

Le barriere e le sfide della comunicazione interprofessionale

di Stefano Baldi e Edward Gelbstein

1. Introduzione

Nessuno mette ormai in dubbio il fatto che il mondo sia in qualche modo diventato più piccolo grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Ict). Una delle tante conseguenze di questa situazione è che i protagonisti delle relazioni internazionali includono oggi, oltre alla tradizionale figura del diplomatico, molti altri attori. Ad esempio, sono ormai attori di politica internazionale a pieno titolo le organizzazioni regionali ed internazionali, le multinazionali, le borse, le organizzazioni non-governative, la stampa e i mass media in generale nonché i membri della società civile.

In questo mondo «sempre più piccolo», alcune lingue sono ormai di fatto considerate come «lingua franca» dei tempi odierni e, mentre questo è sicuramente un aiuto per la comprensione universale, una comunicazione efficace rimane una vera e propria sfida, così come definita nel libro della *Genesi* dove, relativamente alla costruzione della Torre di Babele, si legge una definizione delle difficoltà di comunicazione.

Il Signore disse: «Ecco, essi sono un solo popolo e hanno tutti una lingua sola; questo è il principio del loro lavoro; ora nulla impedirà loro di condurre a termine ciò che intendono fare. Scendiamo dunque e confondiamo il loro linguaggio, perché l'uno non capisca la lingua dell'altro!» (*Genesi* 11: 6-7).

Qualunque studio della storia dell'uomo confermerà che «la confusione della nostra lingua», avvenuta nella preistoria della razza umana, ha certamente raggiunto i suoi obiettivi ed è talmente radicata da poter essere riscontrata anche all'interno di società in cui si condivide uno stesso idioma.

Questo studio intende prendere in analisi alcuni casi pratici (senza tuttavia fare riferimento a specifici luoghi o persone) al fine di discutere il ruolo della lingua e in alcuni casi del gergo, dei protocolli e delle uniformi che caratterizzano i rapporti fra professioni diverse e formulare alcune considerazioni e suggerimenti su come la comunicazione possa essere migliorata.

Inoltre, si discuteranno brevemente i metodi attraverso cui si può realizzare un'efficace comunicazione, se vi è una reale volontà a che ciò avvenga. Va tuttavia riconosciuto che negli ultimi 5.000 anni di storia, né la ricerca filosofica, né quella biologica, sociologica e psicologica (e in altre discipline) hanno offerto molte risposte al problema della comunicazione efficace tra culture e professioni differenti.

2. Il caso delle crisi internazionali

Il primo caso pratico si riferisce alle situazioni di crisi internazionale. La disponibilità di «notizie in tempo reale» attraverso la posta elettronica, il fax, la televisione satellitare, Internet e molti altri strumenti che caratterizzano l'era dell'informatica fanno sì che una percentuale di popolazione mondiale molto più ampia rispetto al passato abbia accesso a tali informazioni e sia quindi in grado di seguire gli sviluppi in tempo reale. Contemporaneamente, la comunità internazionale ha sviluppato una capacità di rispondere a situazioni di crisi in maniera sempre più coordinata.

Possiamo classificare le crisi internazionali in due distinte categorie:

- quelle che derivano da disastri naturali (terremoti, allagamenti) o provocati dall'uomo (incendi colposi, incidenti industriali);
- quelle che derivano da conflitti di tipo politico, religioso o economico o dall'uso della forza all'interno di un particolare Stato o tra due o più Stati.

Il caso pratico che intendiamo considerare si basa su un ventaglio di eventi recenti che appartengono alla seconda categoria sopra citata. Vi sono diversi stadi di intervento, alcuni dei quali contemporanei. Ognuno comporta una serie di problematiche relative al tema della comunicazione:

1. *peacekeeping*, intervento da parte di forze militari di uno o più paesi abitualmente sotto il coordinamento di un'organizzazione internazionale;
2. assistenza umanitaria, gestita da organizzazioni internazionali, non-governative e volontari;
3. istituzione di un governo *ad interim* e ricostruzione dell'amministrazione statale;
4. ritiro delle forze di pace.

Questo breve saggio non si propone di discutere gli aspetti politici e diplomatici dell'invio degli aiuti militari e umanitari; l'obiettivo è invece quello di concentrarsi sui problemi che emergono in queste situazioni, in termini di informazione, comunicazione e coordinamento. Per meglio definire la natura del problema, esamineremo questi tre elementi dapprima separatamente.

2.1. Informazione durante la situazione di crisi

La raccolta di notizie provenienti da più fonti, che possono essere non verificabili o inaffidabili, è quasi sempre alla base della diffusione di informazioni di modesta qualità o incoerenti e dell'eventuale confusione che ne deriva. In molti casi, le cattive intenzioni portano a informazioni false nate con l'obiettivo di creare confusione e minare la credibilità di coloro che si occupano di far fronte all'emergenza. Utilizzare l'informazione per prendere decisioni e adottare le giuste azioni è una sfida importante alla quale non siamo sempre ben preparati. Orari frenetici ed imprevedibili aggravano ancora di più tale problema e le conseguenze che da questo stato di cose possono derivare. Durante una situazione di crisi, l'informazione è una risorsa scarsa. Ciò che è disponibile potrebbe essere di modesta qualità perché derivante da fonti non verificabili o inaffidabili.

Purtroppo, agire sulla base di queste informazioni è spesso inevitabile, soprattutto per la mancanza di alternative, anche se talvolta si corrono seri rischi di una potenziale perdita di credibilità.

2.2. Comunicazione nella situazione di crisi

La comunicazione efficace richiede che le parti in causa condividano una chiara comprensione delle definizioni e dei parametri su cui si basa lo scambio di dati e informazioni – in breve la risposta alla domanda: «stiamo parlando della stessa cosa?»

In simili contesti, la lingua e soprattutto il gergo hanno un ruolo chiave. Partendo dal presupposto che tutti gli interlocutori abbiano una ragionevole dimestichezza con l'uso di una lingua comune – si prenda l'inglese internazionale¹ come esempio – vi è un'alta probabilità che le stesse parole possano

1. L'inglese internazionale differisce talvolta in maniera rilevante rispetto all'inglese parlato nel Regno Unito, Stati Uniti, Canada, Australia ed in altri paesi anglofoni: vi sono infatti poche regole grammaticali e di sintassi e gli eventuali errori durante la comunicazio-

mostrare differenze di significato rilevanti per persone provenienti da diverse parti del mondo. A questo proposito, «comando e controllo», «coordinamento», «sicurezza» ed «integrazione» possono essere considerati termini potenzialmente problematici per il diverso significato che possano assumere.

Supponendo che l'informazione sia accessibile dai vari interlocutori e che sia stato stabilito un canale di comunicazione comune, si può entrare nell'ambito del protocollo e delle uniformi, che si può riassumere nelle risposte a tre domande chiave:

1. Chi comanda?
2. Ne ha la facoltà (*diritto*)?
3. È compatibile con gli altri attori?

La prima domanda tratta la questione dell'autorità, vale a dire «chi ha il diritto di fornire l'informazione?» In situazioni di crisi, la maggior parte dell'informazione in questione è «riservata» (non di pubblico dominio) e comprende dettagli su attività militari, luoghi, logistica di trasporti e consegne, *intelligence* di settore e di altro genere. Parte di questa informazione è gestita da organizzazioni non governative (Ong) e altre istituzioni attive nel settore in analisi. Un esempio specifico è quello della Chiesa cattolica in Africa.

Nella maggior parte delle situazioni di crisi vi sono numerosi civili coinvolti – vittime di disastri, sfollati e rifugiati. La questione dei diritti umani e della protezione dei rifugiati diviene particolarmente complessa quando i militari devono identificare tra i rifugiati chi è sospettato di essere un attivista o un criminale. La maggior parte degli sfollati, normalmente, non possiede alcuna documentazione e necessita di un riparo sicuro.

La seconda domanda si riferisce alla relazione tra interlocutori che lavorano insieme. Infatti, la persona che può autorizzare il rilascio di informazioni deve decidere se la parte richiedente è nella piena facoltà di ricevere tali informazioni secondo quello che potremmo definire il protocollo «necessità di sapere».

I militari, come la polizia e altro personale mobilitato per situazioni di emergenza, hanno un forte grado di riservatezza. Una parte sostanziale dell'informazione con cui hanno a che fare è, infatti, considerata classificata. Ne deriva che questo tipo di informazione può essere solo condivisa in specifiche circostanze e solo con chi ha l'autorità necessaria per accedervi.

Questo discorso non vale, invece, per le Organizzazioni non governative (Ong), la cui natura e obiettivi comportano la libera utilizzazione e condivisione di qualsiasi tipo di informazione a disposizione. Ne è un esempio

ne vengono ignorati dagli interlocutori durante lo scambio. Il vocabolario utilizzato spesso include molte parole non esistenti sui dizionari, ma utilizzate *ad hoc* per far fronte alle circostanze.

Reliefweb, uno dei siti web dell'Ufficio delle Nazioni Unite per il coordinamento degli affari umanitari (Ocha) (<http://www.reliefweb.int>), in cui alcune delle informazioni riguardanti le zone di crisi o di emergenze provengono proprio da Ong attive in quel campo.

L'ultima delle tre domande sopra elencate (quella relativa alla compatibilità con gli altri attori) è l'unica che include una componente tecnica, quella della compatibilità tra tecnologie e formato dei dati raccolti. Se la mappatura dei riferimenti usati dalla fonte dell'informazione è diversa da quella usata dalla parte ricevente l'informazione, questa incompatibilità renderà lo scambio di informazioni inutile, se non impossibile.

In un mondo in cui queste situazioni di crisi o di emergenza si presentano, purtroppo, con una certa regolarità ed in cui sono coinvolte tra gli altri, le forze di pace dell'Onu, l'Organizzazione per la sicurezza e cooperazione in Europa (Osce), la Nato, l'Alto Commissariato Onu per i rifugiati (Unhcr), il Programma alimentare mondiale (Wfp), che spesso agiscono contemporaneamente sul terreno, il problema dell'interoperabilità e dello scambio delle informazioni è diventato un tema di grandissima rilevanza².

Nello scenario tradizionale della politica internazionale erano i diplomatici di carriera a svolgere un ruolo chiave nel campo della comunicazione ma oggi, come abbiamo già accennato, molti altri interlocutori vi prendono parte. La diplomazia è una disciplina caratterizzata da elementi come la discrezione, l'attenta considerazione del modo in cui il linguaggio viene utilizzato e da molti protocolli formali spesso non scritti. Sono questi gli elementi che definiscono come, quando e a chi l'informazione viene divulgata in ambito diplomatico.

La diplomazia riconosce come suo obiettivo l'interesse nazionale di uno Stato ed il successo della sua azione può essere misurato sulla base della credibilità e del rispetto consolidatisi nel lungo periodo. I documenti redatti dai diplomatici sono principalmente destinati all'interno, in particolare ai rispettivi Ministeri degli affari esteri e quasi mai al pubblico esterno. I comunicati stampa sono, invece, il principale canale pubblico attraverso cui vengono divulgate informazioni circa l'evoluzione, i progressi ed i risultati di negoziati diplomatici.

La logica della comunicazione della diplomazia e quella della stampa sono fundamentalmente differenti ed hanno obiettivi non sempre tra loro compatibili: i *mass-media* sono infatti primariamente interessati allo «scoop»

2. È per affrontare a queste problematiche che l'ex presidente finlandese ha lanciato l'«International Initiative for Information Technology in Crisis Management» (Iicm). Per maggiori dettagli su questa iniziativa, si può consultare il sito web <http://www.ahtisaari.fi>.

– idealmente ogni agenzia stampa o corrispondente stampa vorrebbe avere un'«esclusiva» prima di tutti gli altri. Nel caso della diplomazia la discrezione su una serie di informazioni o negoziati può essere fondamentale per il raggiungimento dei risultati voluti. Ciò si traduce frequentemente in una forma di reticenza a rivelare tutti i particolari di delicate situazioni.

I mass media sono rivolti soprattutto all'esterno e puntano principalmente ad ottenere la massima divulgazione di informazioni al pubblico. Le uniche limitazioni sono le legislazioni nazionali in materia di diffamazione, calunnia ed altri tipi di responsabilità. Elementi critici di tale divulgazione sono la velocità e la loro suscettibilità di influenzare l'opinione pubblica. Per ottenere il massimo impatto, i *mass-media* tendono a semplificare e talvolta addirittura a banalizzare le notizie, arrivando ad usare titoli, enunciazioni e «*soundbites*» di massimo effetto³.

I flussi di informazione tra fonti diplomatiche e i *mass-media* sono piuttosto complessi soprattutto in quanto i presupposti e la cultura di comunicazione sono molto diversi fra loro. La figura 1 non descrive fedelmente la realtà in quanto esclude il ruolo fondamentale proprio della figura del politico del quale questo studio, deliberatamente, non si occupa.

Attraverso questa schematizzazione si è cercato di sintetizzare la quantità e il flusso di informazione che la diplomazia e la stampa producono e come questi vengono influenzati dai destinatari finali della stessa.

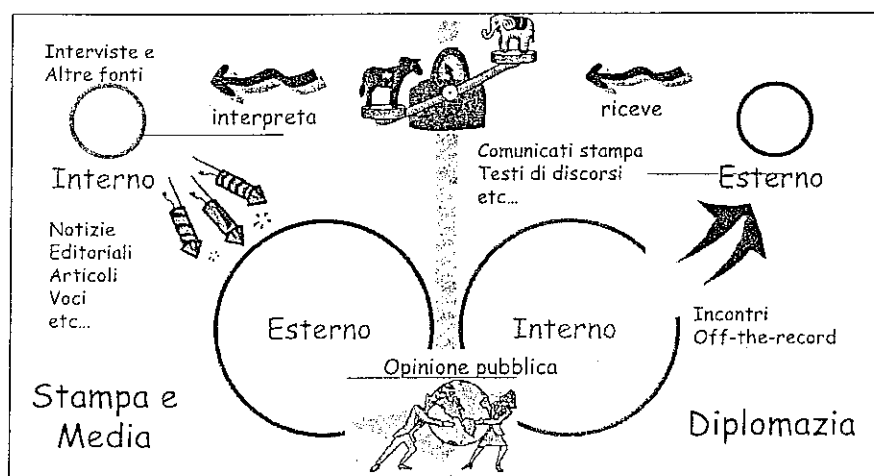
Come si è detto, in diplomazia, la maggior parte dell'informazione scambiata e prodotta è intesa per uso interno e solo una piccola parte è destinata ad utenti esterni. Tipicamente, quest'ultima include i comunicati stampa, i discorsi ufficiali e gli incontri *off-the-record*.

Per la stampa, la situazione è praticamente opposta. La maggior parte dell'informazione è destinata al pubblico esterno e solo una parte minima viene utilizzata per uso strettamente interno. La diplomazia è tra gli uten-

3. Un esempio classico risale alla fine degli anni '80, quando il progetto della Comunità relativo all'introduzione di un sistema monetario basato sulla «European Currency Unit» (Ecu), che avrebbe gradualmente dovuto sostituire le monete nazionali (come è avvenuto successivamente con l'introduzione dell'euro). I comunicati stampa divulgati e redatti da Bruxelles utilizzavano l'attento linguaggio del mondo politico, diretto sostanzialmente ai funzionari pubblici nazionali in paesi che avevano esperienze e funzioni affini e che avevano familiarità con la materia. Il quotidiano scandalistico inglese *The Sun*, il 1 novembre 1990, usò invece un approccio molto più popolare e meno «tecnico», mostrando in prima pagina uno dei gesti più volgari usati in Inghilterra, riassumendo con l'uso di tale immagine i sentimenti inglesi – non certo positivi – nei confronti della questione. Nonostante i diversi livelli di cultura, di *background* e soprattutto di conoscenza della materia, questa prima pagina ha ottenuto una tale notorietà da diventare un vero classico, ancora oggi citato in molti corsi universitari di comunicazione.

ti dell'informazione prodotta dalla stampa, creando un ideale flusso circolare.

Fig. 1 - Canali di comunicazione diplomazia - stampa



Va notato che nel caso specifico delle relazioni tra diplomazia, stampa ed altri mezzi di comunicazione di massa, si tratta di un flusso di informazione asimmetrico. Infatti, la quantità di informazioni fornita dalla stampa (agenzie, quotidiani e giornali), e usata come fonte dai diplomatici, è considerevolmente maggiore dell'informazione pubblica da essi prodotta (comunicati stampa, discorsi), che può, a sua volta, essere utilizzata come fonte di informazione da parte della stampa.

Infine, va sottolineato che sia la stampa che i *mass-media* in generale sono divenuti fattori fondamentali dell'attività diplomatica, soprattutto per i riflessi e l'influenza che essi hanno sull'opinione pubblica sugli ambienti politici che ne sono espressione.

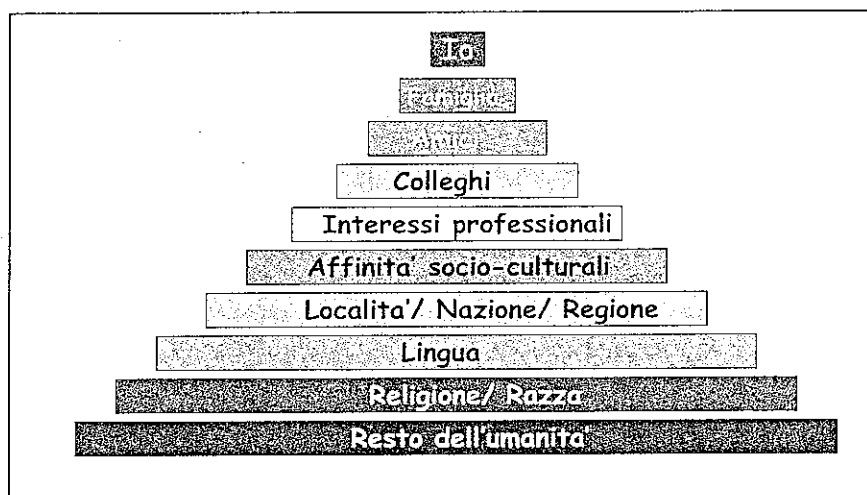
3. Tipi e dinamica delle relazioni interpersonali

Prima di approfondire i fattori che rendono efficace o inefficace la comunicazione, è utile esaminare alcuni aspetti della natura umana: la specie umana è una specie «sociale» arricchita da tratti «unicici», quali le capacità di utilizzazione del linguaggio, nonché la volontà e l'abilità di negoziare.

Tornando indietro nella storia e rivisitando gli scritti filosofici e di psicologia, emerge chiaramente che le nostre relazioni sono fortemente influenzate dalla maggiore o minore affinità che si sviluppa con gli altri. La piramide di cui alla fig. 2 schematizza una serie di livelli di relazioni personali a partire dalla singola persona per arrivare a tutta l'umanità.

I primi quattro livelli partendo dall'alto sono facilmente riconoscibili. La categoria «interessi professionali» comprende le persone con cui condividiamo un certo livello di educazione, attività comparabili ed altre caratteristiche comuni tali da poter legare senza difficoltà. I diplomatici residenti in un particolare paese straniero considereranno «colleghi» i diplomatici di altri paesi nello stesso luogo. Le affinità socio-culturali, diversamente dalle categorie precedenti, si basano su elementi specifici, quali l'amore per l'opera o essere tifosi di una particolare squadra di calcio. La piramide continua ad espandersi verso il basso delineando numerose categorie di persone con cui abbiamo gradualmente meno elementi in comune, tolta ovviamente l'appartenenza alla specie umana.

Fig. 2 – Piramide delle relazioni personali



Esistono ormai strumenti per comunicare direttamente con una fetta rilevante della popolazione mondiale: 750 milioni di persone hanno usato servizi di posta elettronica verso la fine del 2003; esistono, inoltre, oltre 1700 milioni di linee telefoniche⁴.

4. Stando ai dati dell'Unione internazionale delle telecomunicazioni (Itu) disponibili sul sito web <http://millenniumindicators.un.org>.

È largamente accettata l'idea che vi siano solo sei gradi di separazione tra due individui qualsiasi: come dire «conosco qualcuno che conosce qualcuno che conosce qualcuno, ecc.», fino ad ottenere un collegamento con un altro individuo identificato.

In realtà la comunicazione efficace è difficile a tutti i livelli, come dimostrato dai frequenti conflitti familiari o dal fatto che, nella maggioranza della casistica di omicidi, vittima e omicida si conoscono!

Anche se di natura molto differente, entrambi i casi pratici presi in esame possano essere ricondotti ad una serie di cinque scenari di rapporti interpersonali (o interprofessionali) che si possono sviluppare a seconda dei diversi contesti legati ai protagonisti, alle circostanze e al grado di fiducia che esiste tra le parti.

I cinque possibili scenari di relazioni interpersonali considerati classificano idealmente altrettante categorie di relazioni: collaborativa, negoziale, competitiva, conflittuale e del non-riconoscimento. La fig. 3 illustra come queste tipologie di relazioni siano legate l'una all'altra e, allo stesso tempo, siano anche potenzialmente instabili. Ne risulta che una qualsiasi relazione può spostarsi da una categoria all'altra migliorando l'efficacia della comunicazione (nel caso di sviluppo positivo) o decadere e trasformarsi in una rottura completa della comunicazione (nel caso di sviluppo negativo). Quest'ultima, purtroppo, è una situazione assai frequente nell'ambito delle relazioni internazionali.

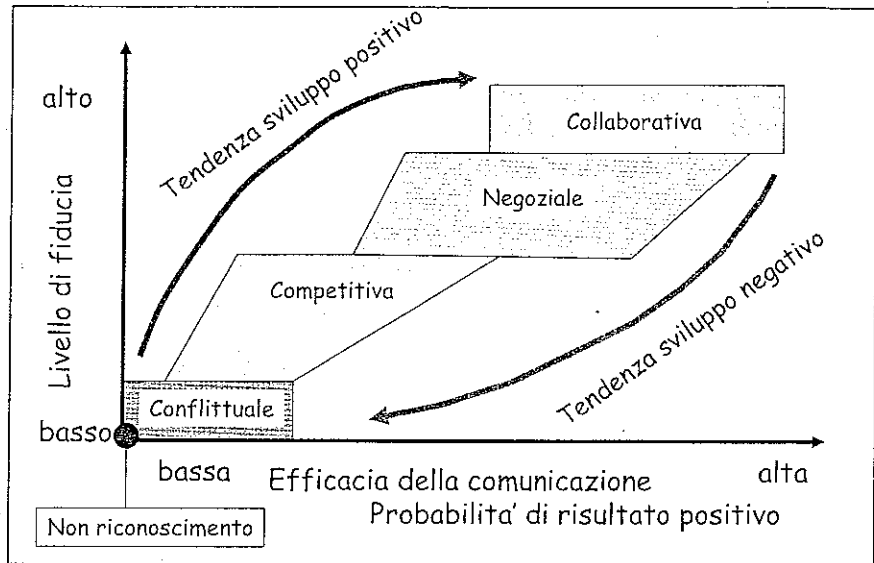
Due fra le categorie di relazioni descritte presentano un ostacolo fondamentale alla comunicazione efficace: quella conflittuale e quella del non riconoscimento. Non a caso, si trovano nella parte bassa del grafico, che corrisponde a uno scarso livello di fiducia.

Conflittuale è una situazione in cui le parti si riconoscono ma non sono più in grado di collaborare per raggiungere un risultato positivo per entrambi, facendo ricorso, invece, all'abuso verbale o alla violenza fisica.

Il non riconoscimento può concretizzarsi in maniera sfacciata e aggressiva come nel caso di Slobodan Milosevic alla Corte penale internazionale: in questo modo l'ex presidente serbo impedisce ogni possibile scambio comunicativo, negando i diritti della Corte e la sua stessa legittimità.

Gli altri tre tipi di relazioni (collaborativa, competitiva, negoziale) sono spesso di natura instabile: un cambiamento nella relazione può essere scatenato anche da un evento di importanza relativa. Una sola parola fuori luogo, soprattutto nel caso di degrado del rapporto, può causare gravi conseguenze, portando a gravi conseguenze anche in maniera molto rapida.

Fig. 3 – Relazioni interpersonali e livelli di fiducia



Nella relazione di tipo collaborativo, i bisogni e le posizioni di tutte le parti sono chiaramente definiti e compresi, e tutti coloro che sono coinvolti condividono uno stesso obiettivo ed il desiderio di raggiungerlo. È sicuramente la relazione ottimale per la maggior parte delle situazioni.

La relazione negoziale ha molto in comune con lo scenario collaborativo tranne che per alcune necessità e posizioni che potrebbero non essere state chiaramente definite e richiedono, quindi, discussione e negoziato al fine di ottenere un risultato accettabile per entrambe le parti.

Sia la relazione negoziale che quella collaborativa possono velocemente tramutarsi in competitive quando uno dei protagonisti deve avere – o decide di avere – un ruolo differente da quello originario. Questo nuovo ruolo potrebbe risultare in una qualche forma di sovrapposizione con le responsabilità altrui. Un altro tipo di relazione competitiva si sviluppa quando un «nuovo interlocutore» entra in un contesto già esistente e si aspetta di ottenere diritti, privilegi o concessioni dagli altri interlocutori.

Le relazioni competitive possono, se non abilmente gestite, deteriorarsi e scivolare velocemente in relazioni conflittuali o addirittura di non riconoscimento.

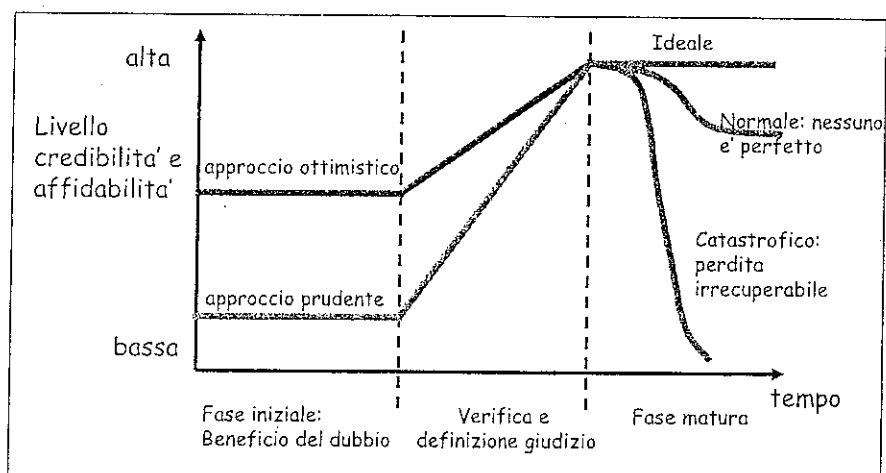
A questo punto è importante introdurre e definire i concetti di credibilità e fiducia che sono rappresentati graficamente nelle ordinate del grafico. In mancanza di questi elementi è semplicemente impossibile ottenere

un tipo di comunicazione efficace. Né la credibilità, né la fiducia sono, infatti, ottenute automaticamente o istantaneamente – esse devono essere guadagnate. Questo è il motivo per cui la comunicazione con la famiglia e gli amici è molto più facile rispetto a quella con un perfetto sconosciuto.

La fig. 4 cerca di schematizzare come la credibilità e la fiducia tendano a crescere nel tempo agli inizi delle relazioni interpersonali. Ai primi stadi di una relazione, sarà la nostra personalità che determinerà se attribuire al nostro interlocutore un profilo ottimistico di credibilità e fiducia (come faremmo normalmente con un medico) o un profilo più cauto (come faremmo con un venditore ambulante).

Con il passare del tempo, la relazione può evolvere in diverse direzioni: il grafico mostra una situazione definita «ideale» in cui la credibilità e attendibilità della persona in questione tende a crescere dopo il periodo iniziale, fino ad arrivare livelli più alti che denotano una relazione stabile e matura. Purtroppo, non si tratta di casi molto frequenti.

Fig. 4 – Curva della fiducia



La curva più rilevante nel grafico è quella che mostra l'ipotesi di una catastrofica perdita di credibilità o di fiducia, quasi sempre irreparabile poiché comporta la fine di ogni rapporto significativo e, quindi, di ogni comunicazione. Si è volutamente rappresentata tale scenario con una caduta accentuata della curva perché si può verificare che una semplice azione sbagliata possa compromettere un rapporto. Vi sono stati purtroppo molti esempi nelle relazioni fra Stati, oltre che in quelle interpersonali considerati in questi studio.

4. Natura ed educazione

Gli scienziati ritengono che lo sviluppo dell'umanità sia iniziato circa cinque milioni di anni fa con la nascita di una nuova specie.

L'analisi del nostro Dna rivela che ne condividiamo quasi il 99% con il bonobo (un tipo di scimpanzè di taglia piccola). È solo grazie a quell'1% di differenza che la specie umana ha la facoltà di usare un linguaggio parlato e complesso, ha una spessa corteccia cerebrale e ha l'abilità di codificare e registrare le proprie conoscenze (nonostante la scrittura sia comparsa solo 5.000 anni fa).

Il «quasi 99%» rappresenta un'importante eredità da parte della natura, anche se la maggior parte di noi pensa raramente al grosso impatto che questo ha sull'attività elettrochimica del cervello. Studi scientifici mostrano infatti come il cervello sia composto da tre parti fondamentali:

- il cervello rettile, che guida l'istinto di sopravvivenza, il controllo del territorio (o il dominio) e la riproduzione;
- il cervello limbico, che guida l'associazione, i legami e l'educazione dei giovani;
- la corteccia cerebrale, divisa in due metà (destra e sinistra) in cui si sviluppa l'attività linguistica, il pensiero, la logica, la creatività ed altre attività a livello cosciente.

Si pensa che le prime due parti siano autonome e capaci di sopraffare il pensiero razionale se vi è la sensazione che una delle attività sopra elencate necessiti di essere *guidata*. Gli scienziati ritengono che queste caratteristiche siano indipendenti dal fattore cultura.

Le caratteristiche definite dalla cultura e dall'ambiente in cui viviamo sono descritte come «eredità». Gli elementi più comunemente associati con il fattore ereditario includono la lingua, i valori e le tradizioni, il linguaggio del corpo e altri simboli/segnali non verbali.

La quantità di materiale disponibile su questo tema non è solo consistente, ma è di grande aiuto per capire i processi di comunicazione. Si pensi ai libricini umoristici della serie *The Xenophobe's Guide to...* (nazionalità)⁵ al libro *Kiss, Bow or Shake hands*⁶, il *Supplemento al Dizionario italiano*⁷, e tanti altri che facilitano la comprensione del linguaggio del corpo e dei gesti in vari popoli e paesi.

5. Si tratta di una serie edita dalla casa editrice inglese Oval Books che riguarda circa 25 diverse popolazioni o culture.

6. Terri Morrison, Wayne A. Conaway, George A. Borden, *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*, B. Adams, 1995.

Chiunque sia esposto a uno scambio interculturale può capire l'importanza dell'eredità culturale. Può capire soprattutto come non avere consapevolezza delle opinioni e delle tradizioni altrui sulla distinzione tra giusto e sbagliato può risultare in una gaffe se non addirittura peggio.

5. Gergo, protocolli ed uniformi

Il gergo è semplicemente una forma abbreviata di linguaggio che incorpora una conoscenza tacita⁸. È molto utile in una comunità che condivide un interesse comune in quanto aiuta a rimuovere qualunque sovrabbondanza di informazione. Allo stesso tempo, rappresenta una barriera per coloro che non hanno familiarità con esso rendendo possibile la rapida identificazione degli «stranieri». Inoltre, gli «stranieri» si sentiranno esclusi fino a quando non acquisiranno la capacità di apprendere ed usare effettivamente il gergo di un particolare gruppo.

Dopo un determinato periodo di tempo, in cui il gergo ha dimostrato la sua utilità, questo viene incorporato nel linguaggio tradizionale (ad esempio una volta «internet» ed «e-mail» facevano parte del gergo).

Il gergo va oltre lo stile della scrittura: esiste un linguaggio standard per *porre quesiti su un archivio di dati* «*Structured Query Language*» o «*Sql*». Coloro che non sono programmatori vi si riferiscono come *Esse Q Elle*, mentre chi lavora nel campo vi si riferisce come «*Sequel*».

Vi sono molti casi in cui il gergo, che inizialmente era esclusivo di un certo gruppo di persone, è diventato parte del linguaggio comune di comunicazione inter-professionale. Per esempio nel caso della relazione tra diplomazia e stampa, molti termini e acronimi che non si trovano ancora nel dizionario – come G8, G7, equa distribuzione geografica, intifada, golpe, embargo e altri – vengono oggi usati estensivamente dai più con lo stesso significato, anche se spesso in un contesto differente.

È interessante notare come spesso non è possibile distinguere se l'espressione o l'acronimo derivino dall'uso diplomatico o editoriale.

Il protocollo è un codice che prescrive il corretto comportamento e gli ordini di precedenza in specifiche circostanze. Esistono protocolli ben consolidati nel campo della diplomazia, militare, sociale, negli incontri forma-

7. Bruno Munari, *Supplemento al Dizionario Italiano*, Edizioni Corraini, 1999. Ristampa del libro originariamente pubblicato nel 1958.

8. Secondo la definizione del *Dizionario Garzanti della lingua italiana*: «Linguaggio convenzionale usato dagli appartenenti a determinate categorie sociali al fine di non farsi intendere dagli altri» oppure «linguaggio tipico di una certa classe, professione, ecc.».

li e via dicendo. Come con il gergo, la mancanza di consapevolezza può portare, quantomeno, all'imbarazzo.

I protocolli sono solitamente un gruppo di semplici regole che esistono anche in natura⁹. Alcuni esempi di protocolli rilevanti rispetto ai temi trattati in questo studio sono:

- *non interrompere*: un protocollo solitamente osservato in conferenze e presentazioni, dove l'*audience* aspetta il momento delle domande e risposte per interagire con chi tiene la conferenza;
- *la catena di comando*: protocollo chiave delle forze dell'ordine e militari – si deve ubbidire a ordini dati da un ufficiale di grado più alto. Non sono consentite critiche o negoziati;
- *la conferenza stampa*: un protocollo importante per i politici in generale e i diplomatici che si occupano di media e stampa. La conferenza stampa è, in genere, un evento formale in cui si può leggere un testo precedentemente preparato; dedicare uno spazio a domande e risposte per permettere una chiara attribuzione a chi ha detto cosa durante la conferenza;
- «*briefing off the record*» (*riunioni informali*): un protocollo ancora più importante per divulgare informazioni alla stampa e ai media senza attribuzione. Questo si riferisce al caso tipico in cui il mezzo di comunicazione fa riferimento a una fonte importante senza rivelarne in alcun modo l'identità;
- *Convenzione di Ginevra*: una serie di norme giudiziarie riguardanti, tra l'altro, il trattamento dei prigionieri di guerra (adottata il 12 agosto 1949 dalla Conferenza diplomatica per la creazione di convenzioni internazionali per la protezione delle vittime di guerra).

Cosa succede quando i protocolli non vengono osservati? Le conseguenze dovute alla non conformità con i protocolli possono essere significative.

Ignorare la catena di comando può risultare in un licenziamento o addirittura nell'attivazione della Corte marziale. L'infrazione delle norme della Convenzione di Ginevra è considerata una grave violazione dei diritti umani ed è oggetto di profonda attenzione da parte della comunità internazionale.

In modo analogo, un giornalista che sceglie di non rispettare la natura *off-the-record* di una dichiarazione rivelando la sua origine, ha forti probabilità di essere in futuro escluso ed ignorato dalla fonte di cui ha rivelato *l'origine*.

Anche le uniformi, come i protocolli, possono essere un mezzo di identificazione dell'appartenenza ad un certo gruppo. Le uniformi sono quasi

9. Nel mondo animale, per esempio ci si riferisce ai protocolli come «istinti» – un banco di pesci o un grande stormo di uccelli che volano, usano entrambi dei semplici protocolli come «stai vicino ad uno come te ma non toccarlo».

sempre riconducibili ad un tipo di indumento con un «*design*» particolare indossato da membri di un particolare gruppo ai fini del riconoscimento. L'identificazione può avere due scopi: l'indicazione di una professione (giudice, infermiera, meccanico) e/o l'indicazione di uno status (prete, vescovo, soldato, generale).

Un'uniforme conferisce autorità alla persona che la indossa nell'ambiente in cui opera. Il seguente è un esempio preso da un contesto in cui i concetti di «uniforme» e «autorità» non sono molto comuni.

6. Comunicazione efficace nel mondo reale

La comunicazione efficace spesso non è niente di più e niente di meno di una complessa ricerca di equilibri (per cui, purtroppo, non esiste alcuna rete di sicurezza).

Esistono molti altri fattori che, combinati, contribuiscono a rendere efficace la comunicazione in un ambiente internazionale ed interculturale, una grande sfida. Nel 1580 Michel de Montaigne asserì che «la qualità più universale di tutte è la diversità».

Questi fattori includono stili cognitivi (il modo in cui gli individui organizzano e trattano le informazioni) che possono essere fortemente influenzati dall'orientamento culturale. In generale si tende a riassumere tale fenomeno, facendo riferimento alla mentalità «aperta» o «chiusa».

Le persone con mentalità aperta possono interpretare questioni in base al loro contesto ed ammettere di non avere (o che potrebbero non esistere) risposte a molte domande che sorgono e che necessitano di essere esplorate prima di arrivare ad una conclusione. Le persone con mentalità chiusa operano sulla base di risposte dogmatiche, rigide e non negoziabili.

È interessante notare che la maggior parte delle persone con mentalità chiusa dà una descrizione di sé che le rappresenta come persone con mentalità «aperta».

I sistemi di valori – quei fattori che definiscono ciò che è «giusto» e «sbagliato», cosa è la «verità» e cosa è accettato come prova – possono essere diversi a seconda della zona del mondo che si prende in considerazione. La mancanza di consapevolezza di tali sistemi di valori renderà invariabilmente difficile, se non impossibile, la comunicazione tra diversi gruppi.

Senza un adeguato livello di credibilità e fiducia, la comunicazione viene seriamente compromessa – questa affermazione è sempre valida. Mentre la credibilità può essere guadagnata grazie alla propria reputazione ed alla propria storia personale, la fiducia deve essere guadagnata e conseguentemente mantenuta per mezzo di azioni.

L'eredità dalla natura e dalle tradizioni, il gergo, i protocolli e le uniformi sono tutti fattori che alzano il livello in cui avviene l'atto di «equilibrare», ed è solo attraverso la nostra comprensione di cosa sappiamo e non sappiamo, con volontà di imparare, che possiamo sperare di avere successo.

I leader hanno la responsabilità di facilitare la rimozione delle barriere per consolidare l'effettività della comunicazione, la condivisione dell'informazione e il coordinamento delle attività. Il concetto di *catena di comando*, che non è esclusivamente proprio dei militari, implica che solo la *leadership* può iniziare questo processo che è caratterizzato da un movimento dall'alto verso il basso.

Ogniquale volta si presenti la necessità di fare una scelta tra soluzioni incoerenti ed incompatibili, coloro che sono chiamati a realizzarla devono avere la volontà di abbandonare la sindrome «del raggiungimento del successo», che causa uno spreco di tempo ed energie per dare, spesso, un ritorno minimo, e comunque inadeguato. Il concetto di «buono» ha molti aspetti positivi, tuttavia è frequentemente ignorato nella ricerca del «meglio».

7. Migliorare la comunicazione interprofessionale

La comunicazione efficace è destinata a fallire se non vi è la volontà di ottenerla da una o più delle parti coinvolte. Nel nostro complesso mondo interattivo, le conseguenze di un fallimento nella comunicazione sono solitamente disastrose in tempi di crisi.

Vi sono molti esempi di situazioni di crisi in cui la comunicazione efficace ha dimostrato di essere problematica per una serie di ragioni, che possono essere attribuite al gergo, ai protocolli ed alle uniformi.

A New York, l'11 settembre 2001, un elicottero del dipartimento di polizia che volava sulle Torri Gemelle aveva previsto il collasso imminente delle due torri.

L'ordine di evacuare gli stabili fu trasmesso via radio dall'elicottero dai poliziotti che infatti iniziarono subito l'evacuazione. I pompieri invece utilizzavano un sistema radio differente, incompatibile con quello della polizia, per cui non ricevettero mai il messaggio.

In questa situazione, i poliziotti evacuarono le torri proprio mentre i pompieri continuavano a entrare e salire verso i piani alti. A causa delle loro diverse uniformi e *catene di comando* i pompieri non poterono, né vollero, accettare istruzioni dagli agenti di polizia.

Conosciamo tutti le tragiche conseguenze di questa inabilità a comunicare e tutti coloro che sono coinvolti nella comunicazione interprofessionale, particolarmente in situazioni di crisi, non dovrebbero mai dimenticare l'enorme responsabilità che hanno per la vita e la sicurezza altrui.