



## *Dialoghi tra sguardi: Johari Window e comunicazione interculturale*

di Sveva Battaglia

*We make ourselves a place apart  
Behind light words that tease and flout,  
But oh, the agitated heart  
Till someone really finds us out. [...]  
But so with all, from babes that play  
At hide-and-seek to God afar,  
So all who hide too well away  
Must speak and tell us where they are.  
(Robert Frost, Revelation)*

*"The question is – said Alice – whether you  
can make words mean so different things".  
"The question is – said Humpty Dumpty –  
which is to be master".  
(Lewis Carroll, Through the Looking-Glass)*



## UN'INTRODUZIONE ALLA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DI GRUPPI MULTICULTURALI

Nella lingua inglese, la curiosa omofonia tra il termine *eye* e la prima persona singolare / pare rivelare il soggettivismo insito nell'atto del guardare. In una realtà multiculturale i punti di vista possono essere molteplici e marcatamente differenti, così come tutti validi e possibili: poiché ognuno osserva il mondo coi propri occhi, dalla propria finestra, dalla propria cornice, interpretandolo in base al proprio "software mentale", come lo ha definito Hofstede (1991). Riuscire a creare un dialogo tra sguardi è uno degli obiettivi della comunicazione interculturale: possedere delle competenze in tal senso – e saperle mettere in pratica attraverso adeguate abilità – aiuta ad abbandonare una visione etnocentrica in favore di una etnorelativa, aiuta a non interpretare la vita secondo un codice dai significati univoci<sup>1</sup> e a non giudicare avventatamente.

Questo studio intende analizzare alcune problematiche della comunicazione interculturale<sup>2</sup> evidenziando come l'applicazione del modello *Johari Window* possa rendersi strumento particolarmente utile per osservare, comprendere e migliorare le dinamiche di intergruppo, specie laddove il gruppo di riferimento sia multiculturale e, in particolar modo, in una realtà di *business*. Infatti, comunicare efficacemente è essenziale per il funzionamento ed il successo di un'azienda: nell'ottica di un efficace lavoro di squadra, oltre agli obiettivi professionali, è necessario tenere in alta considerazione anche l'aspetto più strettamente relazionale. In questo senso, ottimizzare la comunicazione può giovare alle dinamiche di intergruppo, può ridurre le incomprensioni ed i conflitti,<sup>3</sup> migliorare il clima di lavoro, aumentando, in definitiva, la resa del *team* e le sue *performance*. Il *team* multiculturale, in virtù dei differenti *background* culturali dei componenti, si presenta come maggiormente soggetto a fraintendimenti e problematiche comunicative. In questo studio si faranno alcuni esempi con particolare attenzione al mondo anglo-americano e alla lingua inglese – generalmente considerata lingua franca delle relazioni commerciali internazionali – eventualmente in prospettiva contrastiva con altre lingue e culture.

Come ricorda Sclavi (2003: 37), nel mondo mono-culturale le cose hanno un significato condiviso e ciò che vien dato per assunto corrobora la comunicazione; invece, nel mondo pluri-culturale le medesime cose hanno significati differenti e ciò che è dato per scontato potrebbe in realtà complicare o interferire nell'atto del comunicare: spesso infatti si dimentica o si ignora il fatto che quanto considerato *naturale* è invece *culturale* e, dunque, variabile. Questa consapevolezza sulle diversità

---

<sup>1</sup> Ci si riferisce qui al passaggio da una cosiddetta posizione apodittica ad una polimorfa: si veda Sclavi Marianella (2003: 71).

<sup>2</sup> Il modello a cui ci si rifà è quello proposto da Paolo Balboni, il quale osserva come in ogni evento comunicativo possono entrare in gioco aspetti verbali, non-verbali e valoriali. Si veda Balboni 2007.

<sup>3</sup> Sulla gestione dei conflitti si veda, tra gli altri, Consorti e Valdambri 2009.



culturali valga come funzionale premessa da applicarsi a un gruppo di lavoro multiculturale: sarà utile a riconoscere come, in un simile contesto, si amplifichino le possibilità di incomprensione che potrebbero nuocere alle attività e interferire con gli obiettivi professionali. Se, come scrive Venza (2007: 35), “gli individui arrivano nei gruppi sociali con una storia, sono cioè portatori di un’esperienza sociale (peraltro vissuta in altri gruppi), sono portatori di un loro modo di essere”, appare allora evidente come la diversità culturale – che è una preziosissima risorsa – possa però anche moltiplicare le criticità comunicative, relazionali e gestionali, a causa delle differenti lingue, abitudini, percezioni e sistemi valoriali degli appartenenti ad un *team*.

Il paradosso di Watzlawick (1971) ci avverte: non possiamo non comunicare. Anche laddove non vi sia comunicazione verbale, in realtà, attraverso cinesica, prossemica, oggettistica, veicoliamo informazioni. Infatti, gestualità, spazio interpersonale, abbigliamento e oggetti *status symbol* parlano di noi e per noi, influenzando l’opinione altrui, prescindendo spesso dalla nostra consapevolezza o volontà. Riuscire a evitare fraintendimenti, andar oltre i pregiudizi e gli stereotipi, in breve, chiarirsi e dialogare fruttuosamente collaborando per gli obiettivi comuni, diventa fondamentale in un gruppo, dove peraltro intervengono e convergono ulteriori bisogni e dinamiche psico-sociali (Atzei 2003; Novara e Sarchielli 1996).<sup>4</sup>

#### IL MODELLO JOHARI WINDOW

Per comunicare efficacemente, la *Johari Window* è un utile modello di riferimento e di visualizzazione delle relazioni tra noi e gli altri. Elaborata da Luft ed Ingham nel 1955, la *Johari Window* è uno strumento per aumentare la propria consapevolezza interiore e creare un rapporto di fiducia e di collaborazione con gli altri, migliorando la comunicazione grazie al *feedback* ricevuto dall’esterno. Si ricordano qui alcuni degli assunti su cui si basa (anche se non condivisi da tutti gli psicologi) e che paiono di rilievo per questo studio: ad esempio, che la chiave di lettura di ciò che accade in un gruppo è soggettiva e correlata alla sfera emozionale, che il comportamento è spesso influenzato dalle emozioni e dagli aspetti irrazionali più che da quelli logico-razionali, e che la consapevolezza del proprio comportamento e degli effetti sugli altri è spesso limitata (Luft 1997: 74-75).

Il fatto che abitudini comportamentali ed interpretazioni siano legati e tocchino corde interiori profonde è di estremo interesse in una prospettiva interculturale, perché alcune parole, toni o gesti utilizzati da interlocutori di altra lingua e cultura potrebbero scontrarsi con i propri valori culturali, che spesso sono inconsci.

---

<sup>4</sup> Solo per citare alcuni esempi, si pensi alla “piramide dei bisogni” di Maslow o al concetto di “need for achievement” elaborato da McClelland.



La ‘Finestra di Johari’ è uno schema che sintetizza le aree, gli aspetti e le informazioni noti (o meno) a noi stessi e agli altri. La sua ideazione grafica come ‘finestra’ è eloquente: la finestra infatti è una soglia che mette in relazione realtà, divide ed unisce simultaneamente, permette di vedere e conoscere, così come di farsi vedere e conoscere. Essa è un elemento familiare, comune, conosciuto, eppure, per la sua dimensione liminare, si ricollega a una prospettiva dinamica, mutevole e, dunque, in qualche modo sempre sfuggente.

Il modello grafico *Johari Window* si compone di 4 quadranti e riflette l’interazione tra il Sé e l’Altro:

<b>Open Area</b> (noto a sé e agli altri)	<b>Blind Area</b> (non noto a sé, ma noto agli altri)
<b>Hidden Area</b> (noto a sé, ma non agli altri)	<b>Unknown Area</b> (non noto a sé, né agli altri)

Tabella 1. Lo schema *Johari Window*

Nel primo quadrante, l’Area Aperta (*Open Area*), vi sono le informazioni che noi conosciamo, così come gli altri, in merito a comportamento, emozioni e motivazioni. Il secondo quadrante, l’Area Cieca (*Blind Area*) rappresenta le informazioni che riguardano noi stessi, di cui noi non siamo consapevoli, ma che gli altri conoscono. Nel terzo quadrante si trova l’Area Nascosta (*Hidden Area*), contenente informazioni a noi stessi note, ma non agli altri. Nel quarto quadrante, infine, vi è l’Area Ignota (*Unknown Area*), riguardante le informazioni sconosciute a noi stessi ed agli altri. I quattro quadranti nel complesso “rappresentano la persona, nel suo insieme, in relazione con le altre persone” (Luft 1997: 77).

Come spiega Luft, “la finestra di Johari descrive la consapevolezza rispetto alle modalità di comportamento ed alle emozioni nelle relazioni” (Luft 1997: 73). Lo scopo della *Johari Window* è quello di renderci consapevoli di come veniamo percepiti e, attraverso il *feedback* ricevuto, migliorare la dimensione relazionale, la collaborazione e, dunque, l’efficienza. Nella pratica, stando allo schema, ciò significa ampliare l’“Area Aperta” rendendo fruibili le informazioni su noi stessi anche agli altri.



La *Johari Window* dimostra la necessità di condividere, di essere aperti e di accettare i *feedback* che provengono dall'esterno. La capacità di saper ascoltare è fondamentale per la propria crescita personale e relazionale, perché dà modo di poter lavorare su se stessi e migliorare alcuni aspetti critici o comportamenti fraintesi di cui si potrebbe essere inconsapevoli, soprattutto, come si è detto, anche in virtù di differenze culturali. Nel dialogo con l'Altro, il Sé può scoprire – con sorpresa – una nuova identità, diversa da quella che credeva di avere e di proiettare. Come scrive Holzner “il dubbio più grande, e la confusione, tipici dello shock della realtà, possono solo essere il risultato del trovare se stessi diversi da come gli altri ci percepiscono” (in Luft 1997: 35): ma quest'io mutevole, dinamico – e più consapevole – può essere anche più efficace, flessibile ed adatto a vivere in un mondo globale, ibridato.

#### LA COMUNICAZIONE VERBALE

Analizzando la comunicazione interculturale professionale, anche Scollon e Wong Scollon hanno riscontrato l'inevitabilità di *misunderstanding* culturali, sottolineando al contempo come sia fondamentale condividere più informazioni possibili con le persone (e sulle persone) con le quali si comunica (“approach of increasing shared knowledge”):

We have adopted two approaches to improve professional communication between members of different discourse systems. The first approach is based on knowing as much as possible about the people with whom one is communicating. This approach might be called the approach of increasing shared knowledge. The second assumption is based on making the assumption that misunderstandings are the only thing certain about interdiscourse professional communication. This approach might be called dealing with miscommunication. (Scollon, Wong Scollon 1995: 13)

Se le percezioni potrebbero essere falsate da ragioni precisamente culturali – poiché, come spiega Hofstede, il nostro “software mentale” legge e interpreta la realtà in maniera differente – ne consegue che, anche nel caso di eventi comunicativi identici, le decodificazioni e le reazioni possono essere non solo differenti, ma persino opposte.

Per un *team* multiculturale aziendale che si trovi ad affrontare quotidiane questioni manageriali o a discutere delicate strategie economiche, la prima criticità può giungere dalla lingua, che nel *business* è generalmente l'inglese. Tra parlanti per i quali l'inglese non è la lingua madre, l'inglese viene spogliato del proprio *background* socioculturale, reimpiegato e reinterpretato diversamente, in base a chi lo utilizza (Santipolo 2006: 29).



Tuttavia, pur usando la stessa lingua, non si adotta automaticamente anche la stessa visione del mondo – perché si continua ad usare il proprio “software mentale” – e questo potrebbe generare *gaffe*, incomprensioni, senso di inadeguatezza o irrigidimento. Hartog, in proposito a fraintendimenti e stereotipi culturali, scrive ad esempio: “Indian’s falling intonation in English questions made them sound rude to British natives, thus causing interactional problems” (in Bührig e Ten Thije 2006: 175). Appare di interesse sottolineare simili questioni linguistiche e la loro connessione con i problemi interazionali perché, come spiega Edelmann, questi ultimi, insieme a stereotipi e pregiudizi, nonché differenti percezioni situazionali, sono tra i fattori che aumentano le probabilità di conflitto, anche e soprattutto, nel mondo del lavoro (1996: 11-15). Sagge sono dunque le parole di Clarence Darrow: “even if you do learn to speak correct English, whom are you going to speak it to?” (in Pierini 2012: 64).

L’ambiguità del linguaggio e le sue variazioni gergali possono interferire significativamente nella comprensione del messaggio, specie per coloro i quali l’inglese non è la propria lingua nativa e della quale hanno magari delle conoscenze limitate ai linguaggi settoriali. Di conseguenza, l’uso dell’inglese come lingua veicolare nel commercio internazionale non è un fatto scontato – soprattutto, non è scontato *quale* inglese usare – né può essere meno importante porre attenzione all’uso di adeguate strategie comunicative che semplifichino ed accertino la comprensione. Victor ricorda che nel *British English* una chiamata internazionale si chiama *trunk call*, mentre negli Stati Uniti viene definita *long distance call*; o ancora: nell’inglese britannico, quando un *businessman* vuol discutere immediatamente una questione, può usare l’espressione “*tabling the proposal*”, mentre nella parlata americana il significato è precisamente opposto (Victor 1992: 33).

Poiché le barriere linguistiche possono essere il primo ostacolo per una comunicazione e negoziazione efficaci, appare utile porre in evidenza le criticità che giungono da errori di traduzione o da una scarsa conoscenza della lingua. Negoziare, ad esempio, è un’attività che richiede diverse competenze e che può risultare molto faticosa, specie se condotta in una lingua straniera. In un’azienda, non si negozia soltanto col cliente in merito a prezzi e consegne, ma anche, giornalmente, con i propri colleghi: ad esempio, per decidere l’orario di una riunione, l’ordine del giorno, gli incarichi di un progetto, ecc. Simili azioni quotidiane possono nascondere insidie laddove, a causa di erronee traduzioni o forme espressive, la lingua proietti un’immagine del sé del tutto fuorviante rispetto alle intenzioni. Si pensi al caso di un parlante di lingua francese che nel rivolgersi al suo collega americano usava l’espressione “*I demand*” – traducibile con “io esigo/pretendo” – venendo percepito come rude, quando in realtà il membro del *team* francese stava soltanto usando una cattiva traduzione di “*je demande*”, ovvero una forma assolutamente cortese per dire “*I am asking*” (Brett 2007: 194).



Un aspetto interessante quanto complesso e potenzialmente d'ostacolo nella comunicazione verbale è quello legato agli 'intraducibili', ovvero quei termini che in fase di traduzione non trovano un loro simmetrico corrispondente linguistico-culturale: anche il mondo del lavoro ne possiede. Solo per citare alcuni esempi, si pensi al termine polacco *fucha* – ovvero l'atto di usare tempo e risorse dell'azienda per motivi personali – senza dare tuttavia una connotazione negativa al fatto; nozione che invece avrebbe implicazioni negative nei Paesi anglofoni. Allo stesso modo, la parola tedesca *Papierkrieg*, traducibile con "burocrazia", veicola un messaggio forte in termini di giudizio – contiene infatti la parola *Krieg*, cioè "guerra", mentre *Papier* significa "carta" – ed è meno neutra della sua forma inglese *red tape*, termine che si rifà all'antico uso degli uffici statali di legare i documenti con un nastro rosso. Ancora, in una prospettiva interculturale, non trova un corrispettivo precisamente traducibile la parola giapponese *ringiseido*, che si riferisce al processo decisionale fondato sui valori di gruppo (Victor 1992: 21-22).

L'approccio orientato all'armonia di molte culture orientali, in cui si avverte l'eco del confucianesimo, viene spesso mantenuto anche nella gestione aziendale. Hickson e Pugh citano ad esempio – riferendosi al caso di un manager americano recatosi a Pechino per discutere alcune problematiche gestionali – la difficoltà del traduttore di fronte a espressioni quali "divergent interests". Per esternazioni 'troppo aggressive' quali "differing opinions" il traduttore optò con fatica per "various points of view", finché un'altra partecipante al *meeting*, che era stata per un periodo negli Stati Uniti e che aveva compreso il problema linguistico-culturale del traduttore, si rivolse al manager americano spiegandogli il punto: "Sorry, said she, but we don't see things that way here" (Hickson e Pugh 2001: 30). La problematica avvertita dal traduttore giaceva nella schiettezza statunitense, che non si confaceva a quella che veniva sentita come un'esigenza fondamentale per i cinesi – ovvero il mantenimento dell'armonia – che richiedeva una forma di espressione verbale più indiretta. Tale forma indiretta è tendenzialmente preferibile anche in Giappone: Wierzbicka osserva infatti che la cultura giapponese – diversamente da quella anglo-americana – scoraggia l'espressione di opinioni personali in maniera chiara ed inequivocabile (2003: 74).

Per quanto concerne gli stili comunicativi, strutturalmente il testo inglese è più lineare, diretto (Castiglioni 2011: 64-67). Il focus è sul messaggio: si esplicita subito l'obiettivo o quel che si andrà a dimostrare e si privilegia la connessione logica degli eventi analizzati in sequenza. Le culture orientali (e quelle mediterranee, africane o sudamericane) – come ricordano Castiglioni (2011) e Balboni (2007), tra gli altri – tendono a costruire il messaggio con forme più articolate e complesse, meno lineari: il discorso viene arricchito di riferimenti, metafore, citazioni e subordinate, prima di giungere al nocciolo della questione.

In virtù di rispetto e gentilezza, in molte culture orientali ed africane, per non offendere 'l'ospite straniero', la domanda chiusa (a risposta sì/no) contempla solo la



possibilità di una risposta positiva. Questo comporta disagi per europei o americani con i loro colleghi orientali, perché questi ultimi, di fronte a domande come “hai capito?” o “hai fatto questo?”, potrebbero essere tendenzialmente indotti a rispondere affermativamente per ragioni culturali, benché nulla sia stato fatto o compreso (Balboni 2007: 92).

Anche nello scambio di opinioni le diverse lingue e culture organizzano il testo diversamente: per esprimere dissenso le culture nord-europee ed anglosassoni prediligono la forma “yes...but...” dove innanzitutto si sottolinea i punti sui quali si è d'accordo (Balboni 2007: 26). La *politeness* dell'inglese si attua e si evince anche da altre forme: la preferenza delle forme “would you...?” rispetto all'uso dell'imperativo, o la riformulazione di un categorico “you are wrong” in “well, you had some good points, but you may want to consider...”. Si tratta di strategie linguistiche che smorzano i conflitti interpersonali (Pierini 2012: 59).

#### LA COMUNICAZIONE NON-VERBALE

Se da un punto di vista comunicativo le scelte lessicali sono importanti, parimenti lo è il silenzio. Infatti, mentre in molte lingue e culture occidentali il ritmo del dialogo è piuttosto rapido, nel mondo orientale a domanda non segue necessariamente risposta immediata.<sup>5</sup> Questa pausa silenziosa può venir mal interpretata da un occidentale: potrebbe infatti supporre che l'interlocutore sia dubbioso, indeciso o a disagio. Invece, per un giapponese, la pausa silenziosa può voler indicare che è in atto una riflessione: egli in quel momento pensa di proiettare un'immagine positiva di sé (Balboni 2007: 41).

Nell'ottica di una comunicazione efficace e culturalmente attenta, oltre alle questioni più strettamente connesse agli aspetti verbali, è opportuno dedicare una cura particolare anche a quelli non-verbali – che manifestano significati ed intenti di relazione – e che intervengono in ampia parte nella comunicazione, spesso in maniera inconsapevole rispetto alle intenzioni del parlante.

Tutto il corpo è coinvolto nell'atto comunicativo. Per quanto concerne la cinesica, spesso si è indotti a credere che i gesti siano un linguaggio universale, ma non è affatto vero e, al contrario, una grammatica gestuale non condivisa può essere fonte di incescose incomprensioni.<sup>6</sup> Clamorose furono le *gaffe* di Bush Sr. e Clinton che, nel fare segno “ok” con la mano, scordarono il contesto (rispettivamente Manila e Mosca): il loro gesto, nelle culture di quei Paesi, equivaleva a una grave e volgare offesa (Balboni 2007: 63).

---

<sup>5</sup> Sul *timing* si veda, tra gli altri, Scollon e Wong Scollon (1995). Sui silenzi in fase di negoziazione, si veda, ad esempio, Ghauri e Usunier (2003).

<sup>6</sup> Sui gesti si veda, tra gli altri, Mc Neill (1992). Sui gesti degli italiani, si veda, in particolare, Caon (2010).



Per quanto riguarda la prossemica, ovvero la distanza interpersonale, vi sono 'culture della distanza', come quella nord-europea, ed altre della 'vicinanza', come quella araba o latina. Nella costa mediterranea la 'bolla spaziale' è di circa 60 cm, ma questa distanza raddoppia nell'Europa non-mediterranea ed in America (Balboni 2007: 68). Non conoscere o non avere la sensibilità di considerare queste differenze potrebbe far risultare le persone molto fastidiose ed invadenti.

Un altro capitolo culturalmente problematico – e a volte sottovalutato – è quello dell'abbigliamento: negli USA un abito 'spezzato' non è generalmente ritenuto formale, mentre la cravatta viene considerata indice di formalità. Quest'ultima, in Iran invece, è stata per diverso tempo culturalmente vietata in quanto fortemente connotata da un punto di vista storico-religioso (Balboni 2007: 72-74).

Anche gli oggetti di normale uso quotidiano – quali auto, telefono, cosmetici – sono molto più eloquenti di quanto si possa credere, in un'ottica interculturale. Si noti che le 'grandi firme' hanno un significativo valore comunicativo, specie nei paesi in via di sviluppo. In una recente indagine sulle tendenze del mercato cinese, in particolare del settore del lusso, Chevalier, Lu e Crespi (2012) sottolineano come le classi sociali si differenzino con l'ostentazione della marca: si tratta di una strategia comunicativa atta a dimostrare concretamente la propria ascesa sociale ed il raggiunto benessere economico, dove l'oggetto *status symbol* diventa 'correlativo oggettivo' e testimone della presente evoluzione e globalizzazione.

In alcune culture orientali, così come in quella americana, l'esibizione del denaro è accettata e ricercata, mentre nelle culture europee si predilige una sorta di *understatement*. In Cina una delle prime domande che può venir posta è quella legata al proprio reddito; in America si può addirittura venir presentati come colui che "makes half a million a year!" (Balboni 2007: 76-77). In Europa invece 'l'argomento denaro' risulta ancora tabù e le domande legate ai propri proventi appaiono spesso sconvenienti e indelicate.

Dal punto di vista dell'organizzazione degli spazi aziendali, anche in questo settore ogni cultura può presentare delle peculiarità. Interessante è il caso riportato da Balboni in merito all'oggetto-finestra (peraltro corroborato da esempi tratti dalla cinematografia): nella cultura americana possedere un ufficio con ampie vetrate è indice di potere, mentre in Giappone, colui che possiede un ruolo gerarchico di spicco ha, al contrario, una scrivania posizionata centralmente nell'ufficio, lontano dalle finestre (Balboni 2007: 79).

I casi sin qui citati sono solo alcuni esempi di differenze che possono interferire nella comunicazione – verbale e non-verbale – a livello interculturale. Per ovvie ragioni di brevità non è possibile affrontare molte altre questioni legate al sistema valoriale (come la religione, la gerarchia, il concetto di tempo) che tuttavia sono fondamentali nel dialogo e nella comprensione dell'altro e che trovano un ampio riverbero anche nella cultura ed organizzazione aziendale. Il seguente *case study* offre comunque un



esempio del concetto di leadership in termini di valori culturali, proponendo un'attività da svolgere secondo il modello *Johari Window*.

#### CASE STUDY: IL CONCETTO DI LEADERSHIP

La seguente è una semplice ma significativa attività che può essere proposta ad un *team* di lavoro multiculturale. Essa evidenzia vantaggi e limiti della *Johari Window*, dimostrando l'importanza di un *feedback* mediato e corretto dal punto di vista interculturale.

L'attività deve essere svolta in una lingua sufficientemente condivisa da tutti: in linea teorica, l'inglese, in gruppi fortemente multiculturali. Ai partecipanti può venir proposta una lista di 56 aggettivi.<sup>7</sup> Divisi in piccoli gruppi composti da colleghi che abbiano una certa conoscenza l'uno dell'altro, ogni partecipante sceglierà 5 o 6 termini per descrivere se stesso e altrettanti per descrivere i compagni. I risultati verranno poi condivisi nel gruppo: ciascuno collocherà gli aggettivi nelle 4 aree dello schema *Johari Window*, sia quelli individuati da sé, sia quelli decisi dai colleghi. Quelli scelti da entrambe le parti dovranno essere inseriti nella *open area*, quelli selezionati solo dal partecipante – ma non dai colleghi – dovranno essere collocati nella *hidden area*, mentre quelli scelti solo dai colleghi nella *blind area*. In base alla mappa così ottenuta, i partecipanti potranno eventualmente elaborare un piano di azione per sviluppare o migliorare alcuni aspetti concernenti se stessi e se stessi in rapporto agli altri.

Alla fine dell'attività è possibile ottenere molto più di una semplice lista di aggettivi riguardanti noi stessi, della quale rimanere più o meno sorpresi e con la quale essere più o meno d'accordo. Ciò che con questo breve studio si intende fare è sottolineare come il *background* culturale provochi uno slittamento nelle prospettive e nelle aspettative, tanto da far sì che il reale significato delle definizioni vada ricercato con un'attenzione specifica al contesto e con sensibilità interculturale, in virtù di sistemi valoriali culturalmente variabili.

---

<sup>7</sup> I 56 aggettivi generalmente proposti per attività basate sul modello *Johari Window* sono: *able, accepting, adaptable, bold, brave, calm, caring, cheerful, clever, complex, confident, dependable, dignified, energetic, extroverted, friendly, giving, happy, helpful, idealistic, independent, ingenious, intelligent, introverted, kind, knowledgeable, logical, loving, mature, modest, nervous, observant, organized, patient, powerful, proud, quiet, reflective, relaxed, religious, responsive, searching, self-assertive, self-conscious, sensible, sentimental, shy, silly, smart, spontaneous, sympathetic, tense, trustworthy, warm, wise, witty.*



Se si ricorda che, ad esempio, già Hofstede aveva individuato l'esistenza di culture tendenzialmente collettiviste ed altre individualiste, è ragionevole dedurre che, in contesti differenti, anche i concetti di 'leader' e 'leadership' siano soggetti a ridefinizione. Esistono attributi universalmente riconosciuti come validi per definire un buon leader, mentre altri sono contingenti. Come spiega Bodega, gli attributi generalmente riconosciuti a un leader includono: l'essere orientato all'eccellenza, deciso, intelligente, solutore di problemi secondo strategie integrative *win-win*. Impediscono invece una leadership eccellente (tra gli altri): l'essere egocentrico, spietato, non-cooperativo (Bodega 2002: 128-129). Di interesse appare il fatto che altri attributi risultino invece culturalmente variabili nella definizione di una leadership eccellente. Si tratta di aggettivi come: indipendente, individualista, sensibile, furbo, ambizioso (Bodega 2002: 131-132). Si noti che alcuni di questi attributi appaiono nell'attività di applicazione del modello *Johari Window*. Stando alle categorie elaborate da Hofstede, se si considera che gli Stati Uniti sono un Paese dove è molto alto l'indice dell'individualismo (con un punteggio di 91 su una scala da 5 a 112) mentre il Giappone è tendenzialmente orientato al collettivismo (punteggio: 46 su 112), appare ragionevole pensare che un'attività o un *role play* in un gruppo multiculturale composto da americani e giapponesi possa necessitare di alcuni chiarimenti comunicativi in merito al concetto di leadership. Se per esempio durante l'attività proposta con lo strumento *Johari Window* un leader americano di un progetto aziendale fosse stato definito dai suoi colleghi, collaboratori o sottoposti orientati come "indipendente e individualista", ciò potrebbe apparire ai suoi occhi come abbastanza naturale, neutro, o, comunque, non necessariamente negativo. Invece, per molte culture orientali, come si è detto, in virtù del loro orientamento alle relazioni, al gruppo e all'armonia, tali tratti potrebbero avere una connotazione negativa se contestualizzati nel sistema leader-gruppo. Risulta pertanto importante ricordare a chi si trovasse in ruoli dirigenziali e aspirasse a un ruolo da leader di valutare eventuali risultati ottenuti dal confronto alla luce di una prospettiva interculturale. Del resto, la comunicazione interculturale si occupa precisamente di chiarire possibilità e criticità dei linguaggi: infatti, benché un termine possa essere intellegibile (anche in una lingua straniera), l'ottica interculturale potrebbe condurre a una risemantizzazione dello stesso.

## CONCLUSIONI

Si è voluto con questo caso teorico condurre l'attenzione su alcune variabili che potrebbero venire sottovalutate e comportare di conseguenza, in termini pratici, difficoltà sul luogo di lavoro: mancanza di riconoscimento, *mismanagement*, interferenze con le possibilità di carriera.



Il metodo *Johari Window*, fornendo dei *feedback*, si rivela certamente utile ai fini comunicativi, anche se, in contesti multiculturali, potrebbe essere opportuno usare delle ulteriori accortezze, filtrando ed analizzando i risultati ottenuti in un'ottica interculturale. In questo senso potrebbe essere auspicabile la presenza di un esperto di comunicazione interculturale o di un mediatore adeguatamente formato in grado di offrire una lettura dei risultati interculturalmente attenta e in grado, altresì, di traghettare verso soluzioni culturalmente adeguate ed efficaci.<sup>8</sup>

In conclusione, con questo breve studio si è inteso porre l'attenzione su alcuni aspetti che possono entrare in gioco nella relazione con l'altro e che possono minarla, a causa di una grammatica comunicativa non condivisa, sensibilizzando in merito a criticità e caratteristiche comunicative culturalmente variabili e frequentemente sconosciute o sottovalutate. Questo contributo mira ad aumentare la consapevolezza riguardante gli orizzonti relazionali che crediamo definibili secondo criteri stabili e univoci. Ancorandoci a certezze costruite sull'abitudine, spesso dimentichiamo la loro labilità o relatività d'interpretazione. Gli esempi proposti, se calati in un contesto lavorativo quotidiano, offrono spunti di riflessione sulle molteplici occasioni di venir percepiti come fuori luogo, inadatti, maleducati, invadenti, ecc. che possono crearsi all'interno di un gruppo, in un contesto professionale ma non solo, generando conseguentemente rilevanti problematiche legate al mantenimento dell'autorità, del clima di lavoro, all'efficacia e all'adeguatezza richieste per un determinato ruolo. Come si è detto, spesso ciò che riteniamo *naturale* è in realtà *culturale*. Abitudini, modi di dire, di fare, usanze, percezione del tempo e dello spazio, sistemi gerarchici e valoriali, variano di cultura in cultura: bisognerebbe tenerne conto prima di 'leggere' e 'interpretare' l'altro aprioristicamente o solo secondo la 'propria grammatica'. A tal proposito il metodo *Johari Window* è certamente utile per migliorare la comunicazione ed offrire la possibilità di conoscersi e chiarirsi nell'ottica di un dialogo soprattutto interculturale. Infatti, se comunicare significa 'non-presumere', appare necessario porre in atto strategie che verifichino la ricezione del messaggio, ricordando che anche il *feedback* possa necessitare, a sua volta, di un filtro, specie in virtù di differenze culturali: perché 'ciò che si vede dipende da come si guarda' e se l'io potesse essere rappresentato come una casa – la nostra dimensione – la cultura sarebbe la finestra attraverso la quale guardiamo il mondo.

## BIBLIOGRAFIA

Atzei P., 2003, *La gestione dei gruppi nel terzo settore. Guida al cooperative learning*, Carocci, Roma.

Balboni P. E., 1999, *Parole comuni, culture diverse*, Marsilio, Venezia.

---

<sup>8</sup> Sul traduttore e mediatore interculturale si veda anche Katan (2004).



- Balboni, P. E., 2002, *Le sfide di Babele*, UTET, Novara.
- Balboni, P. E., 2007, *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia.
- Bennett M. J., 2002, *Principi di comunicazione interculturale*, I. Castiglioni (a cura di), Franco Angeli, Milano.
- Bodega D., 2002, *Le forme della leadership*, RCS, Parma.
- Brett J. M., 2007, *Negotiating Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Bührig K., Ten Thije J. D. (a cura di), 2006, *Beyond Misunderstanding*, John Benjamins Publishing, Amsterdam-Philadelphia.
- Caon F., 2010, *Dizionario dei gesti degli italiani. Una prospettiva interculturale*, Guerra, Perugia.
- Castiglioni I., 2011, *La comunicazione interculturale: competenze e pratiche*, Carocci, Roma.
- Consorti P., Valdambrini A. (a cura di), 2009, *Gestire conflitti interculturali ed interreligiosi. Approcci a confronto*, Pisa University Press, Pisa.
- Edelmann R. J., 1996, *Conflitti interpersonali nel lavoro*, Erickson, Trento.
- Ghauri P. N., Usunier J., 2003, *International Business Negotiations*, Howard House, Bingley UK.
- Hall E. T., 1966, *The Hidden Dimension*, Anchor-Doubleday, Garden City, New York.
- Hickson D. J., Pugh D. S., (1995) 2001, *Management Worldwide. Distinctive Styles amid Globalization*, Penguin, London.
- Hofstede G., 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, MacGraw Hill, London.
- Holliday A., Hyde M. e Kullman J., 2004, *Intercultural Communication: an Advanced Resource Book*, Routledge, New York-London.
- Katan D., (1999) 2004, *Translating Cultures: an Introduction for Translators, Interpreters, and Mediators*, Jerome Publishing, Manchester.
- Luft J., 1984, *Group Processes. An Introduction to Group Dynamics*, tr. it., 1997, *Dinamiche di gruppo. Un'introduzione alle dinamiche di gruppo*, CittàStudiEdizioni, Torino.
- Mc Neill D., 1992, *Hand and Mind; What Gestures Reveal about Thought*, Chicago University Press, Chicago.
- Novara F., Sarchielli G., 1996, *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Pierini F., *La lingua inglese nella comunicazione interculturale. Gli ambiti politico-diplomatico ed economico-commerciale*, ECIg, Genova.
- Santipolo M., 2006, *Le varietà dell'inglese contemporaneo*, Carocci, Roma.
- Sclavi M., 2003, *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Mondadori, Milano.



Scollon R., Wong Scollon S., 1995, *Intercultural Communication: a Discourse Approach*, Blackwell, Cambridge.

Venza G., 2007, *Dinamiche di gruppo e tecniche di gruppo nel lavoro educativo e formativo*, Franco Angeli, Milano.

Victor D. A., 1992, *International Business Communication*, Harper Collins, New York.

Watzlawick P., Beavin J. H. e Jackson D. D., 1967, *Pragmatics of Human Communication: a Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, W. W. Norton & C., New York, tr. it. 1971, *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio, Roma.

Wierzbicka A., 2003, *Cross-Cultural Pragmatics. The Semantics of Human Interaction*, Mouton de Gruyter, Berlin-New York.

---

**Sveva Battaglia:** laureata in “Lingue e Letterature Moderne”, ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in “Scienze Linguistiche e Letterarie” presso l’Università degli Studi di Udine. Si occupa di anglistica ed americanistica nell’ambito delle letterature comparate: in particolare, le interessa il rapporto tra lingua e letteratura con arte, musica e psicanalisi. Affascinata dal legame tra lingua e cultura, si occupa altresì di comunicazione interculturale, specie per il settore aziendale.

[Sveva.battaglia@libero.it](mailto:Sveva.battaglia@libero.it)