

FABIO CAON¹

Microlingua e comunicazione interculturale in ambito aziendale: le sfide

In this article the contributions of language education to the development of professional skills in the business field are presented. In particular, the teaching of a technical language and the intercultural communicative competence are shown in the extent to which they may promote the development of specific business skills.

1. *Premessa*

Prima di entrare nello specifico di questo nostro contributo, riteniamo necessaria una premessa circa la pertinenza degli studi di comunicazione interculturale all'interno degli studi sull'educazione linguistica. Essa è da ricercarsi nel concetto di competenza comunicativa e nella continuità tra il modello di competenza comunicativa e quello di competenza comunicativa interculturale di cui abbiamo già approfondito in altre sedi (Balboni - Caon, 2015) le correlazioni.

Per riprendere, in estrema sintesi, tale prossimità affermiamo che se è vero che l'insegnamento delle lingue seconde e straniere mira alla competenza comunicativa e se è vero che la comunicazione in lingua seconda e straniera implica necessariamente la presenza di due interlocutori che hanno diverse matrici culturali, allora la dimensione interculturale, cioè di interazione tra due culture (o, più precisamente, tra due persone che interpretano in modo originale tali matrici) all'interno di uno scambio comunicativo, è oggetto di attenzione e, nelle forme e nei limiti del possibile, di insegnamento.

Per quanto attiene all'apporto che gli studi di educazione linguistica e di comunicazione interculturale possono dare alle aziende, va citato, innanzitutto, uno studio del CED (Committee for Economic Development) del 2006. Dallo studio emerge che: «The lack of global knowledge and skills has already resulted in lost opportunities and revenues. American companies lose an estimated \$2 billion a year due to inadequate cross-cultural guidance for their employees in multicultural situations. A 2002 survey of large U.S. corporations found that nearly 30 percent of the companies believed they had failed to exploit fully their international business opportunities due to insufficient personnel with international skills» (CED, 2006, in Zhao, 2009: 161-163).

Per quanto concerne la situazione italiana, nel 2012, il responsabile delle relazioni estero di Banca Popolare di Vicenza affermava che «più del 50% delle relazioni

¹ Università Ca' Foscari di Venezia.

internazionali non va in porto per incomprensioni e per la mancanza della giusta comunicazione interculturale».

A fronte di questa situazione, risulta evidente quanto gli studi di educazione linguistica e di comunicazione interculturale possano portare benefici in moltissimi settori economici e commerciali in ambito internazionale.

I processi di globalizzazione e di internazionalizzazione, infatti, rendono necessaria la conoscenza di lingue straniere, quanto meno dell'inglese. Tuttavia, il possesso di una lingua franca garantisce solo una parte della comunicazione, in quanto la competenza linguistica non assicura un successo comunicativo: i problemi possono essere legati, infatti, non solo alle differenze culturali negli usi stessi della lingua (si pensi, ad esempio, alle differenze culturali insite nell'organizzazione e nella strutturazione del discorso tra il mondo anglosassone e il mondo orientale, cfr. Balboni, 2007) ma anche all'uso dei linguaggi non verbali (ad esempio, i gesti sono rischiosi in un contesto multiculturale, perché lo stesso gesto può non essere compreso o assumere significati differenti, a volte offensivi, nelle diverse culture, cfr. Caon, 2010).

La dimensione verbale e non verbale si collegano alla dimensione culturale poiché manifestano ed esplicitano i valori di fondo di una cultura (ad es il concetto di educazione, di rispetto, di posizione gerarchica, ecc. per approfondimenti cfr. Balboni - Caon, 2015).

La criticità interculturale è legata al fatto che le modalità di esprimere i medesimi valori possono variare da cultura a cultura (gli occidentali tendono a manifestare attenzione e rispetto per una persona gerarchicamente superiore guardando negli occhi ed annuendo, gli orientali tendono ad abbassare lo sguardo) e quindi si può incorrere facilmente in equivoci che possono portare ai fallimenti citati dall'indagine del CED e dai dati portati dal responsabile delle relazioni estero di Banca Popolare.

Portera - Dusi (2011: 19) sostengono che

la crisi culturale, che investe non solo i saperi e le cognizioni, ma anche la comunicazione e i sentimenti, l'incertezza circa le finalità da perseguire, hanno innescato una forte crisi pedagogica, educativa e formativa: oggi non è più pensabile educare prescindendo dalla globalizzazione dei mercati e dei saperi e senza tenere conto dei cambiamenti in seguito alle nuove scoperte scientifiche e tecnologiche.

In questa necessità di riconsiderare gli orizzonti educativi e formativi, il mondo delle aziende è coinvolto in modo molto profondo in quanto le realtà industriali e commerciali sono sempre più caratterizzate da team multiculturali e da scenari lavorativi internazionali.

Guidetti (2008: 90 e segg.) ha svolto un'indagine qualitativa ed esplorativa su una decina di aziende che lavorano con l'estero, con filiali o personale straniero, al fine di comprendere quali fossero le problematiche riscontrate nella gestione del personale (multiculturale), eventuali difficoltà manageriali, linguistiche, formative. Ne è emerso che, all'assunzione, veniva posta attenzione alle esperienze professionali pregresse, alla conoscenza della lingua inglese e alle capacità relazionali e di leadership. Per quanto riguarda il personale straniero in Italia, invece, «apparentemente dalle interviste non sembrano emergere forti difficoltà rispetto all'inserimento pro-

fessionale, se si escludono le problematiche derivanti dalla scarsa conoscenza della lingua italiana» (Guidetti, 2008: 96).

Come emerso dall'indagine, le conoscenze linguistiche sono fondamentali per l'inclusione sociale, anche in riferimento a un contesto lavorativo. È vero che oggi l'inglese è riconosciuto come la lingua del business, ma, per le aziende nate sul territorio o per multinazionali con sedi in Italia, probabilmente, almeno in loco, la lingua usata sarà quella locale, dunque l'italiano. Ne consegue che, la conoscenza della lingua locale (in questo caso l'italiano) diventa per il lavoratore una conoscenza imprescindibile per l'integrazione.

Inoltre, i risultati emersi dall'indagine svolta da Guidetti palesano e sono in linea con le richieste del mercato del mondo del lavoro, sempre più in cerca di personale che possieda *hard skill* e *soft skill*. Le prime sono capacità tecnico-professionali, mentre le *soft skill* includono abilità comunicative e relazionali.

Si può notare, dunque, la necessità per le aziende di avere personale qualificato, non solo dal punto di vista delle competenze tecnico-professionali, ma anche capace di relazionarsi e operare in ambienti internazionali, multiculturali e plurilingui.

2. La dimensione microlinguistica in azienda

Le realtà aziendali che organizzano corsi di lingua per i propri professionisti possiedono un'idea precisa dei compiti dei propri lavoratori, delle situazioni in cui essi operano e, di conseguenza, è per loro chiaro quali siano i bisogni specifici nell'acquisizione di una lingua straniera.

Ma, come è noto, se la competenza linguistica serve per comunicare correttamente, per essere efficaci occorre integrarla con la competenza pragmatica, che permette di adoperare la lingua nel modo più adatto alla situazione. A ciò si aggiunga la necessità di possedere una competenza socio-culturale, che permette di comunicare appropriatamente in vari contesti.

Di fronte alle specificità tecnico-comunicative che il lavoratore incontra e alla natura polimorfa e complessa della comunicazione in ambienti internazionali e multiculturali, si rivela strategico l'insegnamento della microlingua, che deve ricordarsi su un ampio sistema di eventi comunicativi declinati entro una cornice multiculturale.

Generalmente, pensando alla peculiarità delle microlingue, la didattica si focalizza sul lessico. Tuttavia, come ricorda Balboni (2000: 46-51), le microlingue scientifico-professionali presentano specificità e modifiche anche nell'ambito della sintassi con fenomeni quali la nominalizzazione, l'eliminazione degli articoli, la pre-modificazione, la passivazione.

Per quanto concerne gli scopi pragmatici delle microlingue scientifico-professionali, essi si attuano primariamente in tre ambiti funzionali:

- a. *referenziale*, quanto si descrive e si spiega il funzionamento del mondo (fisico, intellettuale, linguistico, ecc.), quando si descrivono o si riferiscono eventi o processi, quando si argomenta → focus sull'*oggetto* del discorso;

- b. *regolativo-strumentale*, quando si guida il destinatario nell'esecuzione di un evento → focus sul *processo* da far eseguire;
- c. *metalinguistico*, che ha luogo ogni volta che si *definisce un termine*, che si propone un neologismo, che si descrive verbalmente un elemento non verbale (un grafico, una formula).

Infine, come nota ancora Balboni (2000: 65-66), il conferire particolare attenzione alla microlingua nasce anche dal fatto che essa è da intendersi come una chiave di accesso a una data cultura e rappresenta dunque un mezzo di socializzazione e autopromozione fondamentale in una dimensione interculturale in cui i riferimenti culturali sono impliciti e la loro conoscenza risulta fondamentale per evitare *gaffe* (Balboni - Caon, 2015) ed essere così inclusi in un gruppo (o rischiare di essere esclusi da esso).

Zanasi (2012: 12), in uno studio seguito a una serie di interviste a lavoratori stranieri, riporta che l'uso di lingue specialistiche spesso sfocia in campi più discorsivi e di uso comune, richiedendo al parlante, di fatto, una notevole flessibilità e ampiezza di linguaggio:

intervistando i lavoratori stranieri a proposito delle lingue speciali utilizzate sul posto di lavoro si è notato che per essi la nozione di uso specialistico della lingua eccede i confini tanto della nomenclatura, del repertorio tecnico, della varietà microlinguistica quanto di quelli legati a una comunicazione specialistica più organica, per sfociare in alcuni campi discorsivi di quella che per un parlante madrelingua è lingua comune. Il discorso che si realizza sul posto di lavoro è caratterizzato dalla copresenza di numerosi sottocodici del repertorio standard, da stili comunicativi ibridi e da segnali semiotici non verbali che espongono l'immigrato a una doppia socializzazione [...]

Zanasi evidenzia come sul luogo di lavoro vengano richieste competenze non solo nella microlingua del proprio settore, ma anche più generali (burocratico-amministrativo) per arrivare a quelle relazionali, ovvero vengono usate: lingua specifica del proprio settore, lingua per l'ambito burocratico/amministrativo, lingua per la comunicazione personale, affettiva.

In un mondo multiculturale e plurilingue, la questione rimanda alla complessità che potremmo definire 'sociolinguistica della globalizzazione' caratterizzante la comunicazione in azienda. In Italia spesso si mantengono termini inglesi, specie in ambito tecnico. Appare però interessante notare come entrino nel linguaggio anche forme scorrette e adattate dell'inglese (es. 'il programma si *refresha*' o '*_schedulare il meeting*'). Inoltre, è possibile che regionalismi entrino involontariamente nella comunicazione.

Alla dimensione sociolinguistica si aggiunge necessariamente quella interculturale in quanto, come abbiamo già detto in apertura di questo contributo, se i dialoghi o le negoziazioni professionali si svolgono in una lingua condivisa, al di sotto della superficie linguistica vi sono dei '*software mentali*' diversi, secondo la celebre immagine di Hofstede (1991). Infatti, parlanti di lingue e culture differenti, nonostante usino una stessa lingua di comunicazione tendenzialmente continuano ad

agire e a interpretare la realtà, ed i messaggi in essa contenuti, secondo la loro cultura d'origine. In un interessante studio comparatistico intitolato *Changing Place in English and German: language-specific preferences in the Conceptualization of Spatial Relations* che analizza parlanti inglesi e tedeschi (Nuyts - Pederson, 1997: 137-161), Mary Carroll investiga come venga strutturato lo spazio nella comunicazione. Dovendo descrivere spazi e immagini, i tedeschi usavano preferibilmente le forme avanti/dietro, su/giù, destra/sinistra, mentre il gruppo di inglesi preferiva usare le coordinate spaziali nord/sud. Questo semplice esempio palesa come una banale realtà oggettiva, spaziale, sia percepita e descritta diversamente. Ciò induce a pensare, dunque, che due tecnici di lingua e culture differenti, pur utilizzando sul lavoro una stessa lingua, si avvicinino alla realtà (e al lavoro da svolgere, descrivere, spiegare) in maniera diversa: entrambi useranno una microlingua condivisa e tuttavia la loro comunicazione potrà subire interferenze dovute a variabili di carattere verbale, non-verbale o valoriale.

Muovendoci ancora verso un orizzonte che salda microlingua e interculturalità, può essere utile pensare, ad esempio, alla figura di un Direttore Commerciale e a come egli possa usare termini settoriali in contesti differenti. Prendiamo il caso di un'azienda di packaging: il Direttore potrebbe relazionarsi con l'ufficio tecnico per capire fattibilità, misure e materiali disponibili servendosi di termini quali "packaging primario e secondario", "grammatura", "dosatore a coclea", "sigillatura", "codificatore" ecc. In seguito col cliente userà gli stessi termini, con modalità differenti e mosse comunicative differenti, perché del cliente dovrà magari accaparrarsi la fiducia, comprenderne esigenze e desideri. Si è scelto il settore del packaging come esempio perché il packaging può essere di per sé un aspetto interessante in un'ottica interculturale: esso ha infatti un diverso valore nei vari Paesi, come del resto variano le abitudini, i gusti e i bisogni dei consumatori, facendo sì che uno stesso prodotto debba venir preparato e confezionato in maniera differente (si veda in proposito, tra gli altri, Herbig 1998) a seconda della Nazione o dell'area geografica in cui verrà venduto.

Il marketing interculturale si dedica naturalmente anche allo studio di questi aspetti. Ad ogni modo, tornando all'esempio del Direttore Commerciale ed estendendolo: il Direttore dovrà gestire probabilmente una trattativa con i clienti stranieri. Ecco quindi che l'uso della microlingua andrà ad innestarsi all'interno di una negoziazione internazionale. La padronanza dei termini può essere cruciale per definire le specifiche del prodotto, ma allo stesso tempo è necessario che egli possieda anche doti comunicative tali da poter agire e relazionarsi in modo adattivo a seconda dei differenti contesti multiculturali e dei diversi schemi relazionali al fine di perseguire i propri obiettivi e sensibilità interculturale (convincere il cliente, trovare degli accordi commerciali ecc.). Come nota anche Trevisani (2005: 18), un ottimo tecnico non necessariamente è anche un ottimo negoziatore, proprio in virtù di quelle *soft skill* che devono integrare le competenze tecniche.

3. *La dimensione interculturale in azienda*

Come abbiamo già accennato, l'interesse per la dimensione specificamente interculturale è legato al fatto che gli eventi comunicativi (riunione di lavoro, telefonata, incontro formale o informale...) hanno luogo in un *contesto situazionale*.

Tali contesti situazionali hanno delle 'grammatiche' comportamentali implicite (sia per quanto attiene ai comportamenti agiti, sia per ciò che concerne le aspettative sui comportamenti altrui) che facilitano la comunicazione se la cornice culturale è condivisa mentre se non lo è può creare dei problemi comunicativi. Scrive a tal riguardo Graziella Favaro (1989, in Anagnostopoulos, 2008: 420):

nella comunicazione tra persone appartenenti alla stessa cultura, ciò che si dà per scontato in quanto membri di uno stesso contesto culturale aiuta la comprensione reciproca; nella comunicazione interculturale, invece, ciò che viene dato per scontato può ostacolare o rendere difficile la comunicazione. Ciascuno dei partecipanti alla comunicazione utilizza competenze comunicative diverse che possono risultare inefficaci, inopportune o fuorvianti in altri contesti.

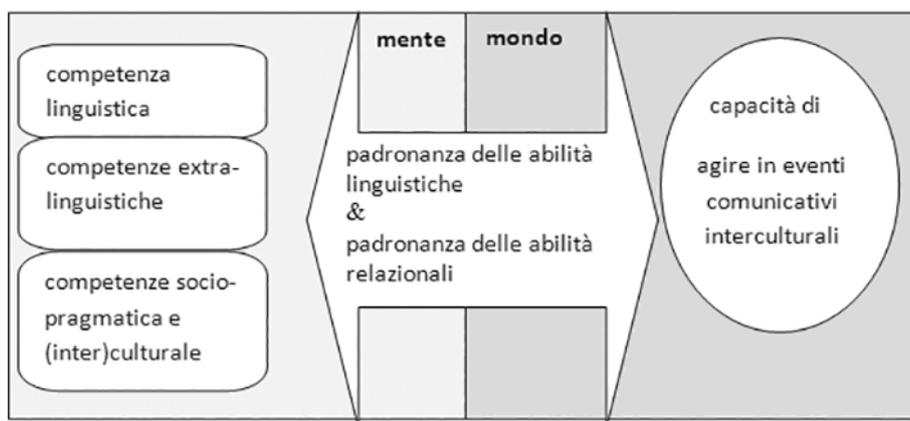
In un'azienda, il problema della comunicazione in contesti plurilingue e/o multiculturali, può presentarsi non solo nelle relazioni con i clienti, ma anche quando lo stesso team è multiculturale. A tal proposito Brett (2007: 176-177) ha messo in luce le tipologie di conflitto che possono nascere in simili gruppi di lavoro, suddividendole in: conflitti di compito (task), procedurali (come gestire il task) e interpersonali (sfera emotiva). Proprio in considerazione di quest'ultimo aspetto emotivo, appare opportuno sottolineare che i problemi possono diventare molto gravi nel momento in cui le interpretazioni e le decodifiche errate dei comportamenti toccano la dimensione valoriale (il rispetto, la cortesia, la 'buona educazione') per cui si può generare un distanziamento molto profondo e spesso irrecuperabile che determina il fallimento della comunicazione. Se si considera che oggi una larga parte della comunicazione si svolge via mail o chat, privando dunque il messaggio di aspetti para-verbali o tratti prosodici, è facile comprendere come si moltiplichino le possibilità di fraintendimento. Steers, Sanchez-Runde e Nardon (2010: 226) evidenziano come, nel messaggio scritto, la maggior sintesi possa provocare la perdita di informazioni utili:

In addition, electronic communications can often result in shorter messages, again possibly losing useful information. Writing down details of a message can sometimes be laborious, leading writers to shorten their messages (Text messaging makes this even worse). One study found that in similar circumstances, individuals communicating via text-based virtual technology exchange an average of 740 words per message, while individuals communicating verbally exchange an average of 1.702 words – or more than twice as much as virtual communication.

Il modello di competenza comunicativa interculturale che noi proponiamo come ausilio cognitivo ed emotivo per aumentare la consapevolezza e l'efficacia comunicativa deriva da quello di competenza comunicativa (cfr. Caon, 2010) e ad esso si lega saldamente come si può vedere bene dallo schema riportato in figura 1 in

quanto riprende le categorie e ne aggiunge una. L'integrazione fondamentale, che differenzia la competenza in una lingua 'x' o 'y' dalla competenza comunicativa *interculturale*, è collocata nella casella che segna il raccordo tra le competenze mentali e l'azione nel mondo, poiché per essere competenti in chiave interculturale, le abilità linguistiche devono essere sostenute anche da quelle relazionali.

Figura 1 - Diagramma sulla competenza comunicativa interculturale



Ecco come leggere lo schema:

- come nel modello di competenza comunicativa nella mente abbiamo delle competenze, cioè dei sistemi di 'regole' da osservare, per sapere se ci sono potenziali punti critici interculturali: la lingua, gli altri codici, i valori culturali da un lato; la stessa osservazione va fatta nel mondo in ordine ai meccanismi che regolano gli eventi comunicativi. Questi elementi dello schema hanno uno scopo *descrittivo* e possono orientare l'osservazione;
- tra mente e mondo troviamo il ponte costituito non solo dalle abilità linguistiche proprie del modello di competenza comunicativa ma anche da quelle relazionali, che vanno sviluppate modificando la propria *forma mentis* in ordine alla reazione *emozionale* di fronte ad azioni o parole di interlocutori di altre culture che riteniamo incomprensibili, poco appropriate o spiacevoli e *sociale* di fronte a quelle che percepiamo come offese, mancanze di attenzione, segnali di 'maleducazione' e così via. Questo elemento dello schema ha invece uno scopo *processuale* ovvero di intervenire sul modo di gestire il proprio stato emotivo e l'interazione con l'interlocutore.

In azienda, spesso vi sono dipendenti di diverse lingue e culture che, da un lato, sono portatori di stili comunicativi e riferimenti culturali differenti, dall'altro si trovano nella necessità di lavorare insieme; per loro, dunque, è fondamentale lo sviluppo di abilità relazionali oltre che linguistiche. In chiave interculturale, sulla scia dei nostri precedenti studi (Balboni - Caon, 2015), è strategico lo sviluppo di alcune abilità relazionali, ovvero:

a. *saper osservare (decentrarsi e straniarsi)*

Ogni volta che si incontra un'altra persona, ognuno porta con sé esperienze pregresse, idee, proiezioni, concezioni estetiche, valori che condizionano lo sguardo nel momento del contatto. Nell'incontro con persone di altra cultura, spesso, si aggiungono 'filtri' intrapersonali o interpersonali (ad esempio, visioni stereotipate) che rendono ancora più difficile alleggerire il peso del pregiudizio e che possono condizionare negativamente la comunicazione. È fondamentale, quindi, sviluppare una capacità di osservazione che permetta di evitare (o perlomeno di ridurre) il rischio di compromettere la comunicazione. L'osservazione, nella nostra accezione, è un'attività *intenzionale* che prevede lo sviluppo della *capacità di decentramento* e la *capacità di straniamento*.

Per decentrarsi è utile sviluppare un distacco rispetto ai propri ruoli o ai comportamenti abituali; occorre riuscire a interpretare l'evento comunicativo da una posizione 'terza', differente sia da quella propria sia da quella dell'interlocutore: è come se si dovesse osservare se stessi dall'esterno e parlare di sé in terza persona.

Per straniarsi occorre sviluppare una capacità di distacco emotivo rispetto alla situazione osservata. Anche in questo caso, occorre non lasciarsi condizionare da pensieri e soprattutto da emozioni nel momento dell'incontro e del dialogo: gli errori 'culturali' molto più di quelli 'linguistico-grammaticali' rischiano di compromettere la comunicazione proprio perché investono emozioni e chiamano in causa valori e credenze tanto profonde quanto poco consapevoli.

Le capacità succitate vanno 'allenate', come giustamente affermano Nanni e Curci (2005) con una costante opera di 'decostruzione' della propria verità, che è sempre 'parziale', mai 'definitiva'.

Poiché ognuno osserva l'altro attraverso il filtro della propria cultura, bisogna avere alcune attenzioni al fine di limitare la possibilità di proiettare le proprie categorie sulle culture osservate: secondo Mantegazza (2006: 180) «uno scambio di sguardi arricchisce sempre purché gli sguardi siano onestamente collocati nella cultura che li ha definiti».

Avere consapevolezza del punto da cui si osserva e allenarsi a cambiarlo attraverso il decentramento e lo straniamento diventano i presupposti fondamentali per comunicare con interlocutori di altra cultura e ridurre il rischio di giudicare sulla base di pregiudizi e di stereotipi.

L'osservazione, però, può essere funzionale all'avvio di un processo di decentramento solo se viene seguita da un processo di 'restituzione' attraverso il quale l'osservatore rende esplicita la propria visione all'interlocutore con espressioni del tipo 'io ho visto questo, a me è sembrato di vederti così', 'io ti ho visto fare così'. Tali espressioni, infatti, si limitano a restituire, come in uno specchio, quanto osservato sospendendo giudizi e permettono ad entrambi gli interlocutori (osservatore e osservato) di *relativizzare* la propria visione;

b. *saper relativizzare*

Ognuno di noi vede la realtà con una lente personale, la quale è anche costituita dal sostrato culturale e dall'orizzonte valoriale in cui la persona si è formata. Se, come afferma Franca Pinto Minerva (2002: 15)

riconoscere l'altro significa accettare di relativizzare il proprio sistema di idee e di valori, per opporsi al rischio, sempre incombente, di voler spiegare, interpretare e 'piegare' i sistemi di vita e di valori degli altri attraverso le nostre categorie concettuali e 'interpretative', è importante, allora, avere innanzitutto consapevolezza della parzialità del nostro sguardo rispetto alla realtà.

Tale consapevolezza però non basta, essa si deve trasformare in costante atteggiamento di ricerca di un dialogo volto sia alla chiarezza nell'attribuzione di significati condivisi ai comportamenti, sia alla comprensione di cosa essi significano all'interno del paradigma valoriale dell'altro.

In questo modo possiamo 'relativizzare il relativismo', ossia non assolutizzarlo. Il rischio, infatti, è quello di restare in una posizione di immobilismo cognitivo ed emotivo – tipico del multiculturalismo – in cui non vi è ibridazione (o, come vedremo, 'creolizzazione') tra le persone, in nome del rispetto dell'altro. Tale rispetto, assolutamente condivisibile in linea di principio, non è però sufficiente, a nostro avviso, a governare (anche comunicativamente) i complessi processi legati alla globalizzazione, alle grandi migrazioni e alle conseguenti rapide e irrimediabili ristrutturazioni degli assetti sociali e culturali che viviamo. Nel confronto rispettoso e nella possibilità del cambiamento e della trasformazione (che invece è specifico del concetto di interculturalità) occorre allenarsi a comunicare. Il cambiamento, qui, non va inteso come necessaria modificazione del proprio orizzonte valoriale ma, appunto, come possibilità che chiama ognuno a contemplare costantemente il dubbio più che la certezza come chiave strategica della comunicazione;

c. *saper sospendere il giudizio*

Nella vita quotidiana abbiamo bisogno di una rapidità nel categorizzare le cose e le persone per essere 'pronti' agli imprevisti che possiamo incontrare continuamente e che, minando il nostro 'equilibrio', ci possono turbare. Marianella Sclavi (2003: 47) parla, a tal riguardo, di "urgenza classificatoria" e di come essa orienti «verso credenze pregiudiziali piuttosto che verso meticolose analisi dell'esperienza»: ecco allora che, in prospettiva interculturale, occorre invece «sviluppare la capacità di convivere col disagio dell'incertezza, di sopportare l'esplorazione prolungata e paziente».

Per quanto difficile e poco 'economica' tale capacità sia, essa deve diventare una risorsa cognitiva ed emotiva da utilizzare nella valutazione delle dinamiche comunicative che orienti a strategie di negoziazione e contrasti il sopravvivere o l'instaurarsi di forme pregiudiziali di pensiero le quali hanno l'effetto di spostare la comunicazione dalla persona alla categoria culturale, corrompendone l'efficacia;

d. *saper ascoltare attivamente*

Secondo Marianella Sclavi (2005: 143-144)

l'Ascolto Attivo implica il passaggio da un atteggiamento del tipo 'giusto – sbagliato', 'io ho ragione – tu hai torto', 'amico – nemico', 'vero – falso', 'normale – anormale', ad un altro in cui si assume che l'interlocutore è intelligente e che dunque bisogna mettersi nelle condizioni di capire com'è che comportamenti e azioni che ci sembrano irragionevoli e/o che ci disturbano o irritano, per lui sono totalmente ragionevoli e razionali (...).

Il saper ascoltare attivamente, dunque, prevede delle strategie comunicative utili a chiarire sempre i messaggi sia 'in uscita' sia 'in entrata' quali, ad esempio, *riassumere, riformulare, parafrasare, rispecchiare* e tutte quelle azioni che mirano, da un lato a precisare il proprio messaggio alla luce della consapevolezza dei propri impliciti culturali, dall'altro a ottenere dall'interlocutore una eventuale chiarificazione (attraverso domande dirette o vie indirette) qualora si avessero dei potenziali dubbi rispetto ai significati impliciti dei suoi messaggi;

e. *saper comprendere emotivamente (empatizzare ed exotopizzare)*

La competenza comunicativa interculturale necessita tanto di risorse cognitive 'razionali' quanto di risorse emotive che vadano nella direzione dell'altro ma anche del proprio io: riconoscere le proprie emozioni, dare loro un nome, auscultarle cercandone eventualmente i legami più o meno consapevoli con il proprio vissuto è un processo fondamentale per gestirle e per poterle utilizzare come uno strumento dialettico costruttivo. Dunque, nella nostra prospettiva, occorre *osservare* le emozioni e poi dialogare con loro quasi potessimo portarle fuori di noi e interrogarle sul come e, ancor più, sul perché agiscono in quella situazione.

Allo stesso modo, il contatto con l'altro deve necessariamente tenere conto delle sue emozioni che possono essere filtrate dalle stesse ragioni personali e culturali summenzionate.

Utili per un decentramento funzionale alla comprensione è la *comunicazione emotiva* che prevede la capacità di decentrarsi attraverso due concetti: l'*empatia* e l'*exotopia*.

L'empatia è la capacità di partecipare attivamente allo stato emozionale dell'interlocutore riconoscendo la 'qualità' del suo vissuto emotivo. Anche grazie agli studi sui neuroni specchio, l'idea che sta alla base dell'empatia è la nostra possibilità di 'riconoscere' emotivamente il vissuto degli altri, trovando connessioni indirette con la nostra storia e l'elaborazione emozionale del nostro vissuto. Tale capacità di 'immedesimazione' nell'altro – seppur con una intensità diversa, in quanto l'esperienza a cui si fa riferimento per empatizzare è differente – può favorire un contatto emotivo con l'altro, come se noi lo *sentissimo*, oltre che capirlo.

L'exotopia è invece la capacità di riconoscersi diversi dagli altri e di riconoscere la loro diversità. Sclavi (2003: 172), aprendo una sorta di gerarchia valoriale tra i due concetti, la definisce con queste parole: «una tensione dialogica in cui l'empatia gioca un ruolo transitorio e minore, dominata invece dal continuo ricostituire l'altro come portatore di una prospettiva autonoma, altrettanto sensata della nostra e non riducibile alla nostra» e continua (174): nell'empatia il ricercatore isola e decontestualizza alcuni tratti della esperienza dell'altro per comprenderla in base alla propria esperienza, quindi mantenendo valido il proprio contesto. Finge di mettersi nelle scarpe dell'altro, ma in realtà, all'ultimo momento, mette l'altro nelle proprie scarpe. Nell'exotopia invece la ricerca inizia quando il ricercatore, avendo cercato di mettersi nelle scarpe dell'altro, si accorge che non gli vanno bene. Ma per accorgersi bisogna 'esporsi' (...).

L'exotopia può rappresentare, a nostro avviso, una tappa preliminare per un'empatia più consapevole;

f. *saper negoziare i significati*

La summenzionata disponibilità ad 'esporsi', propria della sfera emotiva, unita alla consapevolezza razionale della propria 'relatività' possono favorire quel processo di spiazzamento che viene definito *transitività cognitiva*.

La transitività cognitiva crea una sorta di 'permeabilità' relazionale e comunicativa, una disponibilità ad accogliere l'altro e a valutare se cosa egli 'propone' possa essere accolto e integrato nel nostro sistema cognitivo o se, invece, sia da accettare parzialmente o da rifiutare (vedi ancora la dicotomia tra *cultura* e *civiltà*).

Le abilità che abbiamo qui presentato possono aiutare a sviluppare quel saper *negoziare i significati* che riteniamo essere il punto d'arrivo di questa parte del modello.

Sulla scia di Wenger (2006: 54) secondo cui «un significato è sempre il prodotto della sua negoziazione (...), non esiste né in noi, né nel mondo ma in quella relazione dinamica che è il vivere nel mondo», riteniamo che il saper negoziare i significati muova dall'idea che l'attribuzione dei significati ai comportamenti (connotati culturalmente e, di conseguenza con alta probabilità differenti nelle manifestazioni), sia da cercare nella *co-costruzione di un discorso comune* che espliciti il più possibile quegli impliciti culturali che spesso creano problemi comunicativi in ambito interculturale.

L'insieme delle conoscenze e delle abilità che si possono sviluppare anche grazie agli studi microlinguistici e di comunicazione interculturale sono, a nostro avviso, uno dei più importanti contributi che l'educazione linguistica può offrire al mondo aziendale. Manager, responsabili estero, addetti commerciali, venditori e acquirenti con competenze comunicative e comunicativo-interculturali possono più facilmente evitare fraintendimenti e *gaffe* e, di conseguenza, insuccessi e fallimenti economi-

ci che abbassano la qualità non solo del lavoro ma anche della vita sociale e culturale di un paese.

Il modello di competenza comunicativa interculturale, infine, può essere facilmente memorizzabile grazie alla sua semplicità ed aiutare coloro che lavorano in ambiti internazionali ed interculturali a costruirsi un personale manuale di comunicazione interculturale (frutto di esperienze dirette e mediate da letture, racconti, film ecc.) in cui catalogare le esperienze con una mente consapevole e dinamica, capace cioè di rinnovare i propri schemi interpretativi della realtà a seconda dei cambiamenti socio-culturali. Tale consapevolezza e tale dinamicità sono, a nostro avviso, strategiche per sviluppare la capacità di *life long learning* che rappresenta una delle sfide caratterizzanti di questi ultimi anni nel mondo dell'educazione, della formazione e del lavoro.

Bibliografia

- ANAGNOSTOPOULOS K. - GERMANO F. - TUMIATI F. (2008), *L'approccio multicultural. Interventi in psicoterapia, counseling e coaching*, Sovera, Roma.
- BALBONI P.E. - CAON F. (2015), *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia.
- BALBONI P.E. (2007), *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia.
- BALBONI P.E. (2000), *Le microlingue scientifico-professionali*, UTET, Torino.
- BRETT, J.M. (2007), *Negotiating Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundries*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- CAON F. (2010), *Dizionario dei gesti degli italiani, una prospettiva interculturale*, Guerra, Perugia.
- GUIDETTI B. (2008), *Educazione e pedagogia interculturale in azienda*, Franco Angeli, Milano.
- HERBIG P.A. (1998), *Handbook of Cross-Cultural Marketing*, International Business Press, New York-London.
- HOFSTEDE G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Londra.
- MANTEGAZZA R. (2006), *Manuale di pedagogia interculturale. Tracce, pratiche e politiche per l'educazione alla differenza*, Franco Angeli, Milano.
- NANNI A. - CURCI S. (2005), *Buone pratiche per fare intercultura*, EMI, Bologna.
- NUYTS J. - PEDERSON E. (1997), *Language and Conceptualization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- PORTERA A. - DUSI P. (a cura di), (2011), *Gestione dei conflitti e mediazione interculturale*, Franco Angeli, Milano.
- SCLAVI M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Mondadori, Milano.
- SCLAVI M. (2005), Ascolto attivo e seconda modernità, in *Rivista di Psicologia Analitica*, n. 19.
- STEERS R.M. - SANCHEZ-RUNDE C. - NARDON L. (2010), *Management Across Cultures. Challenges and Strategies*, Cambridge University Press, New York.

TREVISANI D. (2005), *Negoziazione interculturale. Comunicazione oltre le barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*, Franco Angeli, Milano.

WENGER E. (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Cortina, Milano.

ZANASI L. (2012), *Lingua speciale e performances in L2*, in *Studi italiani di Linguistica Teorica e Applicata*, 41.1, 49-66.

ZHAO Y. (2009), *Catching Up or Leading the Way: American Education in the Age of Globalization*, ASCD, Alexandria.

