

## Approcci e strumenti della Comunicazione Interculturale per le imprese

di Maura Di Mauro<sup>1</sup>

### Premessa

La disciplina della comunicazione interculturale è recente; e in Italia, a differenza di altri paesi europei ed extra-europei, non esiste un corso di laurea in Comunicazione Interculturale. I corsi di Comunicazione Interculturale rientrano all'interno dei corsi di laurea (triennali o magistrali) in sociologia, psicologia, scienze politiche, mediazione linguistica culturale, etc. La disciplina della Comunicazione Interculturale, ha infatti origine dalle interconnessioni e delle contaminazioni di discipline quali l'antropologia, la sociologia, la psicologia, la sociolinguistica, la semiotica, etc., ognuna delle quali si interessa ad alcuni ambiti di studio e di applicazione della comunicazione e della cultura.

L'evoluzione degli ambiti di interesse e di applicazione dei concetti e degli strumenti della Comunicazione Interculturale dipendono da un lato dalle peculiarità dei contesti di applicazione della comunicazione interculturale, dall'altro dalle prospettive abbracciate rispetto ai concetti di "comunicazione", "cultura" e di conseguenza di "interculturale".

### 1. La "comunicazione": due prospettive a confronto

I modelli della comunicazione possono essere ricondotti a due principali prospettive, ciascuna delle quali valida e utile, in quanto entrambe spiegano diversi fenomeni rispetto alla comunicazione, ma che, associando diversi significati al concetto di comunicazione, hanno diversi ambiti e strumenti di applicazione.

La prima prospettiva è quella secondo cui il processo comunicativo funziona come il processo di trasmissione di messaggi nei sistemi radiofonici. Al fine di considerare non solo l'unidirezionalità della comunicazione (da un emittente a uno o a molti destinatari), ma anche l'interattività che normalmente avviene nelle relazioni interpersonali, o all'interno di gruppi, questa prospettiva introduce un sistema di retroazione o di feedback, per cui, dalla risposta ricevuta dal ricevente è possibile

---

<sup>1</sup> **Maura Di Mauro** – *Intercultural Trainer, Coach & Consultant*. E' specializzata sui temi di gestione delle diversity. E' autrice del libro "Organizzazione e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi" (Franco Angeli, 2019). E' vice-presidente di SIETAR Italia (Society for Intercultural Education, Training and Research) - E-mail: [maura.dimauro@libero.it](mailto:maura.dimauro@libero.it).



comprendere se l'emittente è stato più o meno efficace nella trasmissione del suo messaggio.

Questo approccio riconduce l'inefficacia comunicativa alla presenza di possibili interferenze, barriere o ostacoli, nel processo di codifica o di decodifica del messaggio; tra queste le barriere di tipo culturale: ad esempio la diversità dei codici comunicativi, verbali e non verbali, usati dagli interlocutori.

La seconda prospettiva considera invece il processo comunicativo come un processo conversazionale, dialogico o narrativo. Attraverso il dialogo (dià-legein) si lega ciò che è separato, si mettono in comune e si uniscono le diversità. Il dialogo presuppone l'incontro con l'Altro, con l'alterità, ed uno sforzo di relazione che passa per l'ascolto e il riconoscimento dell'altro come interlocutore ed elemento di reciprocità. Attraverso il dialogo è possibile non solo lo scambio di informazioni, ma anche la messa in comune, l'integrazione di diverse prospettive, la co-costruzione di qualcosa di nuovo, o di una nuova narrazione comune.

Per questo approccio la comunicazione è un processo continuo di negoziazioni e di ri-definizioni tra le soggettività e le identità dei parlanti, che si concretizzano negli aggiustamenti tra gli interlocutori durante le conversazioni. La riuscita della comunicazione dipende dalla capacità dei soggetti coinvolti di ascoltare e di mettere in gioco la propria identità, o i presupposti a partire dai quali si entra in comunicazione con l'altro.

## **2. La “cultura”: due prospettive a confronto**

Anche il concetto di cultura, come quello di comunicazione, è riconducibile a due principali prospettive, ciascuna delle quali valida ed utile, ma diversa nel significato attribuito alla cultura, e quindi nelle sue applicazioni.

La prima prospettiva considera la cultura in senso “reificato”, partendo dall'assunto per cui le società umane sono fondate, omologate e separate da una cosa: la cultura, una sorta di proprietà delle persone, dei gruppi, delle organizzazioni; una realtà monolitica i cui contorni o le cui frontiere sono ben definiti e descrivibili, e che differenziano e separano i membri di diverse culture.

L'approccio reificato alla cultura esalta la purezza, il “carattere culturale”, o il common ground intraculturale, fatto di tradizioni, norme, credenze, valori, principi comuni. Si concentra sulla descrizione delle specificità di particolari gruppi e i confronti e le opposizioni tra culture diverse. Le differenze tra culture sono infatti misurabili e comparabili attraverso alcune dimensioni su una scala graduata; ad esempio le dimensioni del modello di E.T. Hall (quali le culture “high context vs. low context”, le culture “dirette vs. indirette”, le culture “monocrome vs. policrome”, etc.), oppure le dimensioni del modello di G. Hofstede (culture “high power distance vs. low power distance”, culture “uncertainty tolerance vs. uncertainty avoidance”, culture “maschili vs. femminili”, etc.).



La prospettiva “reificata” è quella su cui si basano la maggior parte degli interventi formativi e consulenziali interculturali, in particolare nelle attività formative di accompagnamento all'internazionalizzazione attraverso un approccio “business culture”. Tale prospettiva ha il vantaggio di favorire l'acquisizione di una conoscenza delle specifiche culture, o paesi, e di favorire la comprensione di alcune differenze culturali e di alcune incomprensioni. Fornisce una serie di strumenti e di toolkit di risorse per l'“acculturalizzazione” e per agire in modo efficace: “How to deal with Chinese”, “How to make business with Indians”, “Avoiding gaffes and misunderstanding”, etc. Ha anche il vantaggio di rafforzare la convinzione di poter gestire e governare le differenze, quindi di attutire l'ansia e l'incertezza che l'incontro con la diversità sottende. D'altra parte, tale prospettiva ha il limite di sopravvalutare l'omogeneità interna, di enfatizzare generalizzazioni e stereotipi rispetto a persone appartenenti a diversi gruppi (gli americani, i cinesi, i giapponesi, etc.) diffondendo una visione stigmatizzata dei contatti tra gruppi.

Nelle ultime decadi, la “cultura” è diventata un sinonimo di identità: un marcatore ed un differenziatore di identità, tanto che le richieste di vari gruppi, impegnati nel difendere questo o quell'aspetto della loro diversità, e quindi dell'identità culturale, promuovono battaglie o pratiche, soprattutto nella sfera pubblica, per il riconoscimento della propria identità. Le organizzazioni necessitano di conseguenza di dover riconoscere, gestire, ed integrare, nelle proprie policy o pratiche aziendali, le istanze rivendicate da specifiche identità: l'identità di genere, le disabilità, così come le istanze portate da alcune identità territoriali, quali ONG, associazioni consumatori, associazioni green, etc.

La seconda prospettiva al concetto di cultura, sviluppatasi a partire dagli studi di antropologia interpretativa<sup>2</sup> e successivamente dagli studi di psicologia culturale<sup>3</sup>, è la prospettiva “conversazionale” o “narrativa”.

La concezione narrativa considera la cultura come un concetto dinamico, evolutivo, anziché statico o cristallizzante; ammette che esistano differenze profonde fra culture, ma riduce al minimo l'uso di etiche culturali e di contrapposizioni “noi”, “loro”; anziché enfatizzare l'omogeneità, la purezza e la separazione dei gruppi culturali, considera i confini porosi, valorizzando l'interazione e lo scambio reciproco.

La concezione narrativa della cultura ci invita a considerare i sistemi culturali come sistemi relazionali complessi e aperti, permeabili, per l'appunto, le cui relazioni e storie sono costantemente interconnesse. Questa concezione tiene insieme la tradizione con l'innovazione, proprio perché le storie narrate possono influenzare ciò che accadrà e verrà nuovamente narrato.

La cultura come narrazione è anche uno strumento d'intervento, attraverso cui persone e organizzazioni possono riflettere collaborativamente e trovare nuove soluzioni a specifiche situazioni. Attraverso sistemi di relazioni e scambi dialogici

---

<sup>2</sup> di Clifford Geertz

<sup>3</sup> di Jerome Bruner



attivati, i diversi interlocutori che partecipano al sistema relazionale diventano coautori di narrazioni alternative.

In questa seconda prospettiva al concetto di cultura, si inseriscono i processi di gestione delle relazioni multistakeholder, orientati all'innovazione, alla sostenibilità, così come alla responsabilità sociale d'impresa.

### **3. La “comunicazione interculturale”: due prospettive a confronto**

Dalle due principali prospettive che abbiamo appena delineato rispetto ai concetti di “comunicazione” e di “cultura”, derivano anche due diversi significati, di conseguenza diversi approcci e strumenti della “comunicazione interculturale”.

Occorre ricordare che, benché spesso i termini “multiculturale” ed “interculturale” vengano erroneamente usati come sinonimi, il termine “multiculturale” indica, più propriamente, la compresenza, all'interno di un determinato contesto, di diverse culture; mentre il termine “interculturale” si riferisce alla relazione tra identità e culture, quindi al processo di possibili e reciproche influenze, o trasformazioni, a cui la relazione tra diverse culture può condurre, creando dall'incontro una sorta di terza cultura.

Una prima accezione alla “comunicazione interculturale” si concentra sugli scambi di messaggi comunicativi in situazioni specifiche, secondo alcune modalità e regole, a seconda dei contesti di interazione.

Questo primo approccio alla comunicazione interculturale sottende un pragmatismo anglosassone, che enfatizza l'affermazione e l'efficientismo del singolo – sia esso persona, impresa, o qualsivoglia tipologia di organizzazione – all'interno delle pratiche comunicative, in considerazione dei propri obiettivi o scopi, e delle capacità di adattamento. Appropriately ed efficacia dei comportamenti comunicativi influenzano la qualità dell'interazione: chi comunica deve essere in grado di riconoscere e comprendere le identità e le differenze culturali coinvolte nell'interazione; così come di riconoscere le costrizioni imposte sul suo comportamento da diversi insiemi di regole; di conseguenza deve evitare di violare tali regole con risposte inappropriate (offensive, bizzarre, o inappropriate), per mettere invece in atto comportamenti comunicativi appropriati. Ad esempio attraverso l'adattamento del proprio brand ai valori e ai gusti dei contesti locali, o attraverso l'utilizzo di social e business etiquettes nella gestione della relazione con un cliente o un partner di business, etc.

Questa concezione alla comunicazione interculturale mira a fornire accorgimenti o capacità relazionali, per rendere fluida l'interazione, evitare gaffes, fraintendimenti e malintesi, e per realizzare nel modo più efficiente e soddisfacente per tutte le parti coinvolte gli obiettivi legati alle singole situazioni.



Una seconda accezione alla comunicazione interculturale si è sviluppata all'interno dalle più recenti riflessioni anglosassoni rispetto ai nuovi contesti e alle nuove modalità di comunicazione che avvengono attraverso le interazioni mediate da computer, social network, tecnologie 2.0, etc. Tali processi comunicativi si caratterizzano, infatti, da una minore rigidità nelle strutture e nelle divisioni gerarchiche, e si fondano sui valori dei contatti, della partecipazione, della trasparenza. In tale contesto si diffonde un ulteriore approccio alla comunicazione interculturale che si concretizza nella facilitazione di processo piuttosto che nella trasmissione di conoscenza.

In questa seconda accezione, la comunicazione interculturale diventa un'occasione per approfondire la consapevolezza dei propri presupposti – individuali, aziendali o istituzionali – e per dotarsi di strumenti per l'analisi e la gestione della complessità, che può mettere in discussione certezze che sembravano definitivamente acquisite. Per questa prospettiva non basta studiare e considerare come pensano i cinesi, o le diverse provenienze geografico-culturali dei diversi interlocutori; ma occorre riconoscere e considerare possibili morali o valori antagonisti che i diversi gruppi, le diverse identità o culture locali (istituzioni, associazioni, gruppi organizzati, etc.) portano.

All'interno di tale prospettiva la comunicazione interculturale si caratterizza come una sensibilità, o uno sguardo, per la mappatura delle diversità, e la capacità di attivare processi inclusivi, al fine di integrare diversi punti di vista, visioni del mondo, valori, opinioni di stakeholders (interni ed esterni); per ridefinire pratiche, policy, processi, ad esempio per democratizzare i processi di decisione e favorire un senso di engagement, commitment e fedeltà di dipendenti e clienti; ma anche per condividere e costruire nuove conoscenze e favorire i processi di innovazione.

In Italia, questo approccio ha trovato applicazione maggiormente nei processi inclusivi di progettazione o decisione partecipata delle pubbliche amministrazioni; meno nelle grandi aziende, o nelle aziende di medie e piccole dimensioni, dove le principali applicazioni si rilevano nei processi di innovazione e nei bilanci sociali. Tuttavia, proprio nel settore privato tale approccio ben si integra anche con i processi di definizione di policy orientate alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, la gestione dei processi di accentramento vs. decentramento delle policy aziendali, di learning e di innovative organization.

