risponde essendo stracarica di bracciali di Bulgari) crea imbarazzo e certamente perde in considerazione; l'automobile costosa è uno *status symbol* ovunque, ma il suo valore simbolico cambia da cultura a cultura: in Giappone una Benz (come è chiamata la Mercedes) significa ricchezza non tanto per il suo costo d'acquisto, ma per le sue grandi dimensioni, visto che un posto macchina (obbligatorio per poter acquistare un'automobile) di quella grandezza è raro e quindi costosissimo.

Un discorso particolare va fatto per il principale indicatore di ricchezza, il danaro, che ha un fortissimo valore di *status symbol*. Le culture differiscono molto sul modo di esibire il danaro: a fronte di culture europee, più o meno legate al concetto di *understatement* (per cui si dimostra la ricchezza con il possesso di oggetti lussuosi ma non parlando apertamente di danaro), troviamo la cultura americana, quelle orientali e quelle di molti paesi emergenti in cui l'esibizione del danaro è accettata e ricercata. Se in Italia parliamo ancora di "vil danaro" e la parola "lucrare" è ignobile mentre "senza fine di lucro" è puro, le culture puritane ricordano che l'amor di Dio per la persona buona e giusta si vede anche sotto forma di gratificazione mate-

Gli strumenti della comunicazione non verbale

riale: anche i cattolici americani, intrisi del puritanesimo dei loro fratelli protestanti, possono esibirsi nello spillare alle vesti della Madonna mazzette di dollari durante le processioni, ed è possibile che una persona venga presentata anche con riferimento al suo reddito annuo: *he makes half a million a year!* Parlare del proprio stipendio è assolutamente fuori luogo in Italia, tranne tra colleghi e per solidarietà sindacale, mentre è naturale in culture in cui il danaro va mostrato.

Se in Italia non si parla di stipendi, nel mondo ispanico e francese non si accenna neppure al patrimonio personale, alla proprietà di case e così via.

b. *Indicatori di “raffinatezza” di gusti*

Una stilografica Mont Blanc nel taschino o un’agenda griffata inviano messaggi incompresi dai più al di fuori di certi ambienti; un anellino all’orecchio di un impiegato o addirittura di un manager sarebbe incomprensibile e inaccettabile in molte culture – ma non in Svezia, dove da sempre gli uomini rivendicano la libertà di indossare un orecchino come i loro antenati vichinghi; anche certi anelli pesanti, in Scandinavia e Ungheria, possono essere poco “raffinati” per l’italiano se questi ignora che tali anelli sono il tipico regalo di laurea e indicano che la formazione del nostro interlocutore è umanistica, economica, scientifica, tecnica ecc.; in molte culture eurasiatiche e latino-americane un pesante anello al dito mignolo di un maschio è considerato raffinato.

c. *Indicatori di successo sociale e aziendale*

Abbiamo trattato del danaro al punto “b”; accenniamo qui ad altri indicatori di successo.

## La comunicazione interculturale

Anzitutto l'esibizione della possibilità di *accedere a servizi rari*: il telefono cellulare, che gli euro-americani spengono prima di una riunione e che non va esibito perché ormai di uso generalizzato, è segno di forte vicinanza al potere nei paesi emergenti, dove i ripetitori cellulari sono pochi e quindi i *numeri* disponibili (non i cellulari in quanto oggetto) sono limitati: quindi il cellulare ha valore comunicativo di status, tanto che sono diffusi cellulari finti, con una sveglia all'interno che li fa suonare di quando in quando in modo da consentire al possessore, che finge di rispondere, di esibire uno status che in realtà non ha...

La comunicazione dello *status aziendale* di chi parla con noi – ma anche di quello che ci attribuisce chi ci ha invitato – è spesso riferita a un altro servizio “raro”, cioè l'accesso alla macchina aziendale: l'auto blu e la scorta dell'Italia degli anni ottanta avevano valore di status prima che di sicurezza, e questo valore continua ancor oggi a significare alto status aziendale in molte culture emergenti. Quando si arriva nell'azienda che ci ha invitato e ha mandato una sua auto a prenderci all'aeroporto è utile osservare le macchine aziendali parcheggiate e vedere che grado riveste, nella gerarchia, l'auto inviata a prenderci: indica molto probabilmente la considerazione nel nostro status gerarchico.

Anche l'arredamento di uno studio ha valore comunicativo: le piante in ufficio, curate con amore da ogni segretaria italiana, sono presenti solo negli studi di alti funzionari o di manager statunitensi; la scrivania ingombra di carte è tipica del manager italiano, mentre lo status gerarchico di un manager americano è rilevabile dalla scrivania sgombrata: le pratiche e i dossier sono sui tavoli delle segretarie; un manager americano o europeo tenderà ad avere un uffi-



## Gli strumenti della comunicazione non verbale

cio suo (che l'americano preferisce tenere aperto e l'europeo chiuso), mentre un manager giapponese o coreano tenderà a operare in un grande spazio aperto, circondato da tavoli di collaboratori subordinati, in modo da poter essere visto mentre negozia con altri manager, ma anche da avere a disposizione immediatamente dossier ecc. (Hall, Reed Hall 1987).

Un esempio può essere chiarificatore (lo dobbiamo ad E. Pavan). Nel film *Wall Street* il protagonista, un giovane broker d'assalto, viene promosso sul campo, quindi il boss lo accompagna al ventesimo piano e gli mostra il suo nuovo studio, al che il giovane esclama estasiato: «Tre finestre!». Nel film *The Rising Sun* un manager della filiale californiana di un'azienda giapponese, coinvolto in uno scandalo sessuale, viene frettolosamente messo su un aereo e rispedito in Giappone; il poliziotto americano che ha curato l'inchiesta lo osserva partire e chiede a Sean Connery, un saggio che conosce la civiltà giapponese: «Che cosa gli succederà, adesso, in Giappone?». «Passerà i suoi giorni nello studio del Direttore, lavorando a una scrivania vicino alle finestre». Le due battute indicano oggettivamente la stessa cosa: i due giovani manager avranno la scrivania accanto alla finestra; ma per l'americano questo è segno di successo, di dominio, per il giapponese no, in quanto lo studio giapponese ha il tavolo dirigenziale al centro, per indicare controllo e dominio, e ai margini, vicino alle finestre, ci sono i segretari, i dattilografi.

d. *Indicatori di rispetto e gentilezza: oggetti che si offrono*  
Offrire è sempre un gesto di rispetto e accettare l'offerta significa ricambiare tale rispetto; in culture in cui il rispetto interpersonale ha molto valore (Africa, Asia ma, in parte,

## La comunicazione interculturale

anche America Latina) il rifiuto può essere considerato uno sgarbo: rifiutare un tè alla menta in un bicchiere opacizzato dall'uso può essere un desiderio giustificato per un occidentale abituato a una estrema igiene, ma è offensivo per l'arabo che lo ha offerto. In questi casi l'eventuale rifiuto va giustificato con ragioni di salute (un finto diabete è la soluzione in molti casi) o di ordine religioso.

Anche l'insistere nell'offrire o lo schermirsi nell'accettare sono regolati dalla cultura: ad esempio, nel Sud d'Italia si insiste molto, secondo la tradizione greca, in un modo che un inglese ritiene francamente eccessivo, invadente, imbarazzante. In Turchia alla prima offerta si risponde di no, ma alla seconda si dovrebbe accettare qualcosa, altrimenti si offende. Questo provoca certo problemi ai turchi trasferitisi in Germania, dove si accetta subito alla prima offerta.

Ci sono poi problemi legati a ciò che si può offrire: oggi offrire una sigaretta in America può essere un insulto (e in Giappone non si offrono affatto sigarette), così come offrire alcol a un arabo o come insistere per far bere vino a un commensale inglese o americano che dopo la cena deve tornare a casa in macchina.

Durante le festività musulmane e nel periodo del Ramadam è meglio non offrire alcol e sigarette in quanto suonerebbe una beffa e uno sgarbo al credente che deve forzatamente rispondere di no; possibilmente è meglio evitare di bere e fumare in loro compagnia: è un gesto di rispetto religioso che viene apprezzato anche se compiuto da un "infedele".

Un discorso particolare vale per i regali, oggetti la cui offerta è il massimo indicatore di rispetto e affetto.

Cercare di comunicare rispetto e amicizia per mezzo di regali è spesso rischioso: ad esempio, in Cina non si regala

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

la un orologio, che richiama il passare del tempo, è un *memento mori* e ha una pronuncia simile alla parola “fine, conclusione”, né si regalano scarpe (si pronuncia come “sventura”) o ombrelli (la cui pronuncia è come quella di “separare, dividere”); al contrario oggetti a forma di pesce o elefante portano fortuna. Anche i fiori e le piante sono rischiose, soprattutto i fiori bianchi in Oriente, i crisantemi in Italia, i fiori gialli in Messico, i fiori non ancora sbocciati in Russia, le corone d’alloro in Germania dove non accompagnano la cerimonia di laurea ma un funerale... Se non di morte i fiori possono parlare di malattie: regalare fiori bianchi e rossi a un malato in Inghilterra richiama il sangue sparso sul bianco lenzuolo, e in molte culture anglosassoni portare piante a un malato in ospedale è offensivo perché pare quasi augurare: «Metti anche tu le radici qui». Queste sincreasie possono sembrare bizzarre, ma ricordiamo che nella tradizione italiana, ancor ben viva soprattutto in certi ambienti e sopra una certa età, non si regala una cornice vuota, non si regalano perle, oggetti appuntiti, fazzoletti perché “portano male” – o, se si regalano, vanno accompagnati da una monetina da lanciare dietro le spalle per conquistare la benevolenza degli spiriti maligni...

In Giappone esiste una vera e propria cultura della confezione dei regali (esiste un libro che tratta in profondità, tra le altre cose, la cultura della confezione: Hendry 1993) in quanto essa indica lo status della persona cui il regalo viene fatto. Chi riceve il regalo, in Giappone come in Corea e in Cina, lo posa senza aprire la confezione e fa un breve e generico ringraziamento che lascia interdetti gli occidentali che l’hanno portato. Ma se in Giappone la confezione è parte integrante (e fortemente significativa, come si è detto) del regalo, in Germania fiori e confezione collidono: regala-

## La comunicazione interculturale

lare fiori con il cellophane intorno è offensivo: esiste un filmato in cui il celebre pianista Richter, al teatro La Fenice di Venezia, butta stizzito dentro la “coda” del pianoforte un mazzo di fiori consegnatogli con la carta intorno...

I regali costituiscono un importante mezzo di comunicazione sia intimo (quindi regalare fiori è dovunque “rischioso”), sia ufficiale (i regali con marchio aziendale sono graditi in molte culture, ma “poco fini” in Italia), sia sociale, in occasione di inviti a cene ecc. La tendenza internazionale è sempre di più quella di aprire il regalo, soprattutto se si tratta di un pacchetto, per comunicare il fatto che è stato gradito; ma in Germania la gestione del regalo è un po’ peculiare: arrivare a una cena con vino o dolci è in qualche modo poco educato e sembra indicare il timore che l’ospite non abbia preparato dolci o predisposto vino: quindi i regali culinari non verranno aperti.

Di solito chi fa un regalo ne attenua retoricamente il valore affermando che «è solo un pensiero», al che chi lo riceve ribatte altrettanto retoricamente che «non doveva disturbarsi» e si profonde in lodi di ciò che ha ricevuto (questa coppia di battute, abbastanza diffusa ovunque, è assolutamente di rigore nel mondo ispanico). Fanno eccezione gli americani che esprimono l’apprezzamento per una persona attraverso il valore del regalo e che quindi spesso parlano del costo o lasciano l’etichetta con il prezzo (anche se si tratta di una tendenza che negli ambienti più internazionalizzati sta scomparendo).

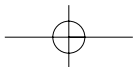
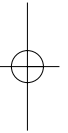
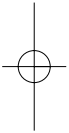
*e. Un oggetto particolare: il biglietto da visita*

Per gli europei e gli americani il biglietto da visita è un semplice appunto che garantisce i contatti futuri; in Oriente, soprattutto in Giappone, esso ha invece un valore diver-

## Gli strumenti della comunicazione non verbale

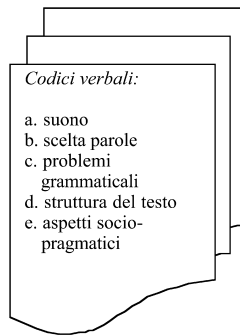
so: viene offerto quasi con le mani a coppa, con un lieve inchino, e ci si attende che venga osservato e riposto nel taschino sul cuore, non in tasche che poggiano su parti meno nobili del corpo.

Il biglietto da visita infatti rappresenta l'attestazione che il rapporto che si è creato è sincero: quindi il dirigente giapponese che, nella fase dei convenevoli propedeutici al discorso d'affari, esibisce raccoglitori su raccoglitori di biglietti da visita sta comunicando il suo ruolo sociale e la sua affidabilità, riconosciuta dalle migliaia di persone che gli hanno affidato il loro nome, numero di telefono, indirizzo, e-mail.



## 4. Problemi interculturali legati alla lingua

La lingua è immediatamente percepita come espressione sonora, come “rumore”, e proprio da questo aspetto inizieremo la nostra discussione; ma essa è anche costituita dalla scelta delle parole, dal modo in cui usiamo alcuni aspetti della grammatica e, soprattutto, da quello in cui strutturiamo i nostri “testi”, cioè la componente linguistica di un evento comunicativo.



### 4.I PROBLEMI DI COMUNICAZIONE LEGATI AL SUONO DELLA LINGUA

L'aspetto sonoro della voce è un po' come quello visivo: è il primo ad essere percepito e, proprio perché viene analizzato in maniera inconsapevole, anche in questo caso si

## La comunicazione interculturale

può dire che «l'abito *fonologico* fa il monaco»: l'inglese che sente due italiani che discutono serenamente ritiene che stiano litigando, perché quel tono di voce e quel reciproco interrompersi verrebbe usato in Inghilterra solo in un litigio.

Il tono della voce può dare l'impressione che una persona sia rinunciataria o aggressiva, calma o irritata – giudizi indipendenti da quello che effettivamente viene detto.

In tutte le culture mediterranee, ma soprattutto in quella greca, spagnola e dell'Italia del Sud, un tono di voce alto può indicare molto spesso partecipazione e coinvolgimento, ma anche quando è calmo il tono di voce degli italiani (accentuato dalla forte vocalità delle lingue latine) non è di solito gradito nel resto d'Europa e in Oriente, dove si diffonde sempre 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 (cfr. 3.1), invadono la “bolla” dell'interlocutore (cfr. 3.2) e lo interrompono spesso, ne consegue che l'alto tono di voce aggiunge una conferma alla “aggressività” che ci viene spesso attribuita.

Il problema della sovrapposizione delle voci di due interlocutori e dell'interruzione è legato alle strategie di *politeness* e allo status (e quindi alla nozione di gerarchia: cfr. 2.3): 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.



## Problemi interculturali legati alla lingua

Pare che la sovrapposizione sia una caratteristica particolarmente presente nella comunicazione degli italiani: Gannon (1994), come abbiamo ricordato, descrive la comunicazione con gli italiani come un'opera lirica in cui il parlare insieme viene considerato normale, come appunto un duetto o un quartetto nel melodramma...

L'alta velocità del parlato è sempre una forma di violenza sull'ascoltatore e può scatenare reazioni negative: gli inglesi e gli americani paiono non accorgersi di questo e parlano rapidissimi, mentre gli italiani e i cinesi che parlano con uno straniero si sforzano di rallentare, di essere collaborativi. I francesi tendono a ritenere che chi parla troppo velocemente dimostri una certa incapacità di autocontrollo e quindi ne hanno un'opinione abbastanza negativa.

La richiesta di rallentare può essere un'abile mossa che costringe l'interlocutore, anche di madrelingua, a distogliere parte della sua mente dall'attenzione sul "cosa" si dice per spostarlo sul "come", riducendo in tal modo il divario tra madrelingua e straniero.

#### 4.2 PROBLEMI DI COMUNICAZIONE LEGATI ALLA SCELTA DELLE PAROLE E DEGLI ARGOMENTI

La scelta delle parole è delicatissima all'interno di ogni cultura, soprattutto in quelle più formali (ad esempio, in giapponese esistono verbi "onorifici" da usare parlando dell'interlocutore e verbi "auto-dispregiativi" da usare per chi parla), ma dal momento che si usa l'inglese come lingua franca, il problema non diviene rilevante dall'interno della cultura alla comunicazione interculturale se non per due aspetti: gli argomenti più o meno tabuizzati (soprattutto le

## La comunicazione interculturale

parole con connotazione sessuale o politicamente scorrette) e che si fondano su stereotipi, per cui si dice «voi tedeschi...» suscitando quasi sempre il risentimento di chi non si sente rappresentato dallo stereotipo.

Un problema lessicale particolare riguarda l'uso di terminologia 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.

Un ulteriore problema riguarda l'uso delle microlingue scientifico-professionali come indicatori di appartenenza al gruppo degli scienziati, dei manager, dei diplomatici e così via. Molti tendono ad affastellare terminologia tecnica non tanto per una maggiore precisione ma per posa, nella convinzione che, soprattutto se i termini utilizzati sono in inglese, essi comunichino un'immagine positiva e «moderna» di chi parla e ne attestino l'appartenenza alla corporazione. Al contrario, l'effetto è spesso ridicolo; inoltre, in Francia e in Quebec non si ottiene certo un effetto positivo usando la microlingua in inglese, dato che i francofoni sono molto attenti a usare corrispondenti francesi quali ad esempio *logiciel*, *ordinateur*, *fichier* per *software*, *computer* e *file*.

Si nota infine la tendenza di ogni lingua a normalizzare la pronuncia inglese alle proprie regole, per cui la parola tec-

## Problemi interculturali legati alla lingua

nica inglese usata da un tecnico italiano spesso risulta incomprensibile a stranieri e comunica un'impressione di sciatteria, di imprecisione.

#### 4.3 PROBLEMI DI COMUNICAZIONE LEGATI AD ALCUNI ASPETTI GRAMMATICALI

La grammatica (dovremmo dire: la morfologia e la sintassi) rappresenta uno dei punti cruciali della competenza comunicativa interculturale di chi usa l'inglese come lingua franca o un'altra lingua straniera: di solito costui non intende la grammatica come struttura di base, come impalcatura che aiuta e sostiene mentre ci si costruisce sopra un discorso, ma piuttosto come coacervo di regole ed eccezioni arbitrarie: «Giurisprudenza del linguaggio», come diceva Jakobson. In realtà nel mondo della comunicazione internazionale c'è una diffusa e serena accettazione degli errori morfosintattici e si riscontra una notevole empatia, cioè lo sforzo di mettersi nei panni di un interlocutore che ha difficoltà linguistiche e che per questo sta faticando a farsi comprendere: gli errori "normali" quindi non portano ad incidenti comunicativi se comunque consentono il passaggio del messaggio (anche se danno un'immagine di approssimazione in chi li commette).

La morfologia e la sintassi variano da cultura a cultura in maniera spesso non immaginabile: un occidentale, ad esempio, fatica a cogliere il fatto che per pure ragioni culturali nel Sud Est asiatico e in Giappone si eviti di usare due pronomi fondamentali come «io» e «tu», ritenuti troppo personalizzanti, per cui si usa un sofisticato sistema di sostituti... (Wierbicka 1991, p. 12): si tratta di problemi che

## La comunicazione interculturale

apparentemente si risolvono nel momento in cui una persona decide di usare l'inglese ma che in realtà possono provocare delle interferenze inconsapevoli che risultano strane a chi ascolta.

Ci sono comunque alcuni aspetti della morfologia e della sintassi che vanno quanto meno accennati in questo contesto perché possono portare ad incomprensione interculturale. A due di essi abbiamo già accennato:

- a. il divieto culturale di usare il tempo futuro nella cultura araba, in quanto il futuro è nelle mani di Dio, *insh Allah*;
- b. la tendenza di alcune culture, soprattutto quella inglese, ad attuire la forza pragmatica, evitando soprattutto l'imperativo («*Could you go...*», «*You should go...*» ecc.), che anche in culture come quella giapponese è raro e regolatissimo, mentre in polacco o ebraico (ma in parte anche in inglese, quando è parlato da neri) è invece usato comunemente (cfr. 1.4; Wierzbicka 1991, pp. 31, 211 ss.).

Ci limitiamo dunque qui di seguito al problema indotto dall'uso degli aggettivi di grado superlativo e comparativo e delle forme interrogative e negative.

### a. *Superlativi e comparativi*

Nella cultura nordamericana ogni luogo, città ecc., deve avere qualcosa in cui è *the best*, *the most*: il superlativo è proprio di una cultura fortemente competitiva come quella; al contrario, un inglese ama l'*understatement*, per cui un nano «non è molto alto» e Bill Gates «non ha grandi problemi di danaro». Soprattutto il comparativo di minoranza

## Problemi interculturali legati alla lingua

viene evitato in inglese britannico, per ragioni di *politeness*: «è più basso di...» diviene «*he's not as tall as...*».

L'accentuazione del superlativo in inglese da una parte dell'Atlantico e il suo uso ridotto dall'altra parte porta a incomprensioni: l'europeo pensa che l'americano sia uno sbruffone esagerato, e l'americano si chiede che cosa abbiano da vendere degli europei che vengono a proporre cose poco chiare, fumose anziché *the best*. In altre occasioni l'amore americano per il superlativo può mettere fortemente in imbarazzo un europeo: ad esempio, nella presentazione di un conferenziere, l'americano che lo introduce al pubblico userà toni che in Europa useremmo per un Nobel, e viceversa l'americano rimarrà deluso dalla scarna e poco roboante presentazione europea.

Il superlativo – relativo e assoluto – è molto usato anche in italiano, sia nella forma tradizionale sia ricorrendo al raddoppiamento (che si applica ad aggettivi, «È proprio bella bella!», ad avverbi, «Lui cammina piano piano», a sostantivi, «Questo è caffè caffè»), assolutamente incomprensibile quando viene usato in inglese.

b. *Interrogativi e negativi*

Domandare è un atto che può avere molti scopi, tra i quali due sono rilevanti ai nostri fini: domandare per sapere (quindi con una risposta aperta, non prevedibile da parte di chi pone la domanda) e domandare per sentire confermata la propria opinione (quindi la risposta possibile è soltanto «sì»).

Esempio: Etiopia, bivio, strada per Nairobi a destra. Un viaggiatore bianco chiede a un indigeno «È questa la strada per Nairobi?» indicando a sinistra. L'indigeno risponde «Sì» anche se sa benissimo che per Nairobi si va a destra.

## La comunicazione interculturale

Ma non può rispondere di no, pena l'offendere gravemente uno straniero che, *avendo posto una domanda chiusa, può avere come risposta solo «Sì»*. In altre parole: in molte culture una domanda chiusa, cioè con risposta sì/no, può avere solo risposta positiva, intesa a confermare lo status di colui che pone la domanda e non a dargli informazioni. Anche in Italia se un ospite chiede «Posso usare il telefono?», «Mi dai un bicchier d'acqua?», «Posso usare il tuo bagno?» la risposta obbligata è «Sì».

Questo meccanismo di risposta positiva obbligatoria rende complessa la vita di tecnici europei in Cina e altri paesi orientali. Alla richiesta diretta «Hai fatto questo?», «Hai capito?», e altre domande simili i tecnici europei o americani ricevono sempre risposta affermativa, salvo poi verificare che nulla è stato fatto, niente è stato capito. Non è pigrizia, demenza o cattiveria dell'interlocutore asiatico: è rispetto per un europeo che, ponendo una domanda chiusa sì/no, voleva "ovviamente" sentirsi dire «Sì!».

Quanto alla forma negativa, vi si è fatto cenno in varie sezioni, ma vale la pena di riprendere alcune considerazioni legate al fatto che alcune culture, come quella ebraica o slava, non hanno problemi nel rispondere direttamente «No», mentre molte culture orientali e africane vietano un «No» a un ospite, a uno straniero, a un superiore per non mancargli di rispetto.

La cultura nordeuropea e quella anglosassone legano affermazione e negazione nella risposta negativa: «*yes... but...*» che pone in evidenza quello su cui si concorda – ancorché sia minimo – prima di giungere a negare un fatto, un permesso, un accordo; la cultura mediterranea (ma qui stiamo correndo il rischio di una forte generalizzazione, perché molti professionisti avvezzi all'ambiente internazionale

## Problemi interculturali legati alla lingua

hanno assunto modelli anglosassoni) tende invece a dire «No... (ma...)», cioè a mettere immediatamente in evidenza il problema, anche se si tratta di un elemento secondario, e poi a indicare che sul resto c'è accordo. Di per sé questa pratica sarebbe solo fastidiosa agli orecchi di un nordeuropeo o di un americano; ma ciò che spesso li irrita (e che crea un'incomprensione rischiosa) è il fatto che spesso l'italiano esprime il disaccordo, ma poi sorvola su quello che è condiviso: applica il principio del silenzio-assenso, secondo il quale ciò di cui non si parla è accettato. A questo punto anche l'interlocutore ben disposto si irrita, si sente aggredito e sminuito e reagisce nei confronti dell'italiano il quale parla solo dell'1% su cui non c'è accordo e lascia implicito l'accordo sul restante 99%.

Ricordiamo quanto detto parlando dei gesti: annuire, cioè muovere la testa verticalmente, significa «sì» in Europa e in America, «no» in Turchia, nei Paesi Arabi, in Iran. In queste zone si usa anche il gesto, comune in Sicilia, del «no» detto alzando la testa e facendo schioccare la lingua.

## 4.4 PROBLEMI COMUNICATIVI LEGATI ALLA STRUTTURA DEL TESTO

È l'aspetto linguistico che crea maggiori problemi di comunicazione tra parlanti di diverso *software mentale* perché, per riprendere la metafora informatica, è proprio il *format* complessivo del testo che cambia e che quindi non è "compatibile con altri sistemi di pensiero e di verbalizzazione. Il problema infatti è proprio nel modo in cui il pensiero viene tradotto in struttura linguistica, in "testo".

Da un lato c'è il testo "perfetto" secondo la globalizzazione, cioè quello inglese, lineare, con una strutturazione

## La comunicazione interculturale

“paratattica”, basata cioè sulla coordinazione tra tante frasi (ciascuna delle quali è autonoma), dall’altro ci sono i testi “altri”.

Il testo anglosassone, quindi, spezza il percorso in tante microfrasi, che spesso sono costituite da soggetto + verbo, con l’aggiunta *eventuale* di un oggetto o di tempo, spazio ecc.: quindi il testo si presenta come una sequenza di elementi semiautonomi:



Nel testo latino, in quello slavo e, in certo senso, in quello tedesco regna l’ipotassi, cioè la subordinazione: i segmenti che nel modello americano sono disposti in sequenza si intersecano con frasi secondarie che interrompono la frase principale producendo una linea spezzata che rende conto della complessità dell’argomentare che si vuole portare avanti: l’informazione principale e tutte quelle accessorie (le digressioni) vengono incastonate l’una nell’altra, per cui ne risulta un testo, scritto o orale, complesso, articolato, con un forte uso di pronomi relativi e altri meccanismi di coesione tra le varie parti; la struttura del verbo in queste lingue, con le sue sei persone e i molti modi e tempi, consente di ricordare le varie parti della macro-frase che si produce con una *consecutio temporum* complessa e sofisticata:



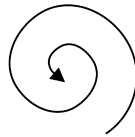
Il testo arabo o iraniano procede per costruzioni parallele e continue riprese di quanto detto in precedenza (interessante per l’analisi del meccanismo è Johnstone 1991):



## Problemi interculturali legati alla lingua



mentre quello orientale è caratterizzato da un approccio a spirale per cui si giunge al cuore dell'argomento solo per approssimazioni successive,



Un approccio simile c'è anche negli studi psicologici che affrontano il problema dal punto di vista dell'organizzazione della conoscenza, cosa che fanno in prospettiva orientata comunicativamente anche Scollon e Wong Scollon (1995, capp. 1 e 5), che osservano come il modello testuale sempre più dominante sia quello americano, che esprime prima l'argomento e poi il commento che si predica su di esso, contrapposto a quello asiatico che permette una serie di commenti prima di giungere, come in un movimento a spirale, a definire il vero argomento, il vero tema del testo (cfr. anche Connor 1996 e Clyne 1994, cap. 5).

In termini di *psicologia cognitiva*, ammettendo l'ipotesi secondo cui il pensiero originario sarebbe espresso in un linguaggio mentale universale (*mentalese*), diremo che il mondo anglofono (e molta cultura aziendale e accademica internazionale che ad esso fanno riferimento) preferisce verbalizzare il mentalese secondo uno schema deduttivo mentre il mondo asiatico preferisce uno schema induttivo (approfondimenti in Lucy 1992; Pinker 1994).

## La comunicazione interculturale

I problemi comunicativi che conseguono a queste riflessioni sono di due tipi:

- a. il parlante di una lingua latina, ricca di forme verbali che indicano la persona, di pronomi relativi declinabili per genere e numero ecc., tende a pensare secondo lo schema a linea spezzata, che abbiamo disegnato sopra, ma quando deve esprimersi in inglese, il cui sistema verbale è assolutamente scarno, dove i pronomi relativi, gli aggettivi e i participi passati non si accordano per genere e numero ecc., si trova nell'impossibilità di rendere la lunga frase complessa che ha pensato e comunica quindi in modo confuso;
- b. un americano ritiene *inconsapevolmente* che il testo di un italiano o di un tedesco sia fumoso, pensa che si voglia coprire a suon di digressioni qualcosa che non è ben chiaro; viceversa, l'europeo ritiene che il testo americano sia povero concettualmente, banale, semplicistico;
- c. entrambi, europei e americani, ritengono che il testo orientale sia una perdita di tempo, un'ectoplasmatica nebbia che non si sa cosa celi e dove porti. E si tratta di percezioni che mettono a rischio la buona riuscita della comunicazione. Scollon e Wong Scollon analizzano per un intero capitolo (1995, cap. 1) un errore di questo tipo: un americano e un cinese lavorano insieme, si trovano bene, si invitano a cena, ma il modo in cui l'invito viene verbalizzato dall'americano è tale per cui il cinese viene offeso e quindi la cena non si realizza più: totale fallimento sul piano pragmatico dovuto a una differente impostazione testuale.

## Problemi interculturali legati alla lingua

## 4.5 PROBLEMI COMUNICATIVI DI NATURA SOCIOLINGUISTICA

Molte riflessioni di carattere sociolinguistico sono distribuite nei vari capitoli di questo volume; ci limiteremo in questo paragrafo a trattare due temi tra loro connessi, quello degli appellativi e l'opposizione formale/informale.

a. *Titoli e appellativi*

Gli appellativi sono “signore/a/ina” o titoli quali “dott.,” “ing.” ecc. Il loro uso cambia significativamente da cultura a cultura; inoltre ad essi si applica fortemente la *political correctness*.

Iniziamo dall'abitudine comune in Italia, a scuola come tra colleghi, di chiamare una persona per cognome: si tratta di una scelta abbastanza inusuale in Europa e del tutto fuori luogo nel mondo anglofono: «*Brown, come here*» è usato solo dal sergente cattivo nel campo di addestramento dei *marines*.

In un rapporto accademico o d'affari che funzioni bene sul piano relazionale un americano si sente a suo agio se usa il proprio nome di battesimo, per cui (come nell'aneddoto narrato da Scollon, Wong Scollon 1995, p. 122) pensa di dimostrarsi amichevole chiamando il collega cinese con il nome ufficiale – ma in Cina il nome ufficiale è raramente usato, in quanto i nomi cinesi dipendono dalla situazione e dal rapporto interpersonale: c'è un nome per la scuola, uno per la famiglia, uno intimo ecc. Perciò al tentativo americano di familiarizzare usando il nome, segue l'imbarazzo che il cinese esprime con un sorriso silenzioso – che per l'americano significa che ha fatto bene a chiamarlo per nome... e il disagio interculturale inizia.

Il cognome, in inglese, va sempre preceduto da un appel-

## La comunicazione interculturale

lativo, che può essere *Dr* in ambito accademico (solo per coloro che hanno ottenuto un PhD), ma che di norma è *Mr* per un uomo e *Ms* (pronunciato come se fosse scritto *Miz*) per una donna. La classica distinzione tra *Mrs* e *Miss* è contestata in nome della parità tra uomo e donna, in quanto solo di una donna si viene a sapere se sia sposata o non (lo stesso fenomeno è avvenuto in Germania, con la scomparsa di *Fräulein*).

In Spagna e nei paesi latino-americani è diffuso l'appellativo *don/doña* che ha senso di rispetto e familiarità insieme se usato con il nome di battesimo (combinazione che non trova riscontro in altre lingue), ma che diviene molto formale se usato con la combinazione nome + cognome. Non è invece accettabile *don* + cognome.

I titoli che corrispondono a una professione (“Ingegnere”, “Architetto”) non sono in genere usati nel mondo: le uniche professioni che hanno un titolo sono quella medica (*Dr*) e la docenza universitaria di alto livello (*Prof.*). Le culture spagnola, italiana, turca, slava e tedesca accentuano i titoli e gli appellativi, mentre quelle scandinave e anglosassoni li sfumano; la Francia sta evolvendo in direzione anglosassone.

Un'ultima notazione riguarda l'uso di *Mr/Ms* + nome proprio, che è impossibile in inglese: l'equivalente di “Signor Giorgio” pronunciato da un sottoposto è accettabile in tutte le lingue latine, come l'equivalente polacco “*panie/pani* + nome proprio”, ma in inglese si tratta di una forma inaccettabile, sebbene spesso usata da italiani.

### b. *Formale/informale*

Nella Svezia socialdemocratica degli anni settanta c'è stato un abbandono generalizzato del “lei” a favore del “tu” e

## Problemi interculturali legati alla lingua

lo stesso fenomeno viene registrato oggi in Germania tra giovani, mentre in Francia *vous* resta molto usato; in Italia il passaggio dal “lei” al “tu” tra colleghi è rapido, così come in inglese, dove il darsi del “tu” si realizza usando il nome di battesimo anziché “Mr/Ms + cognome”.

Anche nell’appiattimento della seconda persona, cioè nella generalizzazione dell’informalità, la necessità di indicare il registro formale rimane viva. In inglese, ma anche in italiano, l’uso del condizionale nelle offerte («*would you like...*») oppure la richiesta di autorizzazione e di pareri («Secondo te, posso...», «Che ne diresti se...») comunicano un senso di rispetto e di formalità. Questo viene sottolineato anche dall’eliminazione di interiezioni e parole di natura volgare (quali “*fuckin*g”, “incazzato” ecc.) e dall’uso intensivo di espressioni che attutiscono la forza delle nostre richieste, quali “per piacere”, “grazie” e così via.

Le culture di lingua inglese, che devono sopperire in qualche modo alla mancanza di “tu/lei”, “*du/Sie*”, “*tu/vous*”, “*tu/Ud.*”, “*tu/vocé*” ecc., tendono a segnare la formalità utilizzando moltissimo “*please*” e “*thank you*”; il mancato uso di queste forme da parte degli italiani fa ritenere a un anglofono che noi siamo poco *polite*, il che risulta grave se si aggiunge al tono di voce, alla mobilità delle mani e alla vicinanza eccessiva che ci fanno ritenere aggressivi. Il fatto che i cinesi ringrazino solo se l’altra persona ha fatto qualcosa in più del suo dovere genera non pochi problemi nella comunicazione tra i cinesi e gli anglofoni orientali, da Hong Kong all’Australia e alla Nuova Zelanda.

## La comunicazione interculturale

### 4.6 PROBLEMI PRAGMATICI DI COMUNICAZIONE: LE MOSSE COMUNICATIVE

Nei paragrafi precedenti abbiamo visto gli strumenti verbali e non verbali a disposizione di chi gioca la “partita” comunicativa per scambiare messaggi che lo vedano vincente, cioè che portino a una conclusione dell’evento (trattativa, lavoro di gruppo, cena, telefonata ecc.). Avere la scacchiera e i pezzi non basta per vincere: bisogna conoscere le *mosse* e le regole che le governano. Utilizziamo la metafora “mosse comunicative”, propria dell’approccio sistemico alla comunicazione (Schmidt 1990), che risulta estremamente utile ai nostri fini, ma non si può nascondere che ci sia un dibattito teorico fortissimo su questi concetti nell’ormai vasta letteratura di pragmatica interculturale.

Le mosse sono delle categorie che allargano la semplice competenza comunicativa collocandola nella sfera della psicologia relazionale, di cui la comunicazione è una parte e non il tutto. Schmidt elenca una ventina di mosse comunicative; tale lista è alla base di quella che, con opportune integrazioni, presentiamo qui di seguito, in cui le mosse comunicative vengono calate in una prospettiva interculturale.

Divideremo queste azioni comunicative e relazionali in “mosse *up*” e “mosse *down*”, a seconda che esse tendano a favorire chi le compie nel tentativo di prendere il controllo dell’evento comunicativo oppure che mirino piuttosto a permettere di evitare una *escalation*, cioè un diverbio, lasciando raffreddare gli animi, prendendo tempo, ammettendo l’errore, e così via. Faremo nostra anche l’opposizione di Pauwels (1992, p. 42) tra atti che salvano o che minacciano la faccia (cfr. 2.3), visto che si tratta di una

## Problemi interculturali legati alla lingua

variabile essenziale per un'equilibrata interazione psicosociale in un evento comunicativo.

Adotteremo per la classificazione delle mosse una prospettiva italo-centrica, ricordando che questo paragrafo sarebbe stato scritto in maniera diversa se, ad esempio, fosse stato destinato a lettori giapponesi tra i cui valori culturali di fondo c'è l'*enryo*, cioè la disponibilità ad autocontrollarsi e a non esprimersi in maniera diretta, sia per non esibire le proprie emozioni e opinioni sia per non rischiare un grave "peccato" culturale, quello di infastidire o offendere l'interlocutore.

Come si vedrà, sono soprattutto le mosse di attacco che rischiano di provocare incomprensione culturale e che risultano delicate; ci sono poi mosse neutre in italiano che possono essere viste come aggressive da stranieri, soprattutto se compiute con il nostro tono di voce (considerato sempre "litigioso" dagli stranieri), con il nostro accentuato gesticolare e la notevole vicinanza tra gli interlocutori, che possono farci ritenere invadenti. Non sono (sol)tanto le mosse in sé, quindi, a risultare fonte di errore, quanto il loro accoppiarsi a peculiarità linguistiche e gestuali degli italiani e ai pre-giudizi che su di noi si nutrono in molte culture straniere.

Una premessa: accorperemo, visto che questo non è uno studio solo di pragmatica interculturale, le mosse dagli esiti o dai problemi simili, in modo da semplificare la presentazione.

#### 4.6.1 Mosse comunicative prevalentemente "up" in Italia

Si tratta di mosse compiute da chi vuol assumere il controllo dell'evento; sul piano relazionale sono dunque mosse molto delicate e richiedono un'adeguata valutazione delle

## La comunicazione interculturale

relazioni tra coloro che parlano: se un interlocutore debole vuol attaccare un interlocutore forte rischia di rendersi ridicolo e quindi di non essere più considerato interlocutore valido; viceversa, il forte che schiaccia il debole non solo non è apprezzato perché stravincere è sempre rischioso sul piano relazionale, ma può innescare un'*escalation* incontrollabile nella vittima: si tratta di problemi ampiamente studiati nella psicologia relazionale e negli studi di analisi conversazionale. Quanto manca, nella letteratura sul tema, è la considerazione del fatto che alcune mosse *up* accettate nella cultura "x" possono essere inaccettabili, o addirittura *down*, in quella "y".

a. *Attaccare; dissentire; rimproverare*

Sono mosse *up* per eccellenza: le compie chi ritiene di essere in vantaggio e vuole confermare la sua supremazia oppure chi è in svantaggio per cercare di rovesciare le sorti dell'evento; in Italia (ma anche in Spagna, Russia, Israele, tra afro-americani: là dove l'espressione diretta delle opinioni è gradita) un attacco *condotto con garbo* e un dissenso *espresso con garbo* sono di solito accettati e tra amici è ammesso anche un attacco diretto; al contrario, in molte culture, soprattutto quelle afro-asiatiche (ma anche quelle francese, inglese, scandinava), l'attacco è mossa inaccettabile (in alcuni casi, basta lo sguardo puntato dritto negli occhi per trasformare una mossa neutra in un "attacco") e il dissenso esplicito pone problemi significativi, soprattutto se non si usa la sequenza «*yes... but...*» che mette in evidenza anzitutto i punti di consenso e posticipa il dissenso. Chi *dissentente* presuppone per sé una posizione di pari dignità rispetto a quella dell'interlocutore (e quindi, se parte da posizione *down*, si configura una sorta di inizio



## Problemi interculturali legati alla lingua

delle ostilità) e gioca tutto sul contenuto della sua critica: se questa è valida ed il dissenso è esposto con tatto, è una mossa efficace. Un attacco può essere diretto, per cui si cerca di demolire l'argomentazione dell'interlocutore, o indiretto, sotto forma di una controproposta. Qualora un attacco si rivelasse inevitabile, sarà necessario evidenziare sempre che si attacca il contenuto e non la persona.

*Rimproverare* è chiaramente una mossa *up* in quanto presuppone che chi la compie si senta in posizione corretta e accusi l'interlocutore di essere scorretto. La realtà è più complessa: chi rimprovera può farlo per due ragioni:

- per rilevare effettivi errori nell'esecuzione di qualcosa o nel comportamento altrui: in tal caso è una mossa che attacca direttamente la faccia, quindi in molte culture afro-asiatiche, ma anche slave e ispano-americane, spesso la risposta sarà orgogliosa, sprezzante, anche al limite dell'incomprensibile per europei: ci si sentirà rispondere che l'incidente di cui si è rimproverati non è mai avvenuto, si negherà l'evidenza: di fronte a questi casi conviene interrompere l'attacco, in quanto il risultato è comunque raggiunto, sebbene implicitamente: chi è stato rimproverato sa di essere sceso *down* e chiede semplicemente che questa sconfitta non venga esposta esplicitamente;
- per ribadire la propria posizione di superiorità: di fronte a tale mossa, nelle culture afro-asiatiche la reazione può essere quella di un eccesso quasi ironico (che corrisponde a un rifiuto della mossa stessa) di scuse, che colloca l'intero scambio nell'ambito della retorica («tu vuoi sentirti dire che sei il capo e io te lo dico») e non riguarda più i contenuti del rimprovero.

## La comunicazione interculturale

b. *Costruire; incoraggiare*

Tizio accetta la proposta di Caio e la integra nella propria: è una mossa che conferma o porta implicitamente Tizio in posizione *up* (è la sua proposta che funge da cornice, da quadro di riferimento per quella di Caio). Proprio per questa sua implicitezza l'essere costruttivi è una mossa accettata in tutte le culture ed è indispensabile soprattutto in quei casi in cui l'attacco è culturalmente vietato. Esistono culture, come quella turca, in cui il costruire insieme è un valore culturale molto sentito, per cui è certamente una mossa *up*.

Anche *incoraggiare* l'interlocutore, per aiutarlo o per far sì che si esponga, è una mossa che, se accettata dall'interlocutore, pone automaticamente chi la compie in posizione *up*; se si evita un atteggiamento di condiscendenza, questa mossa non è rischiosa in nessuna cultura, anzi è particolarmente gradita come segno di interesse e cortesia tra gli ispanofoni.

c. *Esporsi*

Parlare di sé, delle proprie opinioni, ritenendole importanti per gli altri pone in posizione *up* se essi accettano la mossa ma c'è il rischio che questa mossa venga percepita come esibizione, vanteria, sicumera, soprattutto se non è realizzata con forme linguistiche *polite* (uso del condizionale, "forse", "si potrebbe", "mi pare che" ecc.).

In generale, culture come quelle centro e nord-europee, quella turca o quelle asiatiche evitano di esporsi sia per riserbo sia per non chiudere vie alternative alla negoziazione interpersonale. Nella mitologia auto-alimentata dagli americani la sincerità è d'obbligo, ma nella prassi comunicativa gli americani sono guardinghi quanto i loro cugini

## Problemi interculturali legati alla lingua

britannici, mentre gli ispano-americani, gli spagnoli e gli italiani amano aprirsi all'interlocutore cercando un rapporto umano prima che professionale.

d. *Ordinare; proporre*

Sono variabili della stessa mossa: la prima è rischiosa perché è collegata a un valore essenziale, quello di gerarchia e mette in campo due variabili molto forti, la formalità/informalità e l'esplicitzza/implicitzza della "forza" pragmatica della mossa.

Ogni cultura ha dei metodi propri per mascherare tale forza, e un errore in questo senso può essere grave. Nella cultura italiana (ma anche in quella turca e in molte culture orientali), l'ordine è accettato senza discussione se viene da un superiore. In altre culture (ad esempio quelle anglosassoni, ispaniche e scandinave) esprimere un ordine come suggerimento o come proposta è invece d'obbligo. Spesso sono quindi gli italiani a non capire che «*I think you should...*» è in realtà un ordine e non un consiglio...

Spesso il *proporre* non è una mossa umile e pacificante, come può sembrare: se la proposta segue quella dell'interlocutore ed è differente, o addirittura contraria, è una variante dell'*attaccare* e può condurre a problemi relazionali forti.

e. *Riassumere; verificare la comprensione*

Sempre sottovalutate, sono due mosse estremamente forti sul piano relazionale.

Il *riassumere* può anche essere presentato come un servizio al gruppo («Scusate, vediamo di riprendere in punti essenziali») o come una mossa molto umile («Scusate, non sono certo di aver capito: provo a riassumere così, se necessario,

## La comunicazione interculturale

mi correggete»), ma in realtà è una mossa che pone chi la fa in posizione di leader e quindi serve a chi vuol prendere la guida della discussione individuando alcuni punti come fondamentali e tralasciandone (quindi escludendone) altri; questa mossa è accettata in tutte le culture (anche se i russi preferiscono venga usata solo a fine discussione).

Anche il *verificare la comprensione* può presentarsi come umile ma è in realtà una presa di possesso dell'argomento: chi verifica se ha capito bene in realtà propone una sua interpretazione di quanto è stato detto e, se l'interlocutore l'accetta, quella diventa l'interpretazione corretta; chi invece verifica la comprensione altrui in maniera esplicita sta in realtà attaccandolo o sta dimostrando il suo alto grado gerarchico: in questo secondo caso si tratta dunque di una mossa molto delicata e rischiosa in tutte le culture dai rapporti interpersonali molto soft.

### 4.6.2 Mosse ambivalenti in Italia

Ci sono delle mosse la cui direzione *up* o *down* dipende dalla situazione.

#### a. *Cambiare argomento*

Può essere un *escamotage* per togliersi da una situazione imbarazzante (ed è quindi una mossa fatta da chi è in posizione *down*) o per togliere l'interlocutore dai problemi (ed è una mossa fatta da chi è sicuro della propria posizione *up*), ma può essere anche aggressiva: la frase italiana che la introduce, «il problema in realtà è un altro», viene poco gradita nelle culture straniere.

Gli slavi, amanti della discussione diretta, vedono abbastanza male questa mossa.

b. *Domandare*

Il valore pragmatico è lo stesso in tutte le culture: domandare per

- chiedere informazioni: nella quotidianità è un normale atto comunicativo, ma in una situazione dialettica è una vera e propria mossa ed è tipica di chi è in posizione *up* e spesso prelude a un possibile rimprovero;
- chiedere aiuto è tipico di chi è in posizione *down*, ed è difficile da realizzare in quelle culture in cui salvare la faccia è fondamentale;
- ricevere una risposta affermativa: richiama la definizione «potere significa ricevere risposte affermative alle proprie domande». Le culture dell'Oceano Indiano ritengono che una domanda «sì-no» non sia una richiesta di informazioni ma voglia solo riconfermare lo status sociale di chi la formula, perché è prevista solo la risposta «sì», come abbiamo visto in 4.3.

In Cina le domande imbarazzanti non vanno rivolte al capo gerarchico, il quale potrebbe essere costretto a un diniego certo poco gentile verso il proprio omologo oppure potrebbe non essere in grado di rispondere, quindi vanno rivolte a un inferiore.

In generale – sconfinando dalla comunicazione interculturale all'analisi della negoziazione – la domanda è spesso usata per mascherare un dissenso o sferrare un attacco: anche se in inglese si tende spesso a mitigare la forza di una domanda ponendola retoricamente a se stessi: «*I wonder whether...*», ciò non toglie che il seguito della frase sia un assalto.

## La comunicazione interculturale

### c. *Ironizzare*

È una mossa rischiosissima perché ogni cultura ha una sua nozione di ironia; le culture orientali e quelle arabe rifiutano questa mossa, mentre in Italia può essere *up* se conferma la posizione di superiorità di un interlocutore che è in condizione tale da permettersi di essere ironico, oppure può essere compiuta da chi è in posizione *down* se serve per togliersi da una situazione difficile con una battuta.

Gli americani ritengono l'ironia troppo "inglese" e non l'apprezzano, soprattutto in situazioni di lavoro; anche i tedeschi sono restii ad accettare la "presa in giro" all'italiana e sono poco ironici, soprattutto riguardo alla politica e alla vita pubblica, poiché ritengono che il concetto di Stato non possa essere oggetto di ironia.

La posizione del mondo ispanico è più articolata: ironizzare su una situazione o un evento è possibile e serve a rilassare l'atmosfera, ma è assolutamente escluso ironizzare su una persona pena il ferirla nella sua *honra*, nella sua immagine pubblica, con il rischio di fargli perdere la faccia.

### d. *Interrompere; sdrammatizzare*

Interrompere è una mossa frequente in Italia, dove è spesso una forma di collaborazione con chi sta parlando, l'interruzione è assolutamente inaccettabile in quasi tutte le altre culture, che la vivono come un attacco personale sgarbato: il diritto di parola, garantito dalle regole di *turn taking*, è come un territorio da difendere ad ogni costo e l'invasore è sempre e comunque un aggressore.

Sdrammatizzare è una mossa importante per evitare l'*escalation*, ma in ogni cultura richiede strategie diverse, quindi è una mossa a rischio in ambiente internazionale. In America, dove il *business* è una cosa seria, sdrammatizza-

## Problemi interculturali legati alla lingua

re in una discussione di affari può essere ritenuto poco serio.

e. *Tacere*

Mantenere il silenzio di fronte a una domanda può essere una mossa *up* oppure *down* a seconda che venga compiuta da chi domina o da chi subisce l'andamento dello scambio comunicativo; in molte culture essa è ritenuta una mancanza di capacità e significa una resa senza condizioni. Nelle culture più dirette, evitare di rispondere è un insulto.

4.6.3 *Mosse prevalentemente "down" in Italia*

Si tratta delle mosse di chi si trova in difficoltà e accetta socialmente questa posizione.

a. *Abbandonare; rimandare*

Sono ovunque mosse *down*.

Abbandonare è una mossa meno maleducata del *tacere* ma con le stesse caratteristiche. Nella cultura araba può essere vista come un affronto, come un gesto furbetto per sottrarsi a una situazione imbarazzante

Rimandare può essere una mossa *up* se è compiuta da chi domina, ma in genere è una mossa negativa, effettuata da chi subisce l'andamento dello scambio comunicativo e non riesce a gestirlo come vorrebbe.

Nelle culture centro-europee e scandinave il rimandare è considerato scorretto e non viene affatto accettato in silenzio.

In America, dove la professionalità è molto valutata, rimandare o tacere può essere visto come un'incapacità professionale di risolvere un problema.

## La comunicazione interculturale

### b. *Difendersi*

È la una mossa tipica di chi è in posizione di inferiorità relazionale, ma tranne nelle poche occasioni in cui davvero chi si difende riesce a rovesciare le posizioni, è una mossa che dimostra e conferma la posizione *down* di chi vi ricorre.

In molte culture dove la formalità e il rispetto sono essenziali, la difesa accalorata delle proprie posizioni (tipica degli italiani, degli spagnoli, dei russi, degli israeliani) viene vista come un attacco. Arabi e russi tendono a difendersi scaricando i loro errori sugli altri, spesso in maniera non credibile, ma che va rispettata: serve a salvare la faccia, che è un valore fondamentale in queste culture.

### c. *Giustificarsi; lamentarsi*

È una mossa comunicativa propria di chi si trova in posizione di inferiorità e può servire ad annullare un rimprovero di un superiore: ci si lamenta delle condizioni di lavoro, della mancanza di tempo ecc. In tal modo, non solo si tenta di giustificarsi, quindi di annullare l'effetto della mossa di chi ci ha rimproverato, ma si realizza un attacco molto sottile, assolutamente indiretto: se chi ha mosso il rimprovero deve ammettere che le lamentele di chi ha sbagliato sono giuste, gli concede una forte scalata *up* verso posizioni di parità.

In alcuni contesti (ad esempio le culture "levantine" di quelli che furono gli imperi veneziano e ottomano) si usa «piangere il morto per gabbare il vivo»: il lamentarsi diviene quindi una mossa decisamente aggressiva, per quanto dimessa in apparenza.

Nelle culture balcaniche e araba (ma non nell'orgogliosa cultura turca) questa mossa è spesso trasformata in una



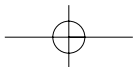
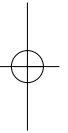
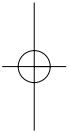
sorta di artificio retorico che fa parte delle routine più che delle mosse.

Clyne (1994, pp. 49 ss.) nota che in Australia il lamentarsi tra colleghi non ha lo scopo di mossa comunicativa ma è semplicemente un'attività "fatica": si parla per sentirsi solidali, tanto per parlare. Questo atteggiamento si riscontra anche tra ispano-americani.

d. *Scusarsi*

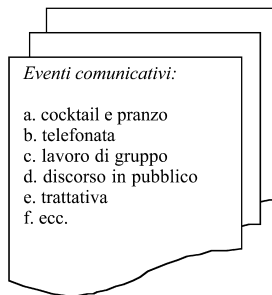
È la mossa tipica di chi è in posizione di inferiorità, ma spesso serve a parificare la relazione perché costringe l'interlocutore a smettere di esercitare ironia, di recriminare, di mostrarsi superiore: le scuse indicano un "punto a capo" dopo un errore, che viene in qualche modo dimenticato. Comunque è una mossa che corrisponde all'accettazione della posizione *down*.

Questa analisi dello "scusarsi" è sufficiente nell'analisi sistematica della comunicazione, ma non è tuttavia sufficiente nella riflessione sulla comunicazione interculturale perché qui si intreccia con il problema di salvare la faccia (cfr. 2.3): un arabo, un turco, molti asiatici non si scusano perché perderebbero la faccia; chiedere le loro scuse, esplicitamente o anche con un'espressione del viso, significa sfidarli; d'altra parte, un eccesso di scuse da parte di un occidentale può venir letto come debolezza o mellifluidità (Scollon, Wong Scollon 1995, pp. 77 ss.). Per ovviare a questa impossibilità di scusarsi senza perdere la faccia, gli estremo-orientali tendono spesso a non scusarsi verbalmente (anzi, li sorprende l'eccesso di scuse degli occidentali) ma a farlo con un gesto corporeo – un inchino, un sorriso – o accentuando il silenzio (Brick 1991, p. 120).



## 5. Gli eventi comunicativi

Come abbiamo visto nel primo capitolo, la comunicazione si realizza in eventi comunicativi: una conferenza, una cena, un cocktail party, un meeting o un lavoro di gruppo sono tipici eventi in cui si trovano a interagire persone che lavorano in aziende, in università, in istituzioni internazionali.



Gli *eventi* vengono di solito descritti in termini relazionali e antropologici, quindi alieni a questo studio, per cui ci focalizzeremo solo sui problemi interculturali. Per farlo introdurremo una riflessione preventiva su un genere comunicativo, il *dialogo faccia a faccia o per telefono*, che costituisce l'elemento comune tra le varie situazioni ipotizzate sopra – in alcuni casi, anzi, come nella trattativa, i proble-

## La comunicazione interculturale

mi interculturali sono solo la somma di quei dialoghi e della scelta delle mosse comunicative (cfr. 4.5). (In particolare sulla trattativa si vedano Graham 1996; Konrad, Wagner 1997 e il «Journal of International Business Studies»).

Tra i generi da studiare avremmo potuto includere anche quelli scritti quali i saggi, le relazioni e i comunicati stampa ma questi tipi di testo si uniformano sempre più alla logica americana, ben sintetizzata nel classico comandamento delle riviste scientifiche o dei rapporti aziendali: «Di' quel che devi dire e smetti. Nient'altro»; il tema della costruzione dei testi è stato affrontato in 4.4.

### 5.1 DIALOGO E TELEFONATA

Abbiamo detto nell'introduzione al capitolo che il “dialogo” è un *genere comunicativo*. Il concetto va approfondito perché aiuta ad affrontare il problema.

#### 5.1.1 I generi comunicativi

Ogni genere (barzelletta, lettera, conferenza ecc.) ha delle regole proprie, che permettono a chi produce un testo di avere una guida, un modello di riferimento: per continuare nelle metafore informatiche alle quali abbiamo spesso fatto ricorso, la funzione delle regole di genere è quella che nei programmi di scrittura viene definita *template*: si sceglie il genere “lettera commerciale” e sullo schermo compaiono i campi già predisposti, in cui basta riversare il contenuto di questa specifica lettera; il verbo “riversare” ci è stato suggerito da Baxtin (1986) che usa la metafora della caraffa: la nostra mente, colma di acqua (i concetti), viene

versata (la verbalizzazione) e assume naturalmente la forma dei diversi bicchieri (i generi comunicativi), da quello semplice usato in cucina a quello di Murano sulla tavola elegante. La conoscenza dei generi e delle loro regole permette ai destinatari di capire che si tratta di una barzelletta e non di una storia vera, di una conferenza e non di una conversazione ecc., che permette loro di sapere esattamente cosa aspettarsi, come sarà strutturato quel testo, quale varietà di lingua verrà usata, e così via.

I generi comunicativi hanno degli elementi costitutivi universali (una lettera, ovunque sia scritta, deve comunque includere un indirizzo, un corpo, una conclusione, una firma) ma *il modo in cui questi elementi di base si realizzano varia da cultura a cultura*. Il dialogo, realizzato sia come conversazione sia come telefonata, è uno dei generi che più subisce il condizionamento culturale, come dimostrato da una vastissima letteratura di *conversation analysis*.

### 5.1.2 Il dialogo

Il dialogo è uno dei generi comunicativi più complessi: riprendendo Bateson (1972) e Gumperz (1982, 1992) notiamo che un dialogo ha sempre un duplice livello:

- a. il messaggio di base, che noi udiamo;
- b. un “meta-messaggio” (in cui *meta* significa che sta oltre, intorno al messaggio base): contiene delle istruzioni implicite su come il messaggio base deve essere interpretato (nell’esempio della lettera dato nell’ultima nota la struttura universale della lettera come genere è una “meta-lettera”).

## La comunicazione interculturale

Nel processo di comprensione scritta la decodifica del meta-messaggio è *precedente* rispetto a quella del messaggio: se si apre un foglio, basta un'occhiata per scoprire che si tratta di una lettera e non di una poesia (anche se magari il corpo della lettera è costituito da una poesia). Ma nell'oralità la cosa è ben diversa: il problema del dialogo, ciò che lo rende così complesso come genere comunicativo, è che messaggio e meta-messaggio vanno decodificati *contemporaneamente* e *in tempo reale*, nei millesimi di secondo che si hanno a disposizione tra una battuta e l'altra durante il dialogo stesso.

Le regole che governano questo “meta-dialogo” sono moltissime e, oltre che linguistiche, sono regole sociolinguistiche, relazionali, sociali: regole *culturali*, in una parola – e se le regole su cui si basa il meta-messaggio non sono condivise dai parlanti, in quanto sono diverse da cultura a cultura, allora il meta-messaggio non passa e, di conseguenza, l'interpretazione del messaggio base diviene difficile se non impossibile ed è sempre aperta all'errore involontario.

I principali problemi comunicativi su cui concentrare l'attenzione quando si dialoga in un ambiente interculturale (in una trattativa, in una situazione sociale come una cena o un cocktail, in un gruppo di lavoro ecc.) sono i seguenti e possono essere approfonditi anche nel classico del genere, Goffman 1967 (e poi in Galatolo, Pallotti 1999; Cheng 2003; Hakulinen, Selting 2005; Bettoni 2006: capp. 4-5).

### a. *Il passaggio dal formale all'informale*

Alludiamo al passaggio “lei → tu”, in italiano e lingue che presentano questa alternativa, o al passaggio da “Mr/Ms + cognome” al nome di battesimo, in inglese (cfr. 4.5): il pro-

blema si annida nel sapere chi propone il passaggio da formale a informale.

Di norma in tutte le culture è la persona più alta in gerarchia (aziendale, accademica, istituzionale nelle culture di matrice europea; sociale – età, appartenenza all'aristocrazia ecc. – in culture orientali e spesso anche centro-africane), ma se è presente una donna è spesso quest'ultima che può proporre il passaggio.

I francesi sono quelli che si attengono più a lungo al *vous* (ma anche i tedeschi, soprattutto sopra una certa età, rinunciano con difficoltà al *Sie* in ambiente di lavoro); la tendenza generalizzata a livello mondiale è comunque quella all'uso di un registro informale tra colleghi di grado più o meno equivalente.

La cosa importante, soprattutto in America (ma anche in ambienti istituzionali italiani alti come l'università o l'ospedale), è ricordare che il passaggio *linguistico* all'informalità

- non significa anche un movimento sociale verso la parità: il barone universitario italiano dà del tu, il manager americano chiama per nome, ma rimangono barone e manager: la gerarchia viene mascherata ma non eliminata;
- è limitato quasi sempre solo al pronome personale (“lei → tu”, e corrispondenti) nelle lingue che hanno questa opposizione, o al passaggio al nome di battesimo e a forme come *do you want...* e *what about...* al posto di *would you like...*, ma non includono altri livelli di informalità, almeno per chi è in posizione sociale inferiore, per cui si dovranno evitare sia le parole più o meno tabuizzate (soprattutto quelle sessuali), si dovrà rispettare la correttezza politica, si sceglieranno mosse comunicative neutre ecc.

## La comunicazione interculturale

### b. *Il passaggio dai convenevoli o dal discorso generico (tempo, famiglia, viaggio) al business*

Lo propone di solito il più alto in gerarchia (intesa come nel punto “a”).

Laddove *time is money* i convenevoli sono tempo sprecato e quindi tendono a ridursi drasticamente, ma in culture quali quella turca, quelle asiatiche e nordafricane, nonché in parte del Sud America i convenevoli hanno un ruolo essenziale e anche il solo comprimerli può risultare offensivo: si deve lasciare che i convenevoli seguano il loro corso e si esauriscano ritualmente.

Le culture segnate dall'influenza inglese accettano di parlare d'affari a tavola, mentre in Giappone è considerato maleducato; i tedeschi preferiscono parlar d'affari *prima* del pasto, i francesi *dopo* – in altre parole, è bene prestare attenzione e imparare, cultura per cultura, come passare dal discorso generico a quello professionale.

### c. *I turni di parola*

Esiste una vasta bibliografia sul *turn taking*, in quanto esso costituisce un aspetto cardinale dell'analisi conversazionale. Infatti il modo in cui ci si passa la parola, la possibilità di iniziare a parlare quando l'interlocutore non ha ancora finito la sua battuta, la lunghezza delle pause tra una battuta e l'altra, il fatto che A inserisca una pausa per avere un feedback e B ne approfitti e si appropri del turno, evitando il feedback ma prendendo decisamente il campo – sono tutte azioni comunicative fondamentali per il rapporto tra i parlanti, cioè per il mantenimento o il cambiamento delle loro posizioni relazionali *up/down*, e sono sempre legate alle nozioni culturalmente delicatissime di gerarchia, di status, di faccia da salvare.



Il passaggio dei turni di parola è quindi un elemento delicato che in quasi tutte le culture viene governato da regole molto precise (Scollon, Wong Scollon 1985, pp. 63 ss.; Clyne 1994, pp. 90 ss.). In linea di massima possiamo dire che

- gli italiani, e più in generale i latini, hanno maggiore flessibilità di altre culture nel *turn taking*, soprattutto nel “collaborare” con l’interlocutore evitandogli lo sforzo di completare la frase una volta che il suo significato sia intuitivamente chiaro;
- i nordeuropei e gli americani invece sono particolarmente gelosi del loro “territorio” comunicativo, per cui mal tollerano le intrusioni dell’interlocutore fino a quando, con il tono di voce e con una pausa, non abbiano indicato che la loro battuta è terminata: un *informant* tedesco ci ha detto una battuta significativa: «Perfino guardando la tv evitiamo di interrompere chi sta tenendo un discorso e non facciamo commenti tra noi finché non ha finito»;
- gli asiatici, che sono molto rapidi nella conversazione nella loro madrelingua, tendono invece a inserire tra un turno e l’altro pause abbastanza prolungate quando parlano in inglese con stranieri, i quali spesso interpretano male la pausa e prendono il campo iniziando a parlare mentre l’asiatico sta per iniziare la sua battuta, e quindi producono in quest’ultimo un senso di frustrazione.

#### d. *Le interruzioni*

Si hanno quattro tipi di interruzione, azione che abbiamo già visto come mossa comunicativa in 4.6.2:

- si interrompe per collaborare a snellire la comunicazione: chi ascolta ha già capito dove va a parare la frase o l’argomentazione di chi parla e quindi non attende la

## La comunicazione interculturale

- conclusione. Si tratta di un meccanismo utile per ottimizzare il tempo comunicativo; questa forma di interruzione collaborativa è accettata in Italia;
- si approfitta del fatto che chi parla non trova la parola e si usa lo spazio di silenzio per fornire la parola che manca: è un'interruzione collaborativa, ma nelle culture formali è comunque un'aggressione; se poi si approfitta per integrare, chiosare un concetto della frase o addirittura contestare, risulta in un'aggressione spiacevole, sanzionata anche in Italia negativamente;
  - si interrompe perché c'è un dato nuovo, ad esempio si ha un'informazione che gli altri non hanno: anche questa interruzione è collaborativa, ma viene vissuta male in culture formali; in molti casi si deve attendere il proprio turno, e se si vuole interrompere la conversazione è necessario chiedere a chi la presiede (formalmente o anche solo per una funzione di leadership riconosciuta) di poter interrompere – e la richiesta deve essere non verbale, ad esempio una mano alzata;
  - si interrompe per maleducazione, per implicito disprezzo di quel che gli altri stanno dicendo: è un atto maleducato in ogni cultura, a meno che non si sia in una situazione estremamente informale.

Le culture nordeuropee e americana non accettano la differenziazione tra questi tipi di interruzione, che invece è accettata nelle culture latine, slave e presso gli israeliani, almeno entro certi limiti; gli anglosassoni e i nordici in generale le evitano e le considerano offensive e aggressive.

### *e. Le pause e il silenzio*

I latini non tollerano il silenzio (cfr. 2.1) e se a tavola, in

macchina, in un colloquio ci sono dieci secondi di silenzio un italiano mette in moto il meccanismo di autocritica («avrò detto qualcosa di sbagliato?») e incomincia a parlare anche di nulla, pur di interrompere il silenzio; gli scandinavi e i baltici invece apprezzano le pause e tendono a irritarsi del cicaleccio qualsiasi, dello *small talk*.

#### f. *La conclusione di un incontro*

In molti casi si ha una mossa esplicita per segnalare la conclusione, ad esempio la persona che ha guidato l'incontro ne riassume i punti essenziali, oppure chiede se ci sono altre domande.

Alla conclusione di una conversazione europei e americani si limitano di norma a convenevoli molto semplici, che possono ridursi a una frase per complimentarsi sul lavoro svolto, sul modo fattivo di lavorare insieme, per finire con un «arrivederci», mentre gli orientali hanno convenevoli molto più estesi, spesso esasperanti per gli occidentali, e gli arabi ricordano che tutti i loro progetti sono *insh Allah*, nelle mani di Dio.

#### 5.1.3 *La telefonata*

Oltre a quanto detto nei vari punti sopra per quanto riguarda il dialogo faccia a faccia (o in videoconferenza), il dialogo telefonico presenta alcuni problemi interculturali su cui è utile focalizzare l'attenzione.

Il primo problema riguarda l'*apertura* e la *chiusura* della telefonata. In Europa, dalla Scandinavia alla Turchia, è abbastanza maleducato non presentarsi (fa eccezione il mondo ispanico, in cui è chi riceve la telefonata che si presenta per primo), mentre in Estremo Oriente non sempre

## La comunicazione interculturale

chi chiama si presenta e, poiché chiedere il nome è sempre una faccenda delicata, esistono formule indirette per ricordare a chi ci telefona che non ha ancora detto il suo nome: «a chi mi devo rivolgere per richiamare?» è accettabile, mentre non lo è il nostro «scusi, chi parla?».

Nell'Europa del Nord e in America succede spesso che chi riceve la telefonata dica il proprio numero telefonico anziché il proprio nome.

In Giappone far attendere al telefono, anche solo farlo squillare a lungo prima di rispondere, è una scortesia e se per qualche ragione questo succede ci si scusa.

Come si è già detto per quanto riguarda il dialogo viso a viso, nelle culture afro-asiatiche e latino-americane i convenevoli sono essenziali anche per telefono, ma la tendenza generalizzata nelle culture occidentalizzate è quella di una loro riduzione, per cui ci si limita a una domanda rituale («come stai?») per poi passare al nucleo della telefonata spesso senza neppure attendere la risposta – che, comunque, può essere solo «bene, e tu?»; gli italiani invece tendono talvolta a fornire una risposta autentica, magari accennando ad acciacchi fisici, problemi professionali o a un generico scontento «be' potrebbe andar meglio, ma...»: la cosa stupisce i nordeuropei, che hanno chiesto «come stai» solo per una routine comunicativa cui non si presta attenzione.

In culture in cui è fortemente sentito il concetto che il tempo è danaro, non è scortese concludere rapidamente le telefonate internazionali, che sono molto costose. (Sulle telefonate interculturali cfr. Thüne, Leonardi 2003).

## 5.2 RIUNIONE FORMALE, LAVORO DI GRUPPO

Si tratta di due eventi comunicativi simili, sul piano relazionale, anche se divergono molto in termini di formalità: la riunione è di solito formale, il lavoro di gruppo informale. I problemi interculturali sono

- nella fissazione e nella espressione dei *ruoli* gerarchici e sociali, che si traducono anche in ruoli comunicativi: chi inizia, chi conclude ecc.;
- nella *sequenza* in cui devono avvenire alcuni momenti della riunione e nella indicazione di chi e come si passa da una fase alla successiva (il concetto di sequenza è uno degli elementi fondamentali della grammatica contestuale di Scollon, Wong Scollon 1995; per un esempio di analisi italiano-inglese, cfr. Bettoni 2006, pp. 141 ss.).

### 5.2.1 *La riunione formale*

Nella maggior parte dei casi una riunione è formale e quindi si tratta di un evento delicato sul piano comunicativo, sia perché vi si scaricano tensioni professionali (tutti si attendono che una riunione sia produttiva, risolutiva, innovativa) e personali (conflitti di interessi rappresentati, di carriera, oltre che di personalità e di idee); i modi in cui chi presiede e chi partecipa intendono un “gruppo” e quindi ne gestiscono le dinamiche varia da cultura a cultura. I principali problemi comunicativi in questa tipologia di evento, oltre a quelli generali del dialogare, visti sopra, sono di due tipi: alcuni sono di carattere generale e riguardano tutte le riunioni, altri sono specifici della dinamica del lavoro di gruppo. I problemi di ordine generale sono:

## La comunicazione interculturale

### a. *Modo per mascherare o evidenziare la gerarchia*

Società come quelle italiana, turca, cinese o americana privilegiano una leadership chiara che di solito si esprime anche nella posizione al tavolo di lavoro comune, mentre alcune società nordeuropee (esclusa quella tedesca) tendono a lasciare implicito, cioè non comunicato, il ruolo gerarchico – che comunque è ben noto a tutti ed è da tutti rispettato; il caso svedese è particolare (e interessante sul piano delle modifiche culturali indotte deliberatamente, in modo programmato): più che di un retaggio culturale, infatti, la prassi svedese di mascherare la gerarchia ha un valore di *political correctness* derivato dal periodo di governo socialdemocratico, negli anni in cui si è anche abbandonata la seconda persona formale (corrispondente all'italiano "lei") a favore della seconda persona informale ("tu").

### b. *Gestione del tempo e dei ruoli relazionali*

È ovunque il partecipante più alto nella gerarchia ad aprire e chiudere la seduta, ad attribuire o passare la parola, a interrompere qualcuno se necessario.

A fronte di questa rigida tendenza internazionale, tuttavia, gli italiani sono più flessibili, soprattutto nei turni di parola e nell'interrompere, come abbiamo visto sopra, e riesce loro difficile comprendere come si debba attendere l'intero giro di tavolo prima di esprimere riserve o integrazioni all'intervento di chi ha parlato subito dopo di loro: cosa tassativa nelle culture formali.

### c. *Ricorso a storielle, aneddoti ecc.*

Esso è accettato, soprattutto per rompere il ghiaccio all'inizio di un incontro, solo nella cultura americana (ma anche nella cultura aziendale, fortemente americanizzata ormai nel

mondo), mentre altrove il ricorso a barzellette e simili viene considerato tipico delle persone cresciute una generazione fa, quando ancora non era chiaro a tutti che il tempo è danaro; in Germania, come già si è detto parlando delle mosse comunicative, fare dell'ironia in ambito di lavoro non è ritenuto opportuno, comunica un senso di superficialità.

#### d. *Aderenza all'ordine del giorno*

Per tedeschi e scandinavi è necessario attenersi strettamente all'ordine del giorno e sono escluse decisioni di rinvio o di non-soluzione (tipiche dell'Italia: «Saltiamo questo punto, caso mai lo vediamo alla fine, se c'è tempo»; «Su questo tema troveremo una soluzione in seguito, tanto in qualche modo si risolve»): per svedesi e tedeschi il rinvio è una scelta culturalmente inaccettabile, ma che anche negli altri paesi nordici e in America non trova buona accoglienza.

Un *informant* svedese che lavora per sua scelta in Italia ed è innamorato del nostro paese ci ha dichiarato: «L'esperienza più terribile per uno svedese, quello che mi fa venire voglia di tornarmene a casa, è l'incapacità degli italiani di seguire un ordine del giorno, una scaletta già decisa e concordata. Devo sprecare tale energia a non far trasparire la mia arrabbiatura che il mio contributo al lavoro di gruppo diviene insignificante». I mediterranei sono in effetti molto, talvolta troppo flessibili.

#### 5.2.2 *Il lavoro di gruppo*

Quanto detto sopra vale per tutte le riunioni quindi anche per il lavoro di gruppo, dove tuttavia vige una maggiore informalità, anche se la durata prolungata, spesso giorni e

## La comunicazione interculturale

giorni, può produrre duri conflitti interpersonali, legati alla dinamica relazionale propria dei lavori di gruppo – e il modo di gestire i conflitti varia da cultura a cultura (Gannon 1994, pp. 74 ss.).

Un lavoro d'équipe è un evento la cui sequenza standard prevede quattro fasi:

### a. *Fase del caos*

È il momento iniziale dell'evento e riveste estrema importanza, perché è in questa fase che emergono il leader e il contro-leader. In assenza di queste figure il gruppo è destinato ad essere improduttivo; il leader non è necessariamente il più alto in gerarchia: è colui il quale, attraverso messaggi ben precisi sul piano relazionale, gestisce

- il *tempo* («Cominciamo?», «Su, cerchiamo di stringere»),
- lo *spazio* («Scusa, facciamo lì un mucchietto con tutti i lucidi, così li abbiamo sotto mano quando servono»),
- l'*argomento* («Direi che possiamo cominciare con una prima scorsa ai dati dell'anno scorso»),
- i *ruoli* («Che ne dici di fare i lucidi, Roberto, tu che sei così bravo con PowerPoint?»).

Molto spesso un lavoro di gruppo è iniziato da un leader istituzionale, che il più delle volte lascia il tavolo dopo aver augurato buon lavoro. Ma anche se resta, non è necessariamente lui o lei che svolge il ruolo relazionale di leader. La funzione di un leader che emerge dalla “partita comunicativa” che si gioca tra i membri del gruppo è essenziale: gestisce tempo, spazio, argomento, ruoli. Altrettanto importante è la funzione del contro-leader che funge da controllo per le decisioni e che può coagulare lo scontento del gruppo e proporre alternative.

Il modo in cui i latini, i greci e gli slavi affrontano questa



fase (questa “partita” in cui sono in palio i ruoli chiave) è spesso sconvolgente per i nordeuropei: nella fase del caos (o *storm phase*, come dicono gli americani, con una metafora chiara sulla delicatezza di questo momento) emergono la mobilità fisica e l’irruenza verbale della nostra cultura, mentre la lotta è più mascherata nel Nord dell’Europa o in Turchia, dove si ritiene che sia possibile discutere solo pacatamente, senza assumere posizioni estreme che non risolverebbero i contrasti; in America invece la lotta è esplicita, senza esclusione di colpi, ma sul piano comunicativo è contenuta nei modi e nelle forme della cortesia, della voce bassa, della battuta tagliente.

b. *Fase delle regole*

Alla fine del caos, della tempesta, si definisce il calendario, si concorda sull’agenda e si assegnano i ruoli: chi prende appunti, chi prepara il *report*, chi fa i lucidi, chi raccoglie i dati ecc. Per le culture nordiche queste regole, una volta approvate, divengono cogenti mentre per i latini, i greci e i turchi esse sono flessibili e continuamente negoziabili, e questo modo di concepire le regole crea forti squilibri relazionali durante la fase successiva.

c. *Fase del lavoro*

Il problema in questa fase è soprattutto legato alla gestione culturale (e comunicativa) dei conflitti. Gli inglesi ritengono che gli italiani, gli iberici e i greci litighino anche per stabilire che sono d’accordo (in realtà gli italiani, gli iberici e i greci impiegano un tono di voce che in Inghilterra si usa quando si litiga) e agiscono di conseguenza; essi poi confermano la loro opinione sulla litigiosità degli italiani quando a una loro proposta o analisi si sentono risponde-

## La comunicazione interculturale

re con un «no»: come abbiamo detto, un italiano (ma pure un tedesco o un israeliano) tende a dire «no» se c'è anche un solo dettaglio che non va in tutto il discorso di un compagno di gruppo, mentre un inglese ricorre alla sequenza *yes... but*, cioè evidenzia anzitutto quello che va bene e solo in un secondo tempo verbalizza il disaccordo. Per questo il «no» esplicito del latino viene erroneamente visto come un attacco, al quale l'inglese reagisce con mosse adeguate e così si innesca un conflitto relazionale per pure cause comunicative.

Un altro problema in questa fase è legato alla gestione del tempo: sintesi e concisione possono spesso essere vissute dai latini come “decisionismo” superficiale tipico degli americani (ma anche i turchi si sono americanizzati, in questo senso), mentre il gusto dell'analisi e dell'approfondimento degli europei viene visto dagli americani come perdita di tempo;

### d. *Presentazione dei risultati*

Vedi 5.4, dove trattiamo la presentazione ufficiale, in pubblico.

## 5.3 IL COCKTAIL PARTY, IL PRANZO, LA CENA

Per i latini l'evento socializzante per eccellenza è la cena, l'assunzione di cibo: prima c'è un aperitivo poco o punto alcolico, dopo il pasto ci sono superalcolici, ma il cuore dell'evento è la cena. Per i nordici e gli americani invece la socializzazione è legata al bere alcol: si tratta di culture in cui il cibo è scarsamente rilevante, serve a dare nutrimento, mentre il piacere e la socializzazione sono affidati al bere.

I principali problemi che si devono tenere presenti in questi eventi sociali in culture diverse dalle nostre sono:

a. *La puntualità nell'arrivare e nel lasciare un party o una cena*

Non solo molti latini considerano la puntualità come una cosa desiderabile anche se non obbligatoria, ma soprattutto tendono a ignorarla quando l'invito è per una cena alle 6 di sera. In realtà nel Nord Europa e in America si cena abbastanza presto, per cui l'ipotesi italiana che l'invito alle 6 sia per l'aperitivo e le chiacchiere e che quindi si possa arrivare in ritardo comunica mancanza di rispetto per chi ci ha invitati; è escluso in ogni cultura arrivare in anticipo. In molti cocktail party americani è prevista anche *l'ora di chiusura*, entro la quale tutti gli ospiti devono essere andati via: l'invito *from 6 to 8* prevede tassativamente che essi se ne vadano entro le 8, mentre per la cultura latina l'andar via presto da una cena è sempre legato alla paura di offendere, per cui ci si profonde in una serie scuse e giustificazioni secondo una routine di frasi come: «oh, come si è fatto tardi, non me ne ero reso conto, stavamo così bene insieme...»; «domani ho un aereo prestissimo, mi spiace... ma non voglio rovinare la festa, vado via in fretta». Esiste un'espressione americana che ben riflette l'abitudine, incomprensibile ai mediterranei, di fissare l'ora di conclusione di un party: una piacente signora di mezza età che con voce triste dice «*I'm a 59er by now*», «sono una del 59° (minuto)» sta constatando che a un *party* del sabato sera per *single* che vogliono trovare un compagno per la notte lei è una che viene scelta al 59° minuto, per ultima, da chi non è riuscito a concretizzare con le più giovani...

## La comunicazione interculturale

### b. *Inizio del pasto*

È importante sapere chi comunica l'inizio del pasto, soprattutto se non c'è un'espressione corrispondente a «buon appetito».

Di norma si attende che il padrone di casa inviti a iniziare, ma nel Nord Europa questo non può avvenire se la padrona di casa non si è seduta: quando si è ospiti la padrona di casa gestisce la situazione; iniziare a mangiare prima del previsto comunica mancanza di rispetto per i commensali.

### c. *Linguaggi legati all'alcol*

Di solito il padrone di casa versa da bere, caricando questo gesto di valori simbolici e quindi comunicativi: rispetto per l'ospite, interesse per il suo benessere, dimostrazione di gusto nella scelta dei vini ecc.; solo in situazioni di informalità ci si versa da soli – cosa invece piuttosto comune in Italia anche in situazioni abbastanza o del tutto formali.

Molte culture, compresa quella dell'Italia del Sud, pretendono che il vino venga versato *con la mano destra piegando la bottiglia verso sinistra*, perché altrimenti si vuole comunicare il disprezzo per la persona cui si versa. L'uso della destra è essenziale nei Paesi Arabi anche quando si versano acqua o altre bevande, in quanto la sinistra è una mano impura.

In molte culture (ma soprattutto in quella turca) non è ammesso lasciar bere una persona da sola, per cui anche il padrone di casa deve bere, o almeno accennare a farlo, per tenere compagnia, e in Russia la pressione culturale sull'alcol è ancora più forte: a ogni bicchiere, a ogni brindisi proposto da uno si deve rispondere bevendo, in una logi-

ca “bicchiere per bicchiere” molto rischiosa per chi non è avvezzo.

La cultura del bere è estremamente articolata nelle varie culture: per i latini diventare brilli è infamante e ubriacarsi è una vergogna di cui scusarsi ufficialmente in seguito; per i nordici e gli americani l'essere brilli non è culturalmente sanzionato e anche l'ubriacarsi, il venerdì o il sabato sera, fa parte delle possibilità dell'esistenza, per cui pure in seguito si sorvola sul fatto. Per questo in molte culture nordiche e americane è ritenuto fondamentale che un invitato ogni tre o quattro non tocchi alcol per poter guidare la macchina al ritorno: in questo senso sono fuori luogo le insistenze degli italiani per far bere tutti; oppure, se una persona ha bevuto e per tornare a casa o in albergo chiede un taxi è molto indelicato proporle di essere accompagnata da noi che abbiamo bevuto altrettanto.

I russi e gli orientali sono forti bevitori: per i primi è un modo di eliminare la naturale riservatezza che, da sobri, impedisce di parlare di fatti personali, mentre per i giapponesi l'ubriacatura in comune assume quasi valore rituale, è segno di amicizia.

#### d. *Conclusione del pasto*

Fin da bambini gli italiani sono educati al fatto che lasciare qualcosa nel piatto è scortese e significa che non si è gradito il cibo o che si è stati golosi chiedendone più del necessario; anche il bicchiere va vuotato e se si lascia un po' di vino o di liquore spesso ci si giustifica. Tale prassi non vale in Asia, dalla Turchia alla Cina, dove lasciare un po' di cibo e di bevanda significa sazietà e benessere: quindi comunica al padrone di casa che si è concluso.

A fine pasto alcuni popoli (non più in Scandinavia, ma tal-

## La comunicazione interculturale

volta ancora in Russia e spesso in Cina) esprimono la propria sazietà con un rutto; tuttavia, l'internazionalizzazione dei rapporti sta facendo sparire questa forma di espressione, ritenuta inaccettabile in Occidente; nel Sud Est asiatico e in altre culture estremo-orientali si battono i polpastrelli sul tavolo per comunicare il proprio gradimento di quanto è stato offerto.

### e. *Postura*

Entrambe le mani (non i gomiti) sul tavolo sono obbligatorie per gli italiani e per la maggior parte degli europei, che interpretano come segno di poca raffinatezza il fatto che gli americani tengano la sola mano destra sul tavolo e che quindi prima tagliuzzino i pezzetti e poi usino la forchetta con la destra; molte culture richiedono semplicemente una mano sul tavolo.

Se non si tratta di una cena d'affari ma di un invito in famiglia, molte culture nordiche si attendono che, se la cosa è possibile, *si ricambi l'invito* (in un ristorante, se non si possiede una casa); tuttavia è sempre necessario esprimere la riconoscenza con una telefonata o con appositi bigliettini di ringraziamento.

Quanto all'invito al ristorante, in Occidente è *sempre chi invita che paga*, se possibile senza far vedere la cifra, mentre in Giappone è diffusa l'abitudine che ciascuno paghi per sé. La scena «Lasci-che-pago-io-No-si-figuri», soprattutto con insistenza reciproca, è tendenzialmente in forte declino ovunque, tranne quando un uomo offre un pranzo a una signora (alcuni *politically correct* integralisti ritengono offensivo per una donna che la si consideri incapace di saldare il suo conto da sola). In Europa e in Ameri-

ca la mancia è sempre più un obbligo, mentre è esclusa in Oriente.

Molte sono le peculiarità dei ristoranti nelle diverse culture, ma una può colpire l'europeo in America: può succedere anche a un pranzo di un certo livello che il cameriere proponga *the box*, cioè un contenitore in cui portare via gli avanzi: il principio è quello per cui il cibo è stato pagato, quindi uno può portarselo via; per la stessa ragione, può succedere che il commensale che se ne va ma ha ancora mezza bottiglia di vino (costoso, in America) la offra alle persone di un tavolo vicino. In Europa questi gesti, peraltro razionali e giustificati sul piano pratico, significherebbero avarizia o cattivo gusto (per un approfondimento dei problemi interculturali legati a inviti a party o cene, oltre a informazioni *passim* in molti dei volumi indicati tra i riferimenti, cfr. in particolar modo Perrefort 1991 e Montanari 2004).

#### 5.4 IL MONOLOGO PUBBLICO: CONFERENZA, PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DI UN GRUPPO

Uno degli eventi comunicativi più frequenti nel mondo aziendale e accademico è quello della conferenza (lunga, in ambiente accademico; breve in quello aziendale: spesso pochi minuti per presentare un progetto, un prodotto, una strategia di sviluppo). Anziché il dialogo, questo evento presuppone lunghe forme di monologo.

Parlare in pubblico pone tutta una serie di problemi prossemici sul luogo da cui parlare (dietro un tavolo, dietro un leggìo, nello spazio libero tra "cattedra" e uditorio) che non vengono qui approfonditi se non per dire che culture come

## La comunicazione interculturale

quelle germaniche e scandinave siano piuttosto conservatrici e quindi preferiscano parlare da un luogo “istituzionale”, protetto; è ormai ovunque considerato irrispettoso, proprio del “barone” che si sente superiore agli altri, parlare stando seduti.

I punti delicati di questo evento in ambito interculturale sono:

### a. *La presentazione dell'oratore*

Se gli europei si limitano a una scheda essenziale, spesso addirittura al nome e alla funzione istituzionale, gli americani ricorrono invece a una vera e propria *laudatio* dell'ospite, che suona ridicola all'orecchio dell'ascoltatore italiano e imbarazzante per chi viene presentato; d'altra parte la nostra presentazione di un oratore americano spesso lo delude per la sua essenzialità.

### b. *L'inizio della relazione*

Spesso inglesi e americani, ma anche i turchi, fanno battute che suonano assolutamente fuori luogo agli altri europei.

### c. *Dimostrazione di attenzione*

Durante la relazione gli europei e gli americani mostrano la loro attenzione verso chi parla con il sorriso e soprattutto con l'annuire continuo; gli orientali rimangono invece impassibili; in particolare i giapponesi tendono a tenere gli occhi bassi, per comunicare che non stanno distraendosi, ma il conferenziere europeo può avere l'impressione che stiano dormendo: loro comunicano attenzione, noi comprendiamo noia.



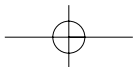
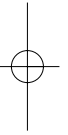
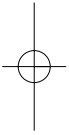
d. *Struttura degli interventi*

Come si è detto parlando della struttura dei testi (cfr. 4.4) alcune culture preferiscono la schematicità, l'organizzazione per punti, per cui si evitano le digressioni; la relazione è di solito basata sul *handout* distribuito agli ascoltatori o su PowerPoint: questi forniscono lo schema, cioè la coerenza di fondo del discorso e fungono al tempo stesso da canovaccio per il testo orale del relatore: ma mentre gli americani si limitano a illustrare oralmente quanto compare nei supporti grafici, gli italiani e gli spagnoli tendono a lanciarsi in una serie di digressioni a braccio che a loro paiono arricchire l'intervento mentre risultano disorientanti per i nordici e gli anglosassoni.

e. *Esibizione vs. understatement dei risultati*

Uno dei principali punti da curare in una presentazione aziendale, in quella di un progetto o di un prodotto è il rapporto tra l'esplicitezza nel presentare i risultati positivi e l'*understatement*, cioè l'implicitezza.

Nella cultura aziendale di tutto il mondo, basata su modelli americanizzanti, prevale un gusto per l'esplicito, per il mettere sul tavolo le proprie buone carte, ma in certe culture (incluse quelle europee, tranne la tedesca) può essere consigliata una certa implicitezza basata sul principio "a buon intenditor poche parole".



## 6. Non si può insegnare la comunicazione interculturale

Il titolo riprende un concetto che abbiamo esposto all'inizio di questo volume. Come si crea dunque una competenza nella comunicazione interculturale? Hofstede (1991, pp. 230-231) offre queste linee di riflessione:

L'acquisizione delle abilità di comunicazione interculturale passa attraverso tre fasi: consapevolezza, conoscenza e abilità. Tutto comincia con la *consapevolezza*: il riconoscere che ciascuno porta con sé un particolare *software* mentale che deriva dal modo in cui è cresciuto, e che coloro che sono cresciuti in altre condizioni hanno, per le stesse ottime ragioni, un diverso *software* mentale. [...]

Poi dovrebbe venire la *conoscenza*: se dobbiamo interagire con altre culture, dobbiamo imparare come sono queste culture, quali sono i loro simboli, i loro eroi, i loro riti [...].

L'*abilità* di comunicare tra culture deriva dalla consapevolezza, dalla conoscenza e dall'esperienza personale.

Crediamo che questa citazione, tratta da uno dei padri della ricerca sulla comunicazione interculturale, sia illuminante sul piano didattico. Riprendiamo le tre nozioni evidenziate da Hofstede: *consapevolezza*, *conoscenza* e *abilità*.

I primi cinque capitoli di questo volume hanno come scopo

## La comunicazione interculturale

quello di portare alla *consapevolezza* della varietà del mondo e di come questa influisca sull'interazione tra persone che appartengono a culture differenti. Quest'ultimo capitolo illustrerà come ogni persona, in maniera autonoma o in contesti di formazione, possa trarre vantaggio dalla propria *conoscenza* di comunicazione interculturale, come possa continuare a imparare dalla propria interazione con membri di altre culture, costruendo giorno dopo giorno la propria *abilità*, che nel nostro linguaggio specifico abbiamo sempre definito "competenza comunicativa interculturale". Riprendiamo ora la "filosofia" interculturale che abbiamo esposto in paragrafo 1.4 per costruire su quelle basi una proposta operativa.

Se è vero che *entrare in una prospettiva interculturale non significa abbandonare i propri valori* ma

- a. *conoscere* gli altri,
- b. *tollerare* le differenze almeno fino a quando non entrano nella sfera dell'immoralità che, secondo i nostri standard, non intendiamo accettare,
- c. *rispettare* le differenze che non ci pongono problemi morali ma che rimandano solo alle diverse culture,
- d. *accettare* il fatto che alcuni modelli culturali degli altri possono essere migliori dei nostri e, in questo caso,
- e. *mettere in discussione* i modelli culturali con cui siamo cresciuti;

e se è vero che l'*interculturalità* come l'abbiamo definita noi è un atteggiamento di fondo, che prende atto della ricchezza insita nella varietà, che non si propone l'omogeneizzazione ma mira soltanto a permettere un'interazione il più piena e fluida possibile tra le diverse culture, ne con-

Non si può insegnare la comunicazione interculturale

segue che formare alla comunicazione (e, più in generale, a un atteggiamento) interculturale significa formare:

- a. persone che *consapevolmente scelgono quali modelli comunicativi e culturali* l'accettare, il tollerare, il rifiutare, nelle varie situazioni in cui si trovano a operare;
- b. operatori che sanno *evitare i conflitti involontari* dovuti alle differenze culturali;
- c. protagonisti di un mondo che *alle pulizie etniche sostituiscono la curiosità, il rispetto, l'interesse per soluzioni diverse da quelle proprie.*

Con queste finalità un impegno personale in questo settore della propria crescita, così come un corso di formazione alla comunicazione interculturale, non sono un semplice "addestramento", un *training* finalizzato a un bisogno immediato, ma si collocano nella sfera della formazione continua, che cambia la natura delle persone e, indirettamente, quella della società in cui viviamo.

Proporremo uno strumento che chiunque (un formatore di personale oppure una persona che vuole migliorare la propria competenza comunicativa interculturale) può portare con sé vita natural durante, continuando a compilarlo, raccogliendovi il frutto delle sue osservazioni. Prima, però, è necessario un approfondimento che, logicamente, avrebbe figurato all'inizio del volume, ma che in quella posizione difficilmente sarebbe stato colto come "necessario", mentre ora presenterà tutta la sua coerenza: finora abbiamo usato la parola "cultura", ma a questo punto dobbiamo scinderla in due: cultura e civiltà.

## La comunicazione interculturale

### 6.I OSSERVARE LE CULTURE E LE CIVILTÀ

La cultura è la *way of life*, la civiltà è la *way of thinking*, è ciò che crea l'identità.

Un ristorante cinese, il bere una caipirinha, l'indossare in spiaggia un pareo con un batik, sono tratti *culturali* diversi rispetto a quelli della vita quotidiana italiana, ma l'arricchiscono di differenza, di possibilità di scelta, di un tocco di esotismo.

Il considerare inferiore la donna, il ritenere che la religione debba guidare la vita quotidiana, il condannare a morte qualcuno, il picchiare i figli o infibulare le figlie sono scelte identitarie, sono elementi di *civiltà*: per difendere certi valori di civiltà si può giungere a combattere e morire.

Nel secondo capitolo abbiamo accennato a valori culturali profondi e inconsapevoli che spesso confinavano nella nozione di *civiltà*; ma nel momento in cui ci si appresta a osservare il mondo – secondo la filosofia della piena disponibilità ad accettare che “il mondo è bello perché è vario” – non può mancare anche una considerazione di quanto siamo disposti ad accettare nel momento in cui siamo di fronte a differenze sostanziali di civiltà tra un europeo e un non-europeo. Ognuno – ed è qui e solo qui la “ricchezza” che spesso diciamo essere portata dalla differenza culturale – è a questo punto *costretto a farsi la sua, personale lista dei valori irrinunciabili, al di fuori dei quali non si entra in relazione*, in commercio con altri.

La lista è personale: è l'essenza stessa della persona. Ma per fare un esempio rapido ci permettiamo di costruire una nostra lista, per cenni, che mette a fuoco tuttavia una quantità immensa di problemi non interculturali ma *interciviltà*; chi scrive si sente europeo in quanto erede de:

Non si può insegnare la comunicazione interculturale

- a. la civiltà greca, che ci ha insegnato che si deve dimostrare quel che affermiamo: «dimostra il teorema di Pitagora» si dice in ogni scuola media; diverso da «dimmi il teorema di Pitagora» delle culture basate sulla ripetizione della legge, *in primis* quella islamica;
- b. la civiltà latina che ha regolato i comportamenti umani per mezzo del diritto, tra i cui principi è fondamentale quello che attribuisce ai cittadini la possibilità di fare e modificare le leggi: per chi applica leggi religiose rivelate e immutabili, al contrario, questo principio non vale;
- c. la civiltà cristiana che si basa sul libero arbitrio e quindi sulla possibilità di scegliere, libertà che non tutte le civiltà consentono;
- d. la tradizione umanitaria e quella socialista che ci hanno dato il senso di rispetto verso l'infanzia, in quanto il bambino è un debole che va protetto: collaborare con chi mette al lavoro i bambini di dieci anni vuol dire trasgredire a questo principio, quindi uscire dalla civiltà europea degli ultimi secoli;
- e. la nostra civiltà che considera inviolabile il corpo umano, per cui la cooperazione con chi infibula, castra, mutila, per non parlare di chi condanna alla pena di morte è al di fuori di questa civiltà, che nel 1764 ha prodotto *Dei delitti e delle pene* di Beccaria;
- f. la tradizione liberale che ci ha inculcato principi di libertà personale come la scelta dell'identità sessuale o la libertà di religione e di pensiero, e principi sociali come la democrazia maggioritaria e la libertà di stampa («non condivido nulla di quel che dici ma sono disposto a morire perché tu possa dirlo», affermava Voltaire): sono principi che hanno diffusione limitata in molte altre civiltà e che non si esportano facilmente.

## La comunicazione interculturale

Questa lista è personalissima e minima – ma pone con evidenza i problemi tra le *civiltà*, non tra le semplici *culture*. Affrontare questo problema esula dallo specifico di un trattato sulla comunicazione interculturale, ma sono problemi che – ciascuno secondo la propria coscienza – non si possono eludere nei contatti con non-europei.

### 6.2 L'OSSERVAZIONE COMPARATIVA TRA CULTURA ITALIANA E STRANIERA

Una “cultura”, abbiamo detto sopra, è l'insieme dei “modelli culturali” messi in atto da un popolo per rispondere a bisogni di “natura”: nutrirsi, procreare, proteggersi dal freddo, vivere in gruppo ecc.

Come abbiamo detto all'inizio di questo volume, essendo cresciuti all'interno dei modelli della nostra cultura, ne siamo generalmente inconsapevoli: ci sembra ad esempio “naturale”, mentre è “culturale”, che ci sia un capofamiglia e non *una* capofamiglia, che non si debba picchiare chi ha idee diverse dalle nostre, che la gerarchia sia fatta in un certo modo, che nelle scuole e nelle università un docente faccia domande di cui sa già la risposta, e così via.

È quindi necessario *saper osservare la propria cultura* mentre si osserva quella altrui. Gli antropologi hanno individuato parametri e metodiche di osservazione sofisticatissimi; ma per i nostri fini è meglio ricorrere a una nozione sociolinguistica più semplice ma più maneggevole, cioè quella di “ambito” situazionale. Per ogni ambito vengono indicati alcuni modelli culturali che si possono osservare per comprendere come davvero funziona la nostra cultura.



Non si può insegnare la comunicazione interculturale

ra, per osservarci dall'esterno, così come ci vedono membri di altre culture con i quali vogliamo comunicare.

Il modello che proponiamo qui di seguito (cfr. Balboni 1996 e 1999 per approfondimenti) può essere usato creando un file oppure usando un normale quaderno a fogli mobili con una voce per ogni pagina: in questa griglia si possono poi registrare sia le riflessioni sui modelli culturali del nostro paese sia le osservazioni che si fanno mano a mano sia le vicende professionali o i momenti di vacanza ci portano in contatto con altre culture.

Il fatto di avere delle voci da osservare porta a "vedere" degli atteggiamenti, dei gesti, dei valori della nostra cultura che prima passavano inosservati, quasi fossero naturali e non culturali, e come nella stessa scheda queste osservazioni si mescolino con quelle relative ad altre culture, mettendo le basi per una comparazione interculturale.

I domini che abbiamo selezionato, e che abbiamo articolato in una serie di voci che ciascuno può modificare o integrare a seconda dei propri interessi (questo è il significato dell'*eccetera* che chiude ogni lista), sono i seguenti:

*Le relazioni sociali*

- a) Rapporto con uno straniero
- b) Rapporto giovani-adulti
- c) Rapporto con i superiori
- d) Corteggiamento, relazione amorosa
- e) Relazioni omosessuali
- f) Uso di offrire sigarette, bevande ecc.
- g) Modo di riparare ad errori, scusarsi
- h) eccetera

La comunicazione interculturale

*L'organizzazione sociale*

- a) Sistema istituzionale ed elettorale
- b) Sistema giudiziario
- c) Sistema bancario e finanziario
- d) L'industria
- e) L'agricoltura
- f) Il terziario
- g) Le tele-comunicazioni
- h) I trasporti
- i) I mass media
- j) La criminalità
- k) La/e religione/i
- l) eccetera

*La casa e la famiglia*

- a) Dimensione della famiglia
- b) Ruoli nella famiglia
- c) Rapporto genitori-figli
- d) Autonomia dei figli da ragazzini, età dell'uscita da casa
- e) Tipologia della casa
- f) Tradizione e innovazione nelle case
- g) Proprietà e affitto di abitazioni
- h) Pulizia della casa
- i) La casa di città
- j) La casa di paese
- k) La casa in campagna
- l) Interesse della famiglia per la casa: pulizia, restauro ecc.
- m) eccetera

*La città*

- a) Rapporto città-cittadina-paese-campagna
- b) Rapporto centro-periferia

Non si può insegnare la comunicazione interculturale

- c) Traffico privato e traffico pubblico
- d) Strutture produttive e città
- e) Divertimento, sport e città
- f) Città e cultura
- g) Il governo della città
- h) La città e gli abitanti: come questi si sentono “cittadini”, padroni della città
- i) Città e sostegno alle famiglie: asili, ricoveri ecc.
- j) Città e scuole
- k) I problemi della droga
- l) eccetera

*La scuola*

- a) Scuola privata e pubblica
- b) Livelli scolastici
- c) Prestigio sociale della scuola, degli insegnanti
- d) Rapporto scuola-mondo del lavoro
- e) Tradizione e innovazione nella scuola
- f) Ruolo delle famiglie nella scuola
- g) Le lingue straniere
- h) Scuola come formazione personale e/o professionale
- i) eccetera

*I mass media*

- a) Mezzi di comunicazione pubblici e privati
- b) Autonomia dei mezzi di comunicazione, mezzi di comunicazione e politica
- c) I giornali quotidiani
- d) I settimanali politici e culturali
- e) I settimanali per pubblici speciali (donne, sport ecc.)
- f) La pornografia
- g) Televisione: informazione e intrattenimento

## La comunicazione interculturale

- h) La radio
- i) Il cinema d'autore e quello popolare
- j) Presenza di mass media stranieri
- k) Letteratura d'autore e d'evasione
- l) eccetera.

### 6.3 UNO STRUMENTO PER L'OSSERVAZIONE DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE

Molti degli esempi contenuti in questo libro, così come le raccolte aneddotiche della letteratura sulla comunicazione interculturale in azienda e come i siti sulla comunicazione interculturale (nei motori di ricerca se ne trovano a migliaia) sono obsoleti nel momento in cui vengono pubblicati: la rapidità degli scambi internazionali che portano le persone e le immagini televisive in giro per il mondo fa sì che l'interscambio di modelli culturali e di modelli di comunicazione interculturale sia fluidissimo, costante, inarrestabile e non descrivibile in tempo reale.

Al contrario, la *struttura concettuale* che abbiamo posto alla base di questo volume, il *modello* che abbiamo illustrato in 1.3, non si modifica con il tempo: il concetto di *competenza comunicativa interculturale* collocata sullo sfondo di alcuni valori culturali, del linguaggio e degli eventi in cui si realizzano gli scambi comunicativi, ci pare un modello universale, ci pare cioè in grado di descrivere il fenomeno indipendentemente dal luogo e dal momento (per un approfondimento teorico cfr. Balboni 2006).

Se è vero che il *modello di descrizione* della competenza comunicativa interculturale è affidabile, allora chi opera in ambiente internazionale può creare, come abbiamo detto

Non si può insegnare la comunicazione interculturale

già per la griglia presentata in 6.2, un file oppure impostare un quaderno a fogli mobili indicando gli elementi della competenza comunicativa interculturale da tenere sotto osservazione quando si interagisce con stranieri, quando si va all'estero, quando si raccontano aneddoti a tavola, quando si guardano film stranieri.

L'elenco è implicito nell'indice di questo volume e può essere arricchito, specialmente per quanto riguarda i valori culturali, da alcune voci riprese dalla scansione in punti all'interno dei vari paragrafi.

