



COLLOQUIUM

# MULTILINGUISMO E INTERCULTURALITÀ

CONFRONTO, IDENTITÀ, ARRICCHIMENTO

Atti del Convegno  
Centro Linguistico Bocconi  
(Milano - 20 ottobre 2000)

a cura di  
Giuliana Garzone Laura Salmon Luciana T. Soliman

— Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto —



# INDICE

<i>Prefazione</i> (di Giuliana Garzone e Laura Salmon)	7
<i>Introduzione</i> (di Luciana T. Soliman)	11

## PARTE PRIMA INTERCULTURALITÀ E COMUNICAZIONE

Cesare Giacobazzi <i>Cosa c'è di vero in un'esperienza interculturale immaginata?</i>	19
Erika Nardon-Schmid <i>Competenza interculturale e conoscenza delle culture. Una prospettiva italo-tedesca</i>	29
Nadine Celotti <i>Parole e immagini dell'«Altro» nella pubblicità. Un percorso didattico interculturale</i>	49
Svetlana Slavkova <i>Strategie linguistiche nei testi della stampa russa</i>	75

## PARTE SECONDA INTERCULTURALITÀ E MEDIAZIONE LINGUISTICA

Louis Begioni <i>Per una metodologia della traduzione specializzata. Dall'approccio contrastivo e interculturale all'uso delle nuove tecnologie</i>	89
Delia Chiaro <i>Lingua, media e società. Prospettiva sociolinguistica e traduzione</i>	103

Maria Grazia Scelfo <i>Tradurre l'«Altro»: tra ideologia e manipolazione</i>	115
Laura Salmon <i>Diminutivi e vezzeggiativi russi nella ricezione interlinguistica. Dal «culture shift» alla traduzione</i>	125
PARTE TERZA INTERCULTURALITÀ E MANAGEMENT	
Rita Salvi <i>Lingua e intercultura nella comunità aziendale anglofona</i>	147
Marcella Frisani <i>Pratiche di management culturale negli Istituti di Cultura europei</i>	167
Raffaella Tonin <i>New Economy/ Nueva Economía: tra prestito e lessicalizzazione</i>	173
Marie Thérèse Claes - Bianca Maria San Pietro <i>L'impatto della multiculturalità nel management</i>	189
Sonja Engelbert <i>Contestazione e reclamo in un contesto interculturale italo-tedesco</i>	197

Marie Thérèse Claes \*

Bianca Maria San Pietro \*\*

## L'IMPATTO DELLA MULTICULTURALITÀ SUL MANAGEMENT

Il management interculturale si fonda sull'interazione di cultura e management. In una società multiculturale, questa interazione è implicita e noi non ci rendiamo sempre conto della sua esistenza. L'interazione crea problemi quando si entra in contatto con delle culture diverse. In una professione esercitata su scala planetaria, i managers sospettano, e addirittura apprezzano, la ricchezza delle culture che incontrano. Ma questo significa forse che bisogna per forza far loro posto? Prendere in considerazione una cultura significa a volte dover modificare una strategia globale o rimettere in discussione dei modelli di management che si credevano fino a quel momento universalmente validi. Il contesto contemporaneo è segnato da una grande diversità di mentalità e di aspettative. Questa diversità non permette più di accontentarsi di applicare uniformemente un modello di management ritenuto universale.

Lo sviluppo degli scambi internazionali e, in senso più ampio, la globalizzazione dell'economia, hanno contribuito a moltiplicare i contatti tra le culture, e hanno messo in evidenza l'importanza crescente dei problemi nati dalla diversità delle culture in esame. Questa diversità culturale deve essere tenuta in considerazione nella concezione e nell'attuazione delle decisioni manageriali.

D'altronde, la mondializzazione può portare con sé una convergenza dei principi di management e il dominio di una cultura veicolata dalle grandi multinazionali. I metodi del management tendono a essere standardizzati, dato che vengono insegnati da professori e praticati da manager che hanno come obiettivo la mobilità internazionale. Inoltre, la regolamentazione diventa sempre più

---

\* Université Catholique de Louvain.

\*\* Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano.

extraterritoriale, vuoi per volontà politica come in Europa, vuoi per l'egemonismo americano che vuol fare applicare le leggi americane al di fuori degli Stati Uniti. Del resto, il ricorso sistematico all'*auditing* obbliga a delle procedure internazionalmente omogenee. Come si potrà allora conciliare il particolarismo delle culture con il cosmopolitismo dei metodi di gestione e dei prodotti e servizi?

Nella letteratura sul management internazionale, le differenze culturali sono generalmente presentate come cause di fallimento (Hoecklin 1955; Seelye - Seeley-James 1995). Pare che nessuna azienda attiva a livello internazionale, nessun gestore, se pur in possesso di una grande esperienza negli affari internazionali, possa evitare la possibilità di giudicare erroneamente, di percepire in modo sbagliato, di fare errori nei rapporti con i propri clienti, fornitori e tutte le parti interessate (*stakeholders*).

L'impatto della cultura è in effetti complesso e vasto nelle sue manifestazioni secondo le lingue e i sistemi di valore, secondo l'intersezione delle personalità, l'educazione e l'esperienza professionale acquisita, ma anche secondo influenze come l'ambiente lavorativo, il settore industriale, l'impatto della tecnologia. Se lo sviluppo tecnologico della comunicazione ha ridotto l'impatto della geografia e ha rinsaldato il legame tra nazioni e individui, e se i consumatori sviluppano gusti comuni, ciononostante continuano a coesistere numerose differenze, sia all'interno di un paese che tra paesi diversi.

Altre voci, una minoranza, sostengono che la gestione delle differenze culturali può portare con sé un vantaggio competitivo e addirittura la salute dell'organizzazione (Dupriez - Simons 2000; Harris - Moran 1979), dicendo che «la considerazione delle differenze culturali permetterà alle aziende di assicurarsi vantaggi competitivi importanti» (Dupriez - Simons 2000: 15), ma questa concezione della cultura è relativamente rara. È vero che i gestori coinvolti in fusioni e acquisizioni internazionali sono spesso costretti a riflettere sulla loro identità culturale e sulle pratiche organizzative sviluppate in un determinato contesto. Il contatto di queste vecchie identità e pratiche con quelle che derivano da un'altra cultura d'affari può contribuire allo sviluppo di una nuova visione, proficua per la nuova entità. Tuttavia, per arrivare a questa concezione della cultura come fonte di vantaggio competitivo, non bisogna vedere la cultura semplicemente come un ostacolo agli affari internazionali, ma come una risorsa.

Un'inchiesta dell'IMA («Institute for Mergers and Acquisitions», Università di Witten/Herdecke) mostra così che il 57 % degli intervistati delle 103 aziende frutto di fusioni in Germania sono concordi nel dire che il fattore decisivo per il successo è la rapidità della decisione. Al secondo posto (47 %) viene lo sviluppo di una strategia di comunicazione interna ed esterna. Il mondo degli affari internazionali sembra essere prima di tutto una rete in cui bisogna sapere come accedere alle risorse che sono disponibili nel mondo, siano esse prodotti, dena-

ro, persone o conoscenze. In questa prospettiva, la diversità delle persone, con le loro lingue, capacità, orientamenti, modi di pensare e di vivere, è vista come fonte di sinergia piuttosto che come fonte di problemi. La diversità introduce idee nuove, prospettive differenti, soluzioni alternative e preziose opportunità. Se la diversità culturale è più presente che mai, invece di «gestire» la differenza come causa di malintesi e di problemi, si tratta attualmente di utilizzarla come risorsa, come mezzo di arricchimento.

Fondamentalmente, il management interculturale si basa sull'interazione tra cultura e management. Riconosce l'esistenza di culture locali e tenta di integrare i valori su cui poggiano queste culture nelle differenti funzioni aziendali: «Praticare il management interculturale significa comprendere la diversità e tenerla in considerazione nelle decisioni gestionali» (Dupriez - Simons 2000: 6).

Certo, bisogna riconoscere la differenza, sapere in che cosa essa consista e che cosa essa implichi a livello di management. Vengono offerti numerosi modelli di analisi, che sottolineano generalmente l'aspetto multiforme della cultura in termini comparativi. Questi studi si basano spesso su osservazioni personali, a volte su inchieste. Le tre opere che hanno avuto il maggior impatto nel campo dell'interculturale sono sicuramente *Culture's consequences* di Hofstede (1980), *International dimensions of organizational behavior* di Adler (1991), e *Riding the waves of culture* di Trompenaars (1993). Queste sono le opere di tre pionieri: Hofstede per il suo studio monumentale di orientamento dei valori nel lavoro in 50 paesi e tre regioni; Adler per il suo studio dell'impatto della cultura sulle diverse funzioni organizzative; Trompenaars per l'impatto delle differenze culturali sul modo di gestire gli affari. Soprattutto Hofstede, uno degli studiosi più citati al mondo, ci offre una cornice che è stata utilizzata come paradigma e che ha probabilmente avuto una grande influenza sugli studi sul management interculturale.

Il modo di procedere comparativo ha avuto molto successo perché permette di stabilire una tipologia delle culture. L'approccio comparativo di Hofstede (1980; Bollinger - Hofstede 1987) è il più conosciuto: le culture vi sono classificate secondo le dimensioni della distanza gerarchica, il controllo dell'incertezza, l'individualismo e la mascolinità, o il loro contrario. Queste dimensioni culturali, basate su una massa di questionari, permettono una descrizione dei problemi di base che si pongono in ogni società, e forniscono un'analisi approfondita dell'impatto delle differenze culturali sul funzionamento di un'azienda.

Inoltre, l'approccio antropologico ha avuto una risonanza notevole grazie ai lavori di Hall (Hall - Hall 1990). Hall ha esplorato soprattutto le dimensioni micro-culturali, e spesso nascoste, dei fatti culturali. Secondo lui, il comportamento è condizionato a livello inconscio da regole informali che riguardano la percezione del tempo e dello spazio, o l'importanza del contesto nella comunicazione. Hall mette quindi l'accento sull'aspetto comunicativo della cultura.

Il concetto classico antropologico della cultura ha piuttosto rafforzato la convinzione che la cultura non può essere capita se non come fattore di differenziazione, che separa un gruppo di esseri umani da un altro. Tuttavia, Hall ci offre una distinzione interessante tra cultura «visibile» e cultura «invisibile», in cui l'invisibile è il modo in cui i gruppi capiscono e interpretano il mondo.

Se Hall si interessava soprattutto alle culture straniere, ritroviamo la stessa distinzione tra cultura visibile e cultura invisibile in Schein (1985), a livello di cultura dell'organizzazione. Gli artefatti costituiscono la faccia visibile della cultura, il che non significa che siano facilmente decifrabili o comprensibili da parte di chi è estraneo a una cultura. A livello invisibile, Schein fa la distinzione tra le presunzioni comuni ai membri di un gruppo, e quindi evidenti per loro, e i valori che si esprimono nelle istituzioni di una società, come la famiglia, il credo religioso, gli sport, il sistema politico, il ruolo delle donne, l'educazione e via di seguito.

Gli autori nel campo del management internazionale sembrano essere d'accordo nel dire che la cultura è fonte di problemi per l'azienda:

Tutte le difficoltà che appaiono quando si vogliono applicare nuovi principi di organizzazione si rifanno alle abitudini, agli usi ed infine alle regole del gioco sociale. Esse sono quindi ad un certo livello dei fenomeni di cultura. (cfr. Crozier 1989: 71)

Di fatto, i confronti non sono rari, sia all'interno dell'azienda con le sue équipes multiculturali, sia a livello del contatto internazionale.

Le funzioni di management toccate più direttamente dalla dimensione interculturale sono il marketing e la gestione delle risorse umane. Se le componenti più «dure» come la strategia, la struttura formale, i sistemi di controllo e di informazione sono relativamente universali, delle componenti più «soft» tendono a essere culturalmente specifiche: la leadership, la gestione delle risorse umane, i valori dell'organizzazione, i processi di comunicazione e di cooperazione. Le influenze culturali nel marketing vengono facilmente identificate, e gli errori sono flagranti e costosi. Una delle preoccupazioni principali dei responsabili del marketing è quella di sapere se devono standardizzare o adattare il loro *marketing mix* per approfittare delle opportunità che offre la mondializzazione pur evitando i passi falsi legati agli aspetti culturali come la lingua, la percezione del tempo o la religione. Per quanto riguarda la possibilità di standardizzazione internazionale del *marketing mix*, si tratta probabilmente di fare una distinzione tra le diverse categorie di prodotti e servizi (Van Mesdag 2000). La gestione delle risorse umane deve, per quanto la riguarda, integrare la diversità e gestire l'interfaccia. Numerosi studi hanno dimostrato che le teorie occidentali di management degli uomini, e in particolare ciò che esse dicono sulla motivazione e i valori del lavoro devono essere adattati alle culture locali (Yousef 2000; Harvey - Carter - Mudimu 2000).

Tuttavia, da uno studio condotto presso 103 aziende oggetto di fusione in Germania, emerge che la cultura d'impresa e le differenze organizzative sono le scuse più evidenti per l'insuccesso delle fusioni, il cui numero varia da 50 a 80 % secondo la metodologia utilizzata. La correlazione tra le differenze culturali e l'insuccesso non esiste quindi nei fatti. Al contrario, pare che si possa trovare una correlazione positiva tra la differenza culturale e il successo della fusione, il che significa che la differenza culturale è piuttosto fonte di sinergia che di conflitto.

Il ragionamento che sostiene la gestione delle differenze culturali è che sia possibile, studiando e sistematizzando il comportamento e gli atteggiamenti dei membri di un gruppo, rivelare e mettere in evidenza le presunzioni e i valori della loro cultura. Si dispone allora di entità ben definite che si possono poi mettere a confronto. Si pretenderà addirittura di poter scoprire quali culture nazionali e internazionali possano coesistere, per esempio in occasione di fusioni e acquisizioni, e come esse possano beneficiare di questa collaborazione. In questa prospettiva, una differenza culturale deve quasi automaticamente creare malintesi e confronti, poiché la soluzione consiste in una maggiore conoscenza della cultura, che porta a una «sensibilità» culturale, a una «presa di coscienza interculturale», all'acquisizione di una «competenza» interculturale.

Secondo alcuni (Holden 2001), questo modello classico del management interculturale non corrisponde alla realtà dell'attuale mondo degli affari, con le sue imprese transnazionali, la sua gestione delle relazioni multiculturali, le sue reti interattive, il suo apprendistato organizzativo, la sua gestione del sapere, e la sua «connettività globale» (Barham - Heimer 1998). Si rimette in questione l'importanza centrale delle nazioni e delle culture nazionali, e si discute sempre più spesso in termini di regioni o di continenti, come l'Europa o l'Unione Europea, l'America del Nord o la NAFTA. In più, l'impresa attuale cerca concetti nuovi che possano stabilire il legame tra la complessità dell'ambiente, le richieste strategiche e la capacità d'organizzazione (Ghoshal - Bartlett 1998) imparando al tempo stesso a gestire il sapere, l'esperienza e i valori nei confronti dei loro «stakeholders» in tutto il mondo. La mondializzazione ha creato il bisogno di nuovi modi di capire, di gestire e di relativizzare le differenze culturali. Adler (Adler - Bartholomew 1992) auspicava già uno scivolamento concettuale di una prospettiva gerarchica dell'influenza, del compromesso e dell'adattamento culturale verso una prospettiva di apprendimento attraverso la collaborazione tra culture.

Il riposizionamento del management interculturale necessita di concetti nuovi per la complessità culturale, con un potere esplicativo rafforzato. Si ritrova questa aspirazione nella definizione che Dupriez e Simons (2000: 14) danno del management interculturale:

Il management culturale sarebbe una forma di management che, riconoscendo l'esistenza di culture locali, tenta di integrare i valori sui quali si basano queste culture nell'esercizio delle differenti funzioni dell'impresa e, al tempo stesso, si sforza di coordinare queste funzioni nell'ambito di una politica d'impresa. (la traduzione è nostra)

Per loro, il management interculturale riguarda di conseguenza la transposizione di valori di un ambiente culturale verso l'altro. Tuttavia, lo scivolamento concettuale nella disciplina del management culturale, dallo studio della differenza verso la facilitazione della collaborazione e della sinergia, resta ancora da fare. Allo stesso modo, probabilmente le misure d'eccellenza utilizzate fin qui non corrispondono più a una realtà nuova e a un ambiente cambiato per le aziende, e dovranno tener conto della diversità culturale con tutte le sue implicazioni nel management internazionale e multiculturale.

## BIBLIOGRAFIA

- Adler, N. (1991), *International dimensions of organizational behaviour*, Boston (MA), PWS-Kent Publishing Company.
- Adler, N. - Bartholomew, S. (1992), «Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management», *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 226-232.
- Bollinger, D. - Hofstede, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Editions d'Organisation.
- Crozier, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interéditions.
- Dupriez, P. - Simons, S. (éds.) (2000), *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck & Larcier.
- Goshal, S. - Bartlett, Ch.A. (1998), *Managing across borders*, London, Random House.
- Hall, E.T. - Hall, M.R. (1990), *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, Etats-Unis, France*, Paris, Seuil.
- Harris, P.R. - Moran, R.T. (1979), *Managing cultural differences*, Houston, Gulf Publishing.
- Harvey, J. - Carter, S. - Mudimu, G. (2000), «A comparison of work values and motives among Zimbabwean and British managers», *Personnel Review*, 29, 6, pp. 723-742.
- Hoecklin, L. (1995), *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*, London, Economist Intelligence Unit - Addison Wesley.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills (CA), Sage.
- Holden, N.J. (2001), *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*, London, Financial Times - Prentice Hall.

- Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Seelye, H.N. - Seelye-James, A. (1995), *Culture clash: managing in a multicultural world*, Lincolnwood, Chicago, NTC Business Books.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, London, Economist Books.
- Van Mesdag, M. (2000), «Culture-sensitive adaptation or global standardisation – The duration-of-usage hypothesis», *International Marketing Review*, 17, 1, pp. 74-84.
- Yousef, D.A. (2000), «Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting», *Personnel Review*, 29, 5, pp. 567-592.