

Transculturalità

Sintesi

Da sempre la comunicazione organizzativa è indispensabile per l'impresa, all'interno come all'esterno dei suoi confini. Un approccio teorico propone di istituzionalizzare il carattere relazionale delle imprese e di vedere le aziende come organismi che vivono di comunicazione perché fatte di comunicazione: le aziende costruiscono specifiche griglie di lettura della realtà, attraverso un processo di definizione e di negoziazione di un codice che diventa condiviso dal gruppo.

La comunicazione viene così ad essere l'essenza stessa dell'organizzazione e di qui deriva la rilevanza della variabile cultura, intesa come il patrimonio di simboli e di sottostanti significati che ogni specifico gruppo sviluppa, consolida e perpetua come il "corretto" modo di pensare, di sentire e di agire e che, in questo paradigma, rappresenta l'hardware dei processi comunicativi.

Nelle imprese internazionali, due variabili rendono ancora più complessi i processi comunicativi: la distanza geografica, che allontana le unità organizzative e le persone, e la multiculturalità, che introduce una rilevante varietà di simboli e di significati all'interno dell'impresa.

Il management è chiamato a svolgere il ruolo di facilitatore dei processi comunicativi, quasi di "costruttore" di ponti interculturali, acquisendo consapevolezza che la comunicazione è in larga parte culture bound.

Paola Ballabio

Comunicazione e competenze cross culturali nell'azienda internazionale: la criticità del ruolo manageriale

Premessa

Questo articolo si propone di vedere l'impatto della varietà culturale e geografica sulla comunicazione e sulla funzione manageriale negli ambiti *cross cultural*: quali difficoltà si incontrano nel far comunicare persone e unità organizzative "lontane"? Quali gli ostacoli nell'esercizio della comunicazione manageriale in un gruppo multiculturale?

Le strade del villaggio globale portano la multiculturalità dentro l'azienda: nelle pagine che seguono si cercherà di capire come la differenziazione culturale possa diventare la barriera per eccellenza della comunicazione e come spetti al management lo sfidante e delicato compito di riconoscere e gestire questa barriera.

Transculturalità

1. Cultura e comportamento individuale: i molteplici livelli di analisi

Ai fini della comprensione dei processi di comunicazione, il problema della definizione del concetto di cultura all'interno della teoria organizzativa può essere affrontato ricorrendo all'approccio semiotico, che definisce una *cultura* -nazionale o aziendale- *come un sistema di simboli e di sottostanti codici che ne definiscono i significati* costruiti da un gruppo umano durante la propria storia: tale sistema riflette e contiene la visione della realtà di quel gruppo e rappresenta il modo "normale" di comunicare e di capire. L'essere umano ha una dimensione sociale intrinseca e la cultura soddisfa un bisogno di tipo informativo (cosa sapere), normativo (come agire) e affettivo (come sentire). Secondo questa prospettiva, il bagaglio cognitivo e semiotico individuale è costituito dall'incrociarsi di vari universi culturali nei quali la persona è (o è stata) inserita. Questo patrimonio di significati che si accumula e si interseca all'interno delle strutture cognitive della persona viene modellato in modo personalissimo dalle esperienze soggettive vissute, dalle interazioni, dagli ambienti attraversati. Il risultato è che ogni comportamento è personale e culturale: la cultura è infatti "norma" nel senso etimologico del termine; è "tendenza di comportamento", è statisticamente probabile, è un "contenitore" di comportamenti individuali influenzato anche da una serie di variabili contingenti.

Alcune ipotesi, sufficientemente suffragate da studi empirici, ci consentono di navigare nella complessità dei molteplici livelli culturali che si intessono nelle mappe cognitive personali:

a. *la cultura nazionale* è il livello di riferimento per un individuo, ovvero ciò che dà forma alla sua mente, ciò nel quale si muove il patrimonio cognitivo e emotivo.

L'orientamento di valori nazionale rappresenta una fondamentale indicazione per ipotizzare con un buon grado di probabilità il comportamento del singolo.

b. *La cultura organizzativa* (la "personalità" dell'azienda che risente delle caratteristiche dei fondatori, della loro nazionalità, della storia, ma anche del settore in cui l'impresa è inserita) è il contesto specifico in cui si trascorre il tempo-lavoro ed è una seconda potente fonte di pressione sociale.

c. *I valori individuali* e il "sé" sono strati profondi, molto importanti, ma sfuggenti, un po' trascurati dalle teorie manageriali sulla base di ipotesi "provincialistiche" o etnocentriche.

L'individuo ha un'identità sociale che riesce a scoprire nel momento in cui interagisce con gli altri; ci si "riconosce" quando ci si riflette negli altri, nell'ambiente sociale intorno a noi. In ogni processo di comunicazione, infatti, oltre allo scambio di contenuti, esiste un aspetto di relazione che definisce la natura del rapporto tra i soggetti che stanno interagendo: "ecco come mi vedo in rapporto a te in questa situazione"; "ecco come ti vedo in rapporto a me in questa situazione". Ogni atto di interazione coinvolge l'io individuale, io che si costruisce nella relazione, che cerca conferme delle proprie rappresentazioni nelle risposte altrui, che mette in atto strategie di difesa per proteggere ciò che la persona crede di essere. Per questo, aver a che fare con culture diverse dalla propria può diventare problematico e far scattare meccanismi di difesa: il *self shock* rappresenta l'incapacità di gestire il "paradosso" - per dirla con Watzlavick - che deriva dall'osservare comportamenti incoerenti rispetto alle proprie aspettative, cresciute sull'immagine di sé costruita nel tempo. Come si vedrà più avanti, quando riceviamo una comunicazione che disconferma o rifiuta le nostre aspettative di comportamento, percepiamo un senso di precarietà dell'io, è

come se un dubbio ci assalisse: “ma se non mi vede come io mi vedo, cosa sono io?”

2. Regole e processi di comunicazione interpersonale: la *communication rules* *perspective*

Gli uomini maturano competenze comunicative che consentono di codificare e decodificare i messaggi in un sistema di relazioni stabile. In particolare, il livello *sin-tattico* della comunicazione definisce quali canali utilizzare; il livello *semantico* definisce quali significati attribuire di norma a tutti i segni che compongono il messaggio (segni verbali e non verbali di varia natura) che si emette o che si riceve; il livello *pragmatico* descrive quale il comportamento da tenere, dato il messaggio che si è ricevuto.

La *communication rules perspective* suggerisce una prospettiva alla comunicazione fondata sul concetto di stabilità della “regola di comunicazione”: in un contesto culturale omogeneo, le persone sanno stare in relazione attraverso un processo di negoziazione e di consolidamento di regole che stabilizzano i comportamenti reciprocamente accettabili. Queste regole cristallizzano la natura della relazione tra le parti (come ci si deve interpretare reciprocamente), la punteggiatura degli eventi (chi inizia o è responsabile di un’azione), le attese reciproche e il linguaggio verbale e non verbale da utilizzare. In particolare, si distinguono due tipologie di regole: le *regole tematiche* che costituiscono il contesto della comunicazione; le *regole tattiche* che prescrivono i canali, i codici e i comportamenti più adeguati per ogni singolo episodio di comunicazione. Tali regole rappresentano il catalizzatore delle norme culturali e permettono la comunicazione dentro un gruppo; consentono di associare ad un dato segno un significato e, quindi, un com-

portamento condiviso all’interno di quel codice culturale. Semplificando, un esempio di regola potrebbe essere: “Il semaforo è rosso, mi devo fermare”. L’efficienza che deriva dal funzionare in base a regole si fonda sulla condivisione delle regole stesse e, a monte, del sistema culturale di riferimento. Continuando con l’esempio precedente, la regola del semaforo rosso è inserita nel codice della strada. E’ il “coorientamento”, ovvero la coincidenza nella definizione della situazione da parte dei due attori (ovvero ancora, in termini tecnici, l’adozione della medesima regola tematica) che assicura la funzionalità e l’efficienza del sistema di regole.

Le regole sono apprese nell’ambito dei sistemi di relazione in cui un soggetto partecipa nel corso della sua vita (la propria famiglia, il proprio gruppo dei pari, la scuola, il gruppo di lavoro) e poi vengono memorizzate. Gli esseri umani, però, tendono a dimenticare la contestualità delle regole, applicandole in tutti i contesti “simili”. In alcuni casi, date le caratteristiche del sistema percettivo umano, il giudizio di somiglianza può essere “superficiale”: il cervello tende a selezionare stimoli rilevanti, usa “scorciatoie” cognitive per interpretare le situazioni, distorce gli stimoli, a scapito dell’accuratezza e della veridicità dei dati reali. Succede allora che, quando si interagisce, il processo di identificazione della situazione e delle correlate regole di comunicazione da adottare può fallire. E si giunge a “giocare a due giochi diversi di comunicazione”. Per uno il semaforo rosso significa “Alt!”, per l’altro “Rallenta, guarda e, se non c’è nessuno, passa...”. Ciascuno tiene un comportamento che ritiene corretto rispetto alla situazione nella quale si trova e non capisce il comportamento altrui. L’unica soluzione consiste nella metacomunicazione, ovvero nel parlare della comunicazione e delle sue regole implicite, definire la natura della relazione e, quindi, porre le premesse per la negoziazione delle regole semantiche, sin-

.....Transculturalità

tattica e pragmatica “corrette”, non in assoluto, ma in quanto condivisa da entrambi gli attori della comunicazione. Ossia mettersi d'accordo su cosa significhi il rosso del semaforo...

3. I rischi e le opportunità nei processi di comunicazione nell'impresa internazionale

Mettendo insieme le riflessioni fin qui proposte, dovrebbe essere facile concludere che la cultura nazionale implica un diverso *set* di regole di comunicazione appreso e l'incontro tra persone di culture diverse non può che ridurre drasticamente le probabilità che le regole di comunicazione siano condivise e sulla stessa lunghezza d'onda. Di più, aggiungendo la dimensione psicologica del processo comunicativo, quando l'identità personale si scopre sotto attacco, vive in modo ancora più esasperato l'aspetto emotivo dell'interazione. Si parla non a caso di *culture shock* per indicare difficoltà e i disagi che l'incontro con una cultura diversa può provocare. Può essere un'esperienza emozionante, un improvviso squarcio dell'orizzonte quotidiano o un dramma destabilizzante. La risposta, coerentemente, può oscillare tra chiusura estrema e totale immersione.

Chi si fonde con il nuovo, si perde in una sorta di obnubilamento, ebbro del diverso. Come Ulisse nelle braccia di Circe, cade nell' "oblio" della propria identità culturale. L'oblio è definito come "eccesso di comunicazione" con un mondo culturalmente diverso, che porta a sospendere qualsiasi comunicazione con se stessi.

In questo caso, ci si perde nella nuova immagine che si vede nello specchio straniero, annullando il ricordo di chi si "era", ma, contemporaneamente, anche la sensibilità per le differenze. Il rischio è veramente di perdere i contatti con la propria terra.

C'è chi, dall'altra parte, rifiuta a priori persino la possi-

bilità, l'idea del contatto: è chi viaggia poco, chi teme nuove abitudini, chi pretende di avere gli spaghetti in Arizona o chi, quando è costretto ad andare all'estero, si ammala di "nostalgia", di eccesso di comunicazione con se stesso, incapace di confrontarsi con un "tu" diverso. Rifiuta il contatto, prende le cose come sono per fatalità o cinismo, oppone resistenza alla conoscenza del nuovo ambiente. Nostalgia e oblio; due estremi accomunati dal fatto che in entrambi i casi il *culture shock* diventa un *self-shock* al momento in cui si esce dal proprio mondo culturale o quando si rientra. Due estremi (con tutti i grigi intermedi) accomunati dal fatto che essenzialmente si tratta di un problema comunicativo: lo "straniero è strano", suscita di ansia da comunicazione, malinteso, perché le regole solite non valgono più. La soluzione è una sola: rompere le regole. In una sorta di paradosso di Arrow della comunicazione, infatti, solo l'eccesso di comunicazione rende possibile l'incontro tra lo straniero e l'indigeno. La rottura delle proprie regole sembra essere la condizione necessaria per vederne di nuove. Solo rendendosi "indiscreti" o ridicoli (chi non ha riso o fatto una smorfia guardando la scena di "Balla con i lupi" al vedere l'uomo bianco che tentava di mimare il bisonte, o quando cercava di imitare i balli propiziatori degli indiani?) si riesce ad aprire un canale di comunicazione e gettare le basi per costruire nuove regole che consentano un'interazione altrimenti impossibile; è l'equivalente di costruire una sorta di ponte tra due mondi, che non si incontrerebbero, come due rette parallele nella geometria Euclide.

E' dunque necessaria una rottura razionale delle regole di comunicazione e una sorta di riscrittura attraverso una "metacomunicazione metaculturale". La metacomunicazione, come sopra accennato, consente di vedere con maggiore consapevolezza la propria rappresentazione mentale, di esplicitare le proprie regole di comunicazio-

.....Transculturalità

ne a livello semantico (cosa ho capito), sintattico (il canale che ho ritenuto giusto utilizzare) e pragmatico (il comportamento che ho adottato e come ho letto quello della controparte). Solo condividendo queste riflessioni in un contesto di comunicazione cross culturale, una persona e un'organizzazione possono prendere coscienza della domiciliazione della propria visione della realtà e, quindi, delle regole di comunicazione adottate.

Questa operazione cognitiva consente di costruire un codice comune che, oltre a garantire la possibilità di comunicare, preserva le esigenze di stabilità e di identità delle persone. In questo modo la rottura è meno "costosa" e diventa la base per negoziare regole interculturali comuni efficaci e, nella migliore delle ipotesi, sinergiche. In un'organizzazione, tener presente l'intrinseca culturalità delle strutture cognitive e delle identità individuali e sociali significa creare le condizioni per avere successo, fondere i patrimoni di competenze in apprendimento organizzativo e interagire con efficacia nel contesto socio-competitivo. Occorre però, accanto alla consapevolezza, progettare strumenti per guidare questo incontro e non affidarsi semplicemente all'intuito e alla sensibilità personale o alla causalità. Questo è il compito del management in un'impresa internazionale.

4. L'impatto della cultura sull'esercizio del ruolo manageriale

La comunicazione rappresenta un essenziale strumento di lavoro del manager in tutti gli episodi specifici della vita aziendale: raccogliere informazioni, prendere decisioni, comunicare queste decisioni a chi deve realizzarle, risolvere conflitti, coordinarsi con propri pari livello e con i superiori; motivare i propri collaboratori, scambiare informazioni e comunicazioni con l'esterno e curarne la circolazione... Fin qui niente di nuovo; il classico con-

tenuto dei ruoli manageriali, codificati da Mintzberg nel 1973. Alla luce del discorso precedente, in un contesto globale, la novità consiste nella connotazione *cross cultural* che le competenze relazionali devono assumere. Un manager in un contesto internazionale non solo deve saper comunicare in modo "corretto", ma deve anche saper comunicare in prima persona e far comunicare ogni controparte, guidando il processo di rottura e di rinegoziazione delle regole di comunicazione per inviare messaggi "efficaci" sul piano sia del contenuto sia della relazione, fare in modo che questi due piani siano coerenti tra di loro e curare che il messaggio sia univocamente decodificabile nella direzione voluta. Il giudizio circa la correttezza e la coerenza di contenuto e relazione fanno però capo all'interlocutore, a chi si comunica. In una cultura straniera, un manager deve imparare a adeguarsi, se non vuole che l'efficacia della propria comunicazione venga meno. Non a caso, si è sottolineata l'efficacia; scegliere regole tattiche nuove, può sembrare meno efficiente secondo i classici criteri di misurazione della comunicazione. Può accadere, ad esempio, che occorra maggior tempo e che si renda necessario scegliere soluzioni comunicative più costose. Nel lungo periodo, però, solo investendo sulla costruzione della relazione, cioè sul significato sottostante ai propri messaggi e a quelli altrui, si riesce a creare coorientamento nella visione della realtà e, quindi, codici e comportamenti condivisi, arrivando quindi, anche all'efficienza. Viceversa, non vedere o banalizzare le differenze percettive o semplicemente quelle linguistiche per comodità di tempi, costi o abitudini, può forse essere efficiente e pragmatico (un capo sa come ottenere il comportamento che vuole dal subordinato), ma può minare le basi per una buona relazione nel tempo. Se vale il peso della prima impressione sulle successive percezioni e si viola quello che per l'altro è rilevante,

Transculturalità

“l’annebbiamento” che ne deriva inficia la possibilità di svolgere la funzione manageriale al meglio.

5. La comunicazione interculturale: la lettura degli episodi di relazione

Facendo riferimento al modello proposto (figura 1), è utile analizzare come il *cross cultural manager* possa orientarsi per comunicare in modo efficace e quindi, in ultima analisi, assolvere la propria funzione organizzativa. L’ipotesi sottostante alle riflessioni che seguono è che il manager sia un *expatriate* e attivatore della comunicazione (quindi il primo emittente del messaggio) e un suo collaboratore sia il destinatario. Il manager e il collaboratore provengono da culture diverse tra loro e diverse rispetto a quella nella quale l’unità organizzativa si trova. Andremo dunque ad analizzare alcuni episodi manageriali tipici nei tre livelli di comunicazione: semantico, sintattico e pragmatico.

a. Il livello semantico: come definire una situazione

Fare il manager in una cultura straniera significa innanzitutto scoprire che le persone si muovono in organiz-

zazioni mentali diverse: un organigramma non è un dato neutro, ma un artefatto che viene prima costruito e poi interpretato da mappe cognitive individuali, ovvero *culture bound*. Di conseguenza, le regole tematiche che definiscono le attese nei confronti della gerarchia, l’interpretazione del proprio ruolo, nonché le corrette modalità per ritenere soddisfatti i bisogni individuali (di motivazione, di delega, di informazione, di coinvolgimento) variano da cultura a cultura; ne consegue che di fronte al medesimo messaggio, si potranno avere interpretazioni differenti. Un’utile indicazione per questo fine è fornita da Hofstede, il quale ha individuato quattro modelli impliciti di organizzazione, a seconda del combinarsi di due dimensioni culturali: *distanza di potere* e *avversione all’incertezza* (figura 2 a pag. seguente):

- il modello definito *piramide di persone* (nei paesi latini) è un ideale di organizzazione in cui la struttura è accentrata e formalizzata; le persone accettano una diseguale distribuzione del potere; è diritto dei superiori rafforzare le regole e esercitare uno stretto controllo. La forte avversione all’incertezza porta a definire minuziosamente le relazioni tra le persone e le caratteristiche dei compiti, nonché a codificare le procedure (di ricompensa, di valutazione, di budgeting).

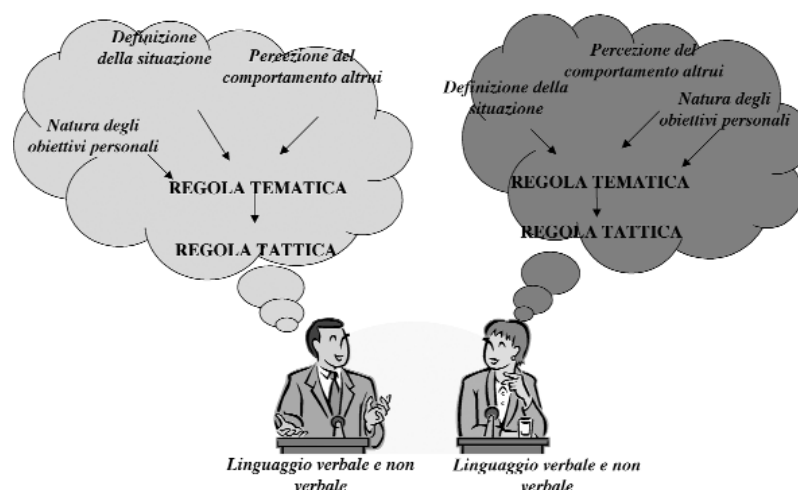


Figura 1

Transculturalità

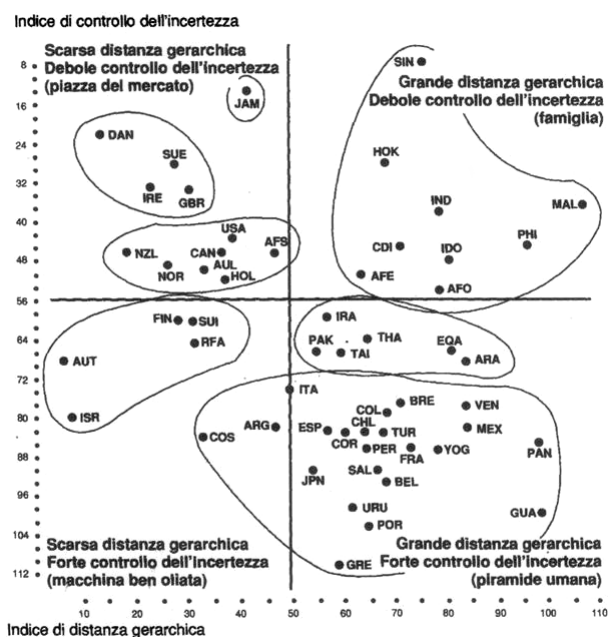


Figura 2

La comunicazione procede rigidamente dall'alto verso il basso e l'integrazione tra le funzioni o le divisioni è affidata al vertice. Chi si muove in questa visione dell'organizzazione prova forte rispetto della gerarchia, ritiene che chi ha l'autorità formale esprima "la verità organizzativa" e che le direttive dei capi debbano essere input di comportamento.

- Il modello macchina ben oliata (ne è un classico esempio la Germania) è una struttura formalizzata, ma decentrata; il potere deriva dall'esperienza e quindi può essere agito a diversi livelli della gerarchia formale.

La necessità di evitare l'incertezza porta a predefinire lo svolgimento dei compiti, ma senza regolare i rapporti interpersonali. Le priorità del management e le aspettative di chi proviene da un simile background culturale sono la precisione, la struttura, l'attenersi a teorie e l'osservanza delle regole. I contenuti della comunicazione, che fluiscono a vari livelli della struttura, ma in modo ordinato, rispettano questi requisiti di

precisione e di strutturazione. Tenzialmente il potere che deriva dall'esperienza.

- Il modello detto *villaggio-mercato*, invece, si ritrova nei paesi anglosassoni. In questa mappa culturale, i rapporti interpersonali e le procedure sono contraddistinti da flessibilità e negoziazioni. Le relazioni sociali sono più importanti delle posizioni gerarchiche. Come in un mercato, sono rilevanti valori come il pragmatismo, agire fondandosi su dati, la responsabilizzazione verso obiettivi ben definiti. La comunicazione interna è molto viva; rappresenta, infatti, lo strumento per negoziare potere e per costruire alleanze (anche interdipartimentali), ma anche per minacciare rappresaglie se non si ottiene il supporto chiesto. Il principio è "se sarai gentile con me, io sarò gentile con te, ma se mi farai dei torti, sarai ripagato in egual moneta".

- Nella *famiglia estesa*, (Cina, India, Africa) la struttura è accentrata senza essere formalizzata e c'è un leader carismatico che rappresenta il fulcro dell'autorità ed esercita una supervisione diretta. Ognuno deduce qual'è il proprio compito mediante un'attenta osservazione delle esigenze del capo. In queste organizzazioni sono molto forti le tradizioni, i consigli, la lealtà verso il gruppo (da parte dei membri verso il leader e del leader verso i singoli membri) e l'esperienza che si matura con l'anzianità. La comunicazione è rapida e efficiente basata su leggi non scritte, finché c'è armonia nella "famiglia". Questo, come tutti i modelli, è una semplificazione della realtà, ma ci offre qualche elemento solido per leggere le differenze culturali, acquisendo concreta consapevolezza dell'esistenza di mappe mentali difformi. Per un *cross cultural* manager potrebbe fornire utili spunti per interpretare i comportamenti dei collaboratori multiculturali e per comporre i messaggi (cosa dire, come trasmettere il messaggio, a chi destinare la comunicazione). Si prenda in considerazione un episodio di comunicazione di una

..... Transculturalità

decisione da realizzare; si tratta di un caso in cui alla asimmetria di informazione si può assommare una differente concezione circa le informazioni utili e quelle ridondanti. In una struttura “piramide”, non si può semplicemente comunicare un obiettivo e pensare che la persona si attiverà in modo da riuscire a raggiungere quel risultato. Ogni “buco” informativo sarà letto come disattenzione e scortesia o, al limite, provocazione. In un contesto di “mercato”, dare troppe informazioni dettagliate, al contrario, potrebbe essere letto come un forte segnale di sfiducia. Stesso comportamento, due reazioni opposte. Nella “famiglia estesa” non si può presumere che il subordinato abbia ricevuto una quantità adeguata di informazioni solo perché non si sono ricevuti commenti o domande. L'origine del silenzio può venire dal fatto che al nostro interlocutore è stato insegnato che l'armonia sociale e il salvare la faccia sono valori cardine rispetto ai quali deve orientare la propria condotta nella relazione con chi ha uno status superiore.

Ancora, riguardo alla condivisione dell'obiettivo. Per far condividere il significato di un ordine si può dedicare tempo a spiegarne il perché, definire i pro e i contro, coinvolgere i subordinati nel processo di valutazione delle alternative. Questa strategia apparentemente razionale (a maggior ragione in un contesto di delega) può fallire in un contesto culturale di “famiglia estesa”: dal capo ci si aspetta che prenda decisioni e dia univoche e indiscutibili indicazioni per l'azione, “... altrimenti che capo è?”

b. Il livello sintattico: i codici e il canale

I codici

In ogni comunicazione interculturale la prima novità è rappresentata dal codice, la lingua che si sente parlare. Parlare fluidamente un idioma straniero consente di abbattere una prima barriera e di inserirsi più facilmente nel contesto organizzativo e culturale, senza peraltro

generalizzare, perché, in certi paesi, l'essere straniero è condizione necessaria e sufficiente per essere per definizione un *out-group* (in Giappone, per esempio o nelle comunità molto collettiviste).

L'apprendimento dell'idioma locale rappresenta, in ogni caso, una condizione fondamentale per comunicare con i nuovi collaboratori in qualsiasi situazione: si possono cogliere sfumature che andrebbero perse nel processo di traduzione a beneficio di una maggiore indipendenza operativa. Le distorsioni nella comunicazione seriale (la traduzione), infatti, diminuiscono il grado di controllo sul messaggio da parte del manager, inoltre, se si comunica direttamente, si può vivere l'aspetto dinamico e personale della relazione, smentire stereotipi culturali, rendere la propria figura meno statica e lontana.

In recenti ricerche è emerso come la lingua sia percepita come la principale difficoltà di inserimento. Ma un idioma è più che un insieme di parole; racconta le rappresentazioni mentali della cultura nella quale è stato concepito, veicola una funzione emotiva intrinsecamente connotata. Dimenticarselo e curare solo la competenza linguistica in senso stretto può diventare fonte di insidie per un *cross cultural manager*. Le competenze sintattiche sono contestuali e vischiose come tutti gli schemi cognitivi; allo stesso modo degli stereotipi di personalità esistono degli stereotipi linguistici che vanno conosciuti e superati. I *gap* lessicali e i dubbi di traduzione quando si deve scegliere tra parole solo apparentemente uguali, ma con una sfumature diverse, rappresentano solo la punta della barriera linguistica.

E' soprattutto la funzione emotiva di un messaggio che può causare problemi di interazione; quando un messaggio è diretto a un interlocutore straniero, aumentano le probabilità che sia ambiguo.

Lo stile espressivo è un'altra variabile che va scelta attentamente, in un contesto multiculturale; uno stile infor-

.....Transculturalità

male (nomi propri o soprannomi affettuosi) comune in certi ambienti lavorativi, può essere molto dannoso in un contesto dove si prende sul serio l' "avvicinamento", si rischia di diminuire l'autorità percepita e quindi il proprio potere. Nella relazione con i subordinati con bassa distanza di potere, però, si dovrebbe prestare attenzione a non essere eccessivamente formali; se ci si aspetta uno stile indiretto, urta sentirsi parlare in modo freddo e distaccato - come è normale in un ambiente burocratico - e la natura della relazione ne soffre.

La comunicazione verbale e quella scritta, inoltre, sono caratterizzate da stili espressivi diversi, come la psicolinguistica ha dimostrato. Quando un manager proviene da una cultura nella quale la tradizione orale è molto radicata, tende a modellare il proprio stile scritto su modalità tipicamente da parlato. Una controparte abituata a testi asciutti secchi, concisi (sassoni) e lineari (nel senso che il tempo che si impiega per codificare il contenuto è lo stesso che si impiega per decodificarlo) perde il significato in un testo ridondante, pieno di ripetizioni (come spesso in uno stile orale si è soliti fare).

Infine, anche il modo di esporre i contenuti è *culture-bound* e oggetto di valutazione degli schemi cognitivi dell'interlocutore: occorre mandare messaggi comprensibili secondo gli schemi logici degli interlocutori.

Un italiano o un francese che imparano l'inglese o il tedesco, infatti, non possono non accorgersi della differenza tra il modo di presentare i fatti, di costruire ragionamenti e pensieri che separa le proprie lingue materne da quelle sassoni o teutoniche. Ad esempio, un andamento logico e lineare, scientifico sui fatti (dato che...poiché...allora...) si adatta a una logica occidentale, specialmente anglosassone; un andamento "gallico" partirebbe dalla teoria e ricondurrebbe tutti i dati a uno schema ben costruito e argomentato. La logica orientale è invece circolare e olistica e l'approccio alla realtà più emotivo.

Ecco, allora, che diviene utile non fornire dati e numeri, ma piuttosto parlare per metafore. Un linguaggio simbolico, invece, può essere completamente fuori luogo dove i fatti e il pragmatismo sono il modo "giusto" di affrontare la realtà. Si trascura qui volutamente l'infinito e colorato codice del non verbale, ampiamente trattato in letteratura.

Il canale

La scelta del canale di trasmissione del messaggio è *culture bound* così come la definizione del "momento giusto" di iniziare una conversazione o di trattare un determinato argomento (la scelta del quando). In ottica efficientista statunitense, si è sempre ritenuto che la scelta del modo di comunicare dei messaggi fosse il risultato di una scelta razionale confrontando costi e benefici associati a ogni alternativa in un determinato frangente, quali:

- il numero dei riceventi,
- la natura della relazione che lega le parti,
- la complessità del messaggio,
- il bisogno di riservatezza,
- la necessità di dati e grafici particolari,
- la distanza fisica,
- il tempo a disposizione,
- etc...

E' facile, invece, che l'orientamento di valori di chi sta scegliendo il mezzo possa influenzare la scelta (salvo interferiscano variabili esogene o ci sia una forte pressione temporale o all'efficienza). Nel caso ci sia l'opzione tra un testo scritto e visita nell'ufficio del destinatario, ad esempio, a parità delle altre variabili contestuali, la scelta cade: sul testo (in particolar modo la posta interna) quando prevalgono una concezione efficientista del tempo e un alto individualismo; sulla visita quando, invece, si privilegiano le relazioni interpersonali e il senso del collettivo. Si pensi al possibile pensiero di una persona che ha un orientamento pragmatico in un con-

.....Transculturalità

testo collettivista: “Perchè sprecare tanto tempo, se si può usare il telefono o un mezzo elettronico?”

Analoghi problemi possono sorgere quando un manager di matrice anglosassone (che prova scarso rispetto per il testo) interagisce con un subordinato che proviene da una forte tradizione scritta. Il capo si sente autorizzato a manipolare i testi, a interpretarli in modo libero, quando l'altra parte si aspetterà una comunicazione scritta da interpretare alla lettera.

Solo introducendo anche la cultura tra le variabili del contesto si può quindi abbattere questa potenziale barriera relazionale, adottando così una soluzione magari meno efficiente, ma sicuramente efficace.

c. Il livello pragmatico: il comportamento

Il *feedback*, o comunicazione di risposta, sia sul piano del contenuto, sia su quello della relazione (sapere cioè che il proprio messaggio è stato ricevuto e interpretato nella direzione voluta e che c'è riconoscimento della propria immagine/identità) è cruciale per l'efficacia dei processi comunicativi e il benessere psicologico individuale. Negli ambiti internazionali, in particolare, il momento della ricezione del *feedback* (verbale e non verbale) è ancora più delicato ed essenziale. L'essenzialità del *feedback* è facilmente intuibile: nasce dalla considerazione che consente di verificare l'efficace ricezione del messaggio, ovvero la coerenza tra quanto si intendeva comunicare e quello che è stato compreso, per dissipare eventuali dubbi e riorientare l'interpretazione. La delicatezza (e la complessità di gestione) derivano dalla premessa che è molto facile “sbagliare” su ciò che si sente e, soprattutto, su ciò che si vede (linguaggio non verbale). Se si pensa a quanto può essere dannoso per la comunicazione sbagliare sul piano della relazione, ovvero sul piano psicologico della comunicazione, si coglie immediatamente la contemporanea insidiosità e

criticità di questa fase del processo comunicativo.

Il manager deve prestare attenzione a se stesso, al proprio processo di ascolto e di interpretazione, ma anche al proprio non verbale che “parla” (magari dichiarando stereotipi e preconcetti) e contemporaneamente all'interlocutore. È fisiologico tendere a proiettare sugli altri propri sentimenti e proprie reazioni a determinati contenuti e quindi a usare il proprio “vocabolario” culturale e soggettivo in modo ampio. Se le emozioni sono universali, così come il fatto che si estrinsecano in segni, è la cultura a insegnare come e dove esprimerle. Esiste una vasta letteratura che si focalizza sul magico mondo del non verbale. Dalle informazioni ampiamente note (gli italiani sono stigmatizzati per la loro accesa gestualità e il loro vociare, letti come segno di passionalità; gli inglesi sono famosi per il loro *self-control*) a scoperte forse più nuove. Scopriamo, ad esempio, che i thailandesi e i filippini sorridono sempre perchè ritengono che sia il modo migliore per avere relazioni interpersonali tranquille e armoniose, che il riso dei giapponesi rappresenta un modo per celare imbarazzo, confusione e dispiacere; che gli americani guardano fisso negli occhi per indicare onestà e apertura, così come gli arabi giudicano l'interesse di una persona per una trattativa anche in base alla dilatazione delle sue pupille, ma che in Porto Rico lo stesso atteggiamento è giudicato mancanza di rispetto e che non si guarda mai negli occhi un superiore... che il linguaggio delle mani può essere pericoloso in certi contesti dove si rischia di violare tabù, così come gesti per noi assolutamente innocui (come il mostrare la suola delle scarpe) sono giudicati molto offensivi nei Paesi Arabi... ancora, che le regole prossemiche e di contatto fisico interpersonale variano da paese a paese, per cui se un inglese parla con un arabo si nota una sorta di “danza”, con il primo che si allontana e il secondo che continua a accorciare le distanze...

.....Transculturalità

Senza cadere nella tentazione del catalogo, esiste una vasta letteratura che studia questo linguaggio ritenuto fonte di preziosi e esclusivi dettagli da conoscere per turbare il meno possibile il piano della relazione e ottenere gli obiettivi prefissati sul piano del contenuto.

6. Conclusione: fare o essere un *cross cultural manager*?

Il mondo globale di questi anni ha avvicinato i confini geografici, li ha resi facilmente valicabili; i trasporti e le tecnologie informatiche hanno reso vani i tentativi di isolamento fisico. L'incontro con lo straniero non è più pregio e privilegio di pochi coraggiosi, ma è diventato quotidiano, ormai scontato. A maggior ragione diventa importante sviluppare sensibilità verso le valenze culturali della vita organizzativa e gestire esplicitamente le dinamiche interculturali.

I ruoli manageriali sono i primi a essere interessati dal cambiamento e quindi dall'apprendimento di nuove competenze cross culturali. Molto è stato scritto su questi temi, non si ritiene qui di voler aggiungere nulla di nuovo. Piuttosto, in una corretta logica organizzativa, si è voluto insistere sulle caratteristiche del ruolo e del contesto organizzativo per capire le competenze necessarie per avere successo in questa funzione manageriale e per avanzare l'ipotesi che sia la selezione "a fare" un manager internazionale: detto con il linguaggio delle competenze, date le attese di comportamento efficace sopra descritte, solo la presenza di un profilo psicologico e motivazionale con certe connotazioni può garantire efficacia di prestazione (intesa nel senso di saper costruire integrazioni culturali che trascendono le differenze e le sanno far diventare ricchezza per l'organizzazione), laddove per competenze si intende la risultante di conoscenze, esperienze e capacità (tratti psico-attitudinali che qualificano gli aspet-

ti intellettuali, relazionali e realizzativi di una persona). Se volessimo disegnare un identikit di questa persona, si potrebbe dire che non è un Ulisse che si butta a capofitto nel nuovo: è curioso come un viaggiatore che guarda con attenzione quello che incontra; sa stupirsi nei nuovi ambienti e sa ascoltare in modo attivo (flessibilità ed empatia) Cerca di non cadere nei propri schemi cognitivi conservatori, ma li usa per confrontare ciò che vede con ciò che ha sempre pensato, pronto, eventualmente, a cambiare atteggiamento attraverso il dialogo e la comprensione autentica di quello che l'interlocutore prova. E' consapevole di quello che è, prodotto di una storia e di una cultura specifica, ma la sua "porta" per l'apprendimento è sempre aperta, attraverso la lettura sottile dei *feedback* nell'interazione con gli altri (intelligenza sociale). E' in grado di vedere ciò che è diverso, di riconoscerlo e di affrontarlo in modo aperto, mantenendo un giusto contatto con il nocciolo più vero del proprio sé, in una sorta di equilibrio dinamico (stabilità emotiva). Non confonde il bisogno di conferma di sé con l'ancoraggio a stimoli noti. In ogni interazione, invece, sa aumentare la consapevolezza di sé, ascoltando i *feedback* "stranieri" e utilizzandoli come meccanismi di retroazione positiva, senza avere troppa paura di essere messo in discussione. Un *cross cultural manager* efficace, infine, studia la storia e la cultura del contesto nel quale va a lavorare e non si accontenta di una conoscenza superficiale della lingua. Anzi, è assolutamente convinto - con passione e consapevolezza - che padroneggiare un idioma vuol dire avere una chiave di accesso all'orientamento di valori locali e che il processo di apprendimento stesso rappresenta la prima efficace occasione di contatto con lo straniero, fornisce l'opportunità di acquisire nuove lenti per vedere la realtà e porsi veramente nelle condizioni per allargare gli schemi cognitivi consolidati e aprirsi ad una esperienza manageriale e umana di successo.